

ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาโท
ของ
รัตติกรณ์ จงวิศาล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ธันวาคม 2543

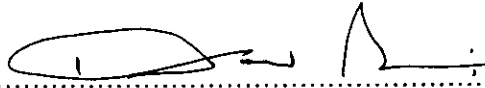
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

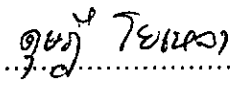
ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

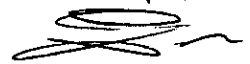
ของ
นางสาวรัตติกรณ์ จงวิศาล

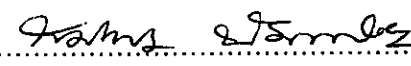
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

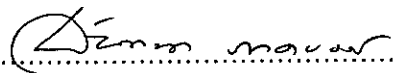

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)
วันที่ 30 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2543


คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์


..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)


..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.สำเนา ขจรศิลป์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ประเสริฐสุข)


..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา ภาคบงกช)


..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ศาสตราจารย์ ดร.เจริญศักดิ์ โจรนฤทธิ์พิเชษฐ์)

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ได้รับพระราชทานทุน “ภูมิพล” ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นเกล้าล้นกระหม่อมมากที่สุดมิได้

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยบางส่วนจากกองทุนพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี 2543 และได้รับการสนับสนุนการวิจัยจากโครงการปริญญโทจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเสียสละเวลา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา ประธานกรรมการและผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา ติดตามการทำงาน ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง เป็นแบบอย่างของครูและนักวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ต้นแบบให้แก่ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.สำเนาวิ ขจรศิลป์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ประเสริฐสุข กรรมการ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา ให้คำแนะนำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ ให้กำลังใจและให้ความกรุณาช่วยเหลือด้านต่างๆที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา ภาคบงกช อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยฯ และศาสตราจารย์ ดร.เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านมาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า และกรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 13 ท่านที่ได้กรุณาเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวัด และตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นพวรรณ โชติบัณฑิต ที่กรุณาช่วยตรวจสอบแก้ไขบทคัดย่อปริญญานิพนธ์ภาษาอังกฤษ และกรุณาให้กำลังใจและให้คำแนะนำด้านต่างๆ และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทุกท่าน และคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านต่างๆ

ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ อาจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล Professor Dr. Bernard Bass Professor Dr. Bruce Avolio Dr. Taly Dvir พระไพศาล วิศาล รองศาสตราจารย์ ประสงค์ จันทร์ทองจีน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ เปี่ยมสมบูรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา สถาอานันท์ อาจารย์ศิริณา จามรมาน อาจารย์จำรอง เงินดี ดร.จิรวัดณ์ วีรังกร อาจารย์จินดารัตน์ ปิรมณี คุณจินวาลา นิสันเทียะ ที่กรุณาให้ข้อมูลเอกสาร คำแนะนำ ความคิดเห็น กำลังใจและความช่วยเหลือด้านต่างๆ ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์วิริยะ นามศิริพงศ์พันธ์ อาจารย์สุรินทร์ กิจนิตชัย คุณจาตุรนต์ ฉายแสง ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์และบันทึกวิดีโอเทปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงสำหรับ อาจารย์นริศ มณีขาว อาจารย์สุรพงษ์ พจนานนตรี อาจารย์ปริญญ์ พิษณุวิจิตร ที่กรุณาให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ข้อมูล เอกสาร และความคิดเห็น ตลอดจนกรุณาเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ เป็นวิทยากรบรรยายในหลักสูตร และช่วยในการติดตามผล ทำให้การฝึกอบรมสำเร็จอย่างสมบูรณ์ และขอขอบคุณ อาจารย์ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์ อาจารย์ชญาณุช ลักษณะวิจารณ์ คุณปรียานุช จริงจิตร คุณสุภาัญดา ภาวสันตานนท์ ที่กรุณาเป็นผู้ช่วยวิทยากร ช่วยในการเก็บข้อมูล เตรียมเอกสารอุปกรณ์ต่างๆในการฝึกอบรม ขอขอบคุณสหรัฐ ดาวพิเศษ ที่กรุณาช่วยถ่ายวิดีโอเทป และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงสำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาเป็นกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ให้ความร่วมมือ และตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงสำหรับคุณเอกภูมิ เรียนลึก ที่กรุณาช่วยเตรียมเอกสารและวิเคราะห์ข้อมูล พิมพ์ปริญญานิพนธ์

และช่วยเหลืองานด้านต่างๆด้วยความตั้งใจสูง ทำให้ปริญญาโทฉบับนี้เสร็จอย่างสมบูรณ์ ขอขอบคุณคุณนาย ศุภฤกษ์ชัยสกุล ที่กรุณาเสียสละเวลาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบคุณพี่และน้องปริญญาเอกวิจัยพฤติกรรมศาสตร์รุ่น1-2 ทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ

ขอบพระคุณคุณพ่อวิชัย โภคทวี คุณพ่อ คุณแม่ และญาติพี่น้องทุกๆท่านที่เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ให้กำลังใจ และให้ทุนสนับสนุน จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
	ความสำคัญของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของงานกิจกรรมนิสิตในมหาวิทยาลัย.....	9
	บทบาทหน้าที่ของผู้นำนิสิต.....	11
	สภาพปัญหาการดำเนินกิจกรรมนิสิต.....	12
	โครงการฝึกอบรมผู้นำกิจกรรมนิสิต.....	14
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
	ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น.....	18
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส.....	19
	โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ.....	22
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	28
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	32
	สภาพสังคมไทยและบทบาทของผู้นำนิสิตกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	34
	แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน.....	39
	ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน.....	39
	แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน.....	39
	องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน.....	40
	การวัดความพึงพอใจในการทำงาน.....	41
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
	ความหมายของการฝึกอบรม.....	42
	จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม.....	42
	หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	43
	กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม.....	45
	เทคนิคการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ.....	47
	กระบวนการเปลี่ยนเจตคติ.....	50
	การประเมินผลการฝึกอบรม.....	52

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ.....	54
สมมติฐานในการวิจัย.....	57
3	
วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	58
เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรและการหาคุณภาพเครื่องมือวัด.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
การจัดเข้ากลุ่ม.....	75
แบบแผนการทดลอง.....	76
การดำเนินการทดลอง.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	112
ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย.....	112
สรุปผลการวิจัย.....	113
อภิปรายผล.....	114
ข้อเสนอแนะ.....	121
บรรณานุกรม.....	123
ภาคผนวก.....	134
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	135
แบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรม.....	136
แบบสัมภาษณ์ความต้องการการฝึกอบรม.....	137
แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉบับผู้นำประเมินตนเอง.....	138
แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉบับผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ.....	142
แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	146
แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน.....	150
แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลังจากจบการฝึกอบรม.....	153
ตัวอย่างแฟ้มผลงาน (Portfolio).....	155

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก (ต่อ)	
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือวัด.....	170
ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ของแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	171
ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้าน ของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	172
ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้าน ของแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน.....	174
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพหลักสูตร.....	176
การหาประสิทธิภาพหลักสูตรในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1.....	177
การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1 และการใช้หลักสูตรครั้งที่ 2.....	177
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	181
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวัด.....	182
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม.....	183
ภาคผนวก จ ลักษณะกลุ่มตัวอย่างและรายชื่อผู้นำนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรม.....	184
ภาคผนวก ฉ ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติ และผลการทดสอบ ความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน.....	188
ภาคผนวก ช หลักสูตรฝึกอบรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	192
ภาคผนวก ซ คู่มือผู้สอน.....	194
ภาคผนวก ฅ คู่มือผู้เข้ารับการอบรม (เอกสารประกอบการสัมมนา).....	195
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	196

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21
2	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเชิงบูรณาการ.....	60
3	แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ.....	60
4	การจัดเข้ากลุ่ม (Randomization).....	76
5	การประเมินผลการทดลอง.....	77
6	ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความ พึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน จำแนกตามประเภทของกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุม ประเภทของชมรม/สโมสร และผลรวม.....	81
7	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง.....	86
8	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรตาม โดยพิจารณาตามกลุ่มและ ประเภทของชมรม/สโมสร.....	88
9	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง ภาวะผู้ นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลัง การฝึกอบรม ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	91
10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	92
11	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง ภาวะผู้ นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลัง สิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	93
12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการ ทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	93
13	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง ภาวะผู้ นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	94
14	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วม งาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	95

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
15	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	95
16	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	96
17	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	96
18	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	97
19	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	98
20	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	98
21	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	99
22	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	99
23	ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted).....	101
24	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	101
25	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	102
26	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม.....	103
27	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
28	ข้อมูลรายงานความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรมที่ได้จากการประเมินตนเอง.....	108

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
29	ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดเจตคติ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 171
30	ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้านของ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 172
31	ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้านของ แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน..... 174
32	การหาประสิทธิภาพหลักสูตรในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1..... 177
33	การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1 และการใช้หลักสูตรครั้งที่ 2..... 177
34	ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 185
35	รายชื่อผู้นำนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรม (กลุ่มทดลอง)..... 186
36	รายชื่อผู้นำนิสิตกลุ่มควบคุม..... 187
37	ค่าความเบ้ (SKEW) และค่าความโด่ง (KURT) และค่า Shapiro-Wilk ของตัวแปร เจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงาน ประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน จำแนกตาม ประเภทของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 189
38	ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมด้วยวิธี Box's M test..... 189
39	ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัวด้วยวิธี Levene's test..... 190
40	ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัว (Univariate) ด้วยวิธี Levene's test..... 191

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ.....	26
3 ลักษณะโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ.....	27
4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	58
5 โครงสร้างการทดลอง.....	77
6 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลรวมเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา ก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	82
7 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง ในระยะเวลา ก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	83
8 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ ในระยะเวลา ก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	84
9 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลรวมความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในระยะเวลา ก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	85

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ที่มีการเรียกยุคปัจจุบันนี้ว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคโลกไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มีระบบทุนนิยมเป็นกระแสหลักของโลก ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับนานาชาติมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจการค้า การอุตสาหกรรม การบริหารการจัดการ ในยุคนี้มีการกล่าวกันว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับว่ามีปัญญาหรือความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน (วรกรณ์ สามโกเศศ. 2542 : 6) ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้จัดได้ว่ามีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ มีทรัพยากรแรงงานอยู่มาก หากแต่ในปัจจุบันประเทศได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้มีผลกระทบตามมาหลายประการ อาทิ เช่น ต้องกู้เงินจากต่างประเทศจำนวนมากเพื่อมาพยุงฐานะทางเศรษฐกิจ มีนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ มีการพยายามปฏิรูปการศึกษา มีการนำระบบการประกันคุณภาพตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 9000 มาใช้ และอื่นๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในสังคมโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในสภาวะและสถานการณ์เช่นนี้ประเทศจำเป็นต้องมีการวางแผนในการแก้ไขปัญหา การป้องกันปัญหา และการวางแผนเพื่อการพัฒนา ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) ได้มีการมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนไทย มุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2540) ดังนั้น ในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญ และให้การพัฒนาคอนในทุกะดับของสังคมอย่างจริงจัง

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญในทุก ๆ ระดับของสังคมคือบุคคลที่เป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด (พระธรรมปิฎก. 2541 : 1) นอกจากนี้ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกะดับ ทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับโลก ชาติ หรือท้องถิ่น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. 2541 : 83) ในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2539 : 10) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน (กาญจนา ตระกูลบางค้ำ. 2538 ; เลิศ ไชยณรงค์. 2536 ; วรณา นาทันริบ. 2538 ; วิไล ไม้แก้ว. 2538 ; สุเมธี จันทร์หอม. 2538) และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (ชาลิต หมั่นนุช. 2535 ; ชรินทร์ อาสาศิริส. 2535 ; ภัคดี โพธิศิริ. 2536 ; มนทป ไชยชิต. 2537 ; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538) เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ จึงมีแนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น สำหรับในประเทศไทยภพของผู้นำหรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับในสังคมว่ามีภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น พระธรรมปิฎก อานันท์ ปันยารชุน ประเวศ วะสี สิบปันนท์ เกตุทัต (ใน ผู้นำ. 2541 : 10) ท่านเหล่านี้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทย โดยเฉพาะในยุคที่ต้องพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและในยุคโลกาภิวัตน์ และสามารถก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง อาทิเช่น ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มองกว้าง คิดไกล เป็นคนฉลาด สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีร่วมปฏิบัติตาม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถทำให้คนอื่น คล้อยตาม จูงใจให้คนอื่นร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเลิศ หรือผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด (พระธรรมปิฎก. 2541 ; 21-22 ; อานันท์ ปันยารชุน. 2541 ; 25-28 ; สิปปนนท์ เกตุทัต. 2541 : 32-35 และ ประเวศ วะสี. 2541 : 47-48) นอกจาก การมองภาพภาวะผู้นำของคนไทยเพื่อการพัฒนาแล้ว เพื่อให้ภาพของผู้นำไทยมีความเป็นสากล ทัดเทียม หรือสามารถแข่งขันกับระดับนานาชาติได้ จึงควรมีการศึกษาว่าในต่างประเทศมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาภาวะ ผู้นำอย่างไร ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุค ของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือ เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวน ทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังจูง ใจ (Empowering) เป็นผู้มั่งคั่งคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้ นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังมีแง่มุมที่มีความ เฉพาะ ซึ่งทำให้การวิจัยและการพัฒนาในแนวนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีอื่นๆ และผลจากการวิจัยเชิง ประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกๆระดับในองค์กรของประเทศต่างๆจำนวน มาก พบว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูง ขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจ ของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงาน ที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ได้มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (Yukl and Fleet. 1992 : 174 ; Bass. 1999 : 9-10) แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2 ; Bass. 1999 : 112) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้ เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่มุม หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vission) และ ภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์การ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถ ที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์การและสังคม ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หรือการมีคุณ ลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริย ธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของ ผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง

① ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ และมีความเป็นสากลเหมาะกับยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มาพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมไทย

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย เป็นสถาบันหนึ่งที่มีภารกิจหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการผลิตบัณฑิตเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา, ส่วนติดตามผล, 2541) ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ของทบวงมหาวิทยาลัย ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ประการหนึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาบัณฑิตให้มีความเป็นผู้นำ โดยพัฒนาหลักสูตรให้มีกิจกรรมควบคู่กับการเรียนการสอน มีการสนับสนุนกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ระหว่างนิสิตนักศึกษากับสังคม เพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้รับการพัฒนาเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม (กองบริการการศึกษา, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2540) อย่างไรก็ตามในการบริหารงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ผู้นำนิสิตหรือคณะกรรมการบริหารที่ได้รับเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนของนิสิต ร่วมทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานกิจกรรม ควบคุมการดำเนินงานในชมรมของตนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของชมรมนั้น (ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีให้กับผู้นำนิสิตนักศึกษา (สมพิศ ไหงาม, 2527 ; โครงการนักบริหารที่ก้าวหน้า เพื่อกิจกรรมนิสิตนักศึกษา, 2539) เพื่อให้ผู้นำกิจกรรมเหล่านี้สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ พัฒนาการทำงานเป็นทีม และสามารถสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ และช่วยจูงใจให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยนี้ยังมีผลเกี่ยวข้องกับการช่วยพัฒนาจิตลักษณะด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพให้กับนิสิตนักศึกษาอีกด้วย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2540 : 9) ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาผู้นำ และนำแนวคิดและเทคนิคการฝึกอบรมทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎีกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างและพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การดำเนินกิจกรรมนิสิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับโลก และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมไทยได้อย่างแท้จริงตามบทบาทหน้าที่ของนิสิตในปัจจุบัน และในอนาคตเมื่อจบการศึกษาออกไปเป็นบัณฑิต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย

ความสำคัญของการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้ดำเนินนิสิตในมหาวิทยาลัย
2. ได้แนวทางในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยทั่วไป หรือในผู้น้องการอื่นๆ
3. ได้แนวทางในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ หรือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านอื่นๆ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ ผู้นำนิสิตซึ่งหมายถึง ผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ บางเขน ที่เป็นคณะกรรมการบริหารของชมรมหรือสโมสรที่สังกัดองค์การบริหาร องค์การนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เฉพาะที่อยู่ในตำแหน่งประธานของชมรมกิจกรรมนิสิตด้านป่าเพื่อประโยชน์จำนวน 11 ชมรม ชมรมกิจกรรมนิสิตด้านศิลปวัฒนธรรมจำนวน 17 ชมรม และนายกสโมสรนิสิตจำนวน 12 คณะ รวม 40 ชมรม/สโมสร จำนวนผู้นำ 40 คน ผู้วิจัยได้จัดประเภทชมรมหรือสโมสรออกเป็น 2 ประเภท โดยใช้เกณฑ์จำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยได้รับอนุมัติงบประมาณสนับสนุนโครงการในปีงบประมาณ 2539-2540 ชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมตั้งแต่ 3 กิจกรรมขึ้นไป จัดอยู่ในประเภทชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active) และชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมตั้งแต่ 0-2 กิจกรรม จัดอยู่ในประเภทชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (Inactive) ข้อมูลจำนวนกิจกรรมที่จัดได้จากรายงานประจำปี 2539 ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (กองแผนงาน. 2539) และข้อมูลจากสรุปโครงการส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษาปีงบประมาณ 2540 (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2540) ชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอมีจำนวน 11 ชมรม/สโมสร ประกอบด้วยชมรม 1) ค่าอาสาพัฒนา 2) โรตา แรคท์ 3) มหาวิทยาลัย-ชาวบ้าน 4) อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ 5) ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภาคเหนือ 6) ดนตรีไทย 7) พุทธศาสนา 8) ศิลปการแสดง และสโมสร 9) คณะบริหารธุรกิจ 10) คณะมนุษยศาสตร์ และ 11) คณะสัตวแพทยศาสตร์ ส่วนชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอจำนวน 29 ชมรม/สโมสร ประกอบด้วยชมรม 1) ชาวตึกชาวหอ 2) ค่าอาสาพัฒนานานาชาติ 3) วิทยุสมัครเล่น 4) เท็ด 5) พัฒนาชนบท 6) สาธารณสุข 7) วิทยุสมัครเล่น 8) นาฏศิลป์ไทย 9) นิสิตอีสาน 10) ดนตรีเคยุแบนด์ 11) วงดนตรีลูกทุ่งรวมดาวกระจู๋ 12) โพลีคองและคลาสสิกกีตาร์ 13) เคยุคอรัส 14) นิสิตมุสลิม 15) คริสเตียน 16) คาทอลิก 17) ศิลปการถ่ายภาพ 18) ส่งเสริมศิลปการพูด 19) เขียร์และแปรอักษร 20) วรรณศิลป์ และสโมสร 21) คณะเกษตร 22) คณะประมง 23) คณะวนศาสตร์ 24) คณะวิทยาศาสตร์ 25) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 26) คณะศึกษาศาสตร์ 27) คณะเศรษฐศาสตร์ 28) คณะสังคมศาสตร์ 29) คณะอุตสาหกรรมเกษตร

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการที่ผู้วิจัยสุ่มผู้นำจากชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ และสุ่มผู้นำจากชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และจากการสอบถาม หรือสัมภาษณ์ความต้องการ และความสามารถที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ ได้ผู้นำจากชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 4 คน และเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 6 คน ได้ผู้นำจากชมรม

หรือสโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอเข้ากลุ่มทดลองได้จำนวน 8 คน และเข้ากลุ่มควบคุมได้จำนวน 6 คน รวมเป็นผู้นำในกลุ่มทดลอง 12 คน และผู้นำในกลุ่มควบคุม 12 คน

นียมปฏิบัติกร

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำนิสิตแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานในชมรมหรือสโมสรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของมหาวิทยาลัยหรือสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน(มีการยอมรับ) เชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภาระกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านภาวะมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง (มีการเห็นคุณค่าในตนเอง) มีศีลธรรมและจริยธรรม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน)

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ จะวัดโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้นำนิสิตประเมินภาวะผู้นำของตนเอง และชุดที่ 2 สำหรับผู้ร่วมงานประเมินภาวะผู้นำของผู้นำนิสิต เนื้อหาของแบบวัดเหมือนกัน แตกต่างกันเฉพาะสรรพนามที่ใช้ในแต่ละข้อความให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำนี้เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ โดยวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนทั้งหมด 47 ข้อ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 18 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 10 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ เป็นคำถามลักษณะให้ผู้นำนิสิตประเมินภาวะผู้นำของตนเอง และให้ผู้ร่วมงานประเมินภาวะผู้นำของผู้นำนิสิต ว่ามีพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้คือ คำตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน คำตอบบ่อยให้ 3 คะแนน คำตอบบางครั้งให้ 2 คะแนน คำตอบนานๆครั้งให้ 1 คะแนน และคำตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน ในการแปลความหมายของคะแนนใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยตามช่วงของคะแนนดังนี้คือ คะแนน 3.50-4.00 เท่ากับมีภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด คะแนน 2.50-3.49 เท่ากับมีภาวะผู้นำในระดับมาก คะแนน 1.50-2.49 เท่ากับมีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง คะแนน 0.50-1.49 เท่ากับมีภาวะผู้นำในระดับน้อย และคะแนน 0.00-0.49 เท่ากับมีภาวะผู้นำในระดับน้อยที่สุด และในการระบุว่าผู้นำนิสิตมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใดใช้การพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ถ้าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำอยู่ในช่วงคะแนนใด ก็พิจารณาได้ว่ามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับนั้น สำหรับแบบวัดชุดที่ผู้ร่วมงานประเมินภาวะผู้นำของผู้นำนิสิต จะใช้คะแนนเฉลี่ยรวมที่ผู้ร่วมงาน 3 คนประเมินผู้นำ

2. ผู้นำนิสิต หมายถึง ผู้ที่เป็นคณะกรรมการบริหารของชมรมหรือสโมสร ที่สังกัดองค์การบริหารองค์การนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2543 และอยู่ในตำแหน่งประธานของชมรมหรือนายกของสโมสรนั้น

3. เจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ^{องศา}ความคิด ความรู้สึก และความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดโดยใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีจำนวน 48 ข้อ เป็นมาตราวัดแบบของลิเคอร์ 5 อันดับ เป็นข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความคิดเห็น และความรู้สึกต่อข้อความ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามเชิงบวกคำตอบเห็นด้วยมากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน และถ้าเป็นข้อคำถามทางลบจะให้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 48 - 240 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

4. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และการประเมินปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานที่มีต่องานที่ทำอยู่และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งได้จากการประเมินองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) ความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของตน หมายถึง สิทธิและความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการทำงานของตนเองได้โดยปราศจากการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 2) ความคิดริเริ่ม หมายถึง การได้รับโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ แก่

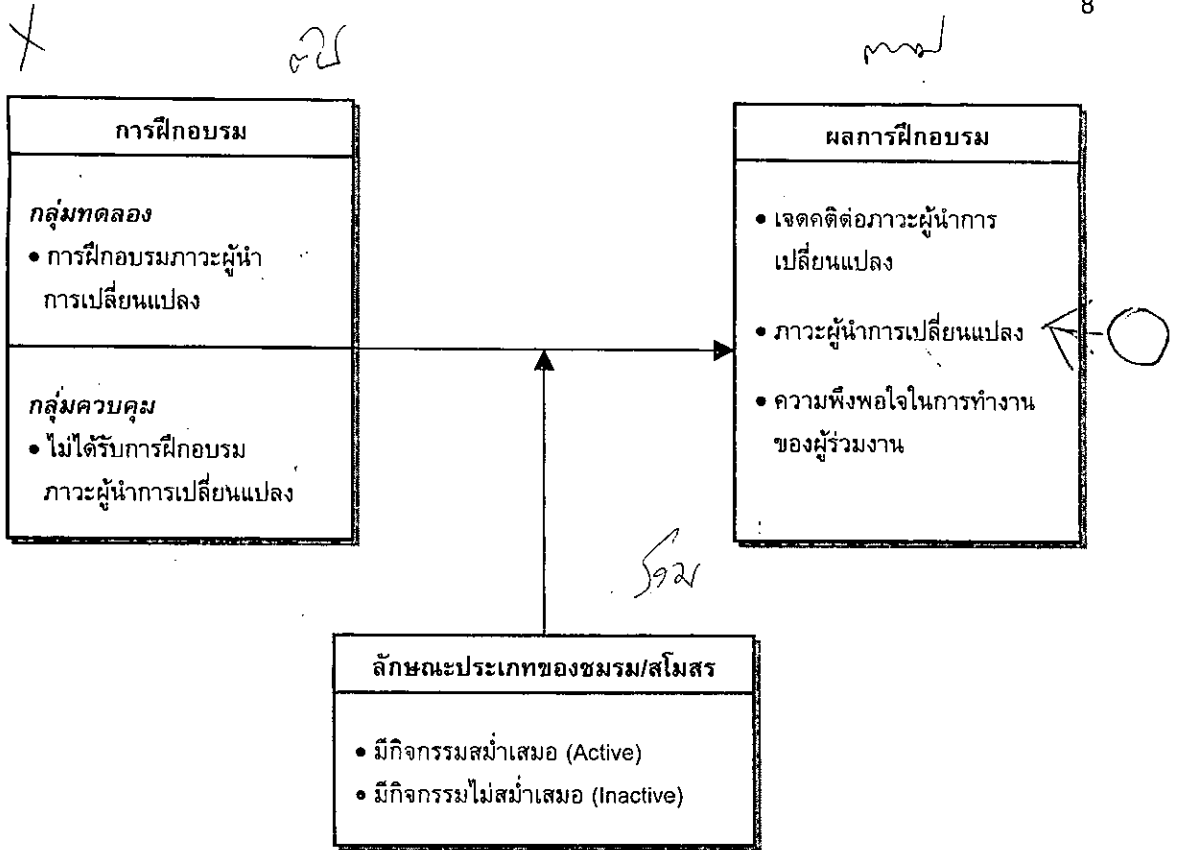
ชมรมหรือสโมสร ผู้นำหรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผลการทำงาน เพื่อตนเองและส่วนรวม 3) ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานตามลำพังโดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้นำ และสามารถใช้ความคิดวิจารณ์ตนเองตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นปกติสุข และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี 5) ความสามารถของผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ขาดลงจนมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้

ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน จะวัดโดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของพงษ์จันทร์ วรณวิจิตร (2534) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ จำนวน 25 ข้อ โดยให้ผู้ตอบซึ่งเป็นผู้ร่วมงานของผู้นำ นิสิตจำนวน 3 คนเป็นผู้ประเมินความรู้สึกหรือความคิดเห็นของตนเองต่อข้อคำถามแต่ละข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ คือ คำตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน และคำตอบน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 25 - 125 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมาก ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานน้อย สำหรับคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานจะใช้คะแนนเฉลี่ยรวมของผู้ร่วมงานทั้ง 3 คน

5. ผลของการฝึกรอบรม ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง 1) เจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัดโดยใช้แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัดโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ผู้ผู้นำนิสิตประเมินตนเอง และให้ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำนิสิต 3) ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน วัดโดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยผลการฝึกรอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ ได้แก่ การฝึกรอบรม ประกอบด้วย กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ตัวแปรตาม ได้แก่ 1) เจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของงานกิจกรรมนิสิตในมหาวิทยาลัย
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของงานกิจกรรมนิสิตในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมีปรัชญาหรือจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อเป็นกำลังคน (Manpower) เป็นการผลิตบัณฑิต เพื่อตอบสนองด้านมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานวิชาการ และตอบสนองความต้องการของสังคม อีกประการหนึ่งคือ เพื่อให้เป็นคนที่มีสมบูรณ์ (Manhood) มีความรอบรู้ (Wisdom) และคุณธรรม (Goodness) หรือที่เรียกกันว่ามีความรู้คู่คุณธรรม ในมหาวิทยาลัยจึงมีการจัดกิจกรรมตามหลักสูตรการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ และมีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร หรือเสริมหลักสูตรควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากกิจกรรมเสริมหลักสูตรจะเป็นส่วนสำคัญ และมีความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะ พฤติกรรม เสริมสร้างบุคลิกและสมรรถภาพในด้านต่างๆ ให้กับนิสิตนักศึกษา นอกเหนือจากกิจกรรมตามหลักสูตรการศึกษาในชั้นเรียน เพื่อให้ นิสิตนักศึกษาสำเร็จเป็นบัณฑิตที่พร้อมไปด้วยสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดวิจารณ์ญาณ เสียสละต่อส่วนรวม มีคุณธรรม และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง หรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม (กองบริการการศึกษา, ทบวงมหาวิทยาลัย, 2540 : 5)

กิจกรรมนิสิตมีความหมายถึงกิจกรรมเสริมหลักสูตร (Extra curricular activities) ที่นิสิตจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการที่มหาวิทยาลัยให้การยอมรับ และมีอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้คำปรึกษา (สำเนาฯ ขจรศิลป์, 2538 : 118 ; อ้างอิงจาก Stroup, 1964. *Toward a Philosophy of Organized Student Activities.*) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมนิสิตมีหลายประเภทแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจกรรม โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนิสิตในมหาวิทยาลัยต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน สำหรับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษาตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 5 มิถุนายน 2522 ได้กำหนดไว้ดังนี้คือ “เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา จัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษาในฐานะเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมพลานามัย ปลูกฝังคุณธรรมและพัฒนาบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษา เพื่อให้เป็นบัณฑิตที่มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ” ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้จัดให้มีการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. เพื่อพัฒนาตัวนิสิตนักศึกษา
2. เพื่อให้ นิสิตนักศึกษาได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ทั้งในด้านบำเพ็ญประโยชน์ ศิลปวัฒนธรรม จริยธรรม กีฬา และสันทนาการกิจกรรม

3. เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และรักษาไว้ซึ่งค่านิยมในตัวนิสิตนักศึกษาทางด้านศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และเอกลักษณ์อันดีงามของชาติ

4. เพื่อให้ นิสิตศึกษานำความรู้ทางวิชาการและบริการไปสร้างสรรค์ และพัฒนาสังคมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านถาวรวัตถุ และการดำเนินชีวิตของประชาชน และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนิสิตนักศึกษา ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. เพื่อให้ นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ตรงในสภาพที่เป็นจริงของสังคม อันจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม มีจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงาม และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

6. เพื่อเสริมสร้างค่านิยมด้านความร่วมมือ ความสามัคคี ความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อส่วนร่วม ฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี รู้จักวางแผน กำหนดวิธีการและขั้นตอนการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

7. เพื่อส่งเสริมพละนาถาย และพัฒนาบุคลิกภาพ

8. เพื่อเผยแพร่ชื่อเสียง และเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย (กองบริการการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540 : 6)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีนโยบายการสนับสนุนการจัดกิจกรรมนิสิต โดยมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับมติคณะรัฐมนตรี คือ มุ่งเน้นเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ ปลูกฝังคุณธรรม และพัฒนาบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของนิสิต เพื่อให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ ตามเป้าหมายของการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย โดยได้จัดวางรูปแบบขององค์การเพื่อดำเนินกิจกรรมในรูปขององค์การนิสิต ซึ่งขึ้นตรงต่อฝ่ายกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย องค์การบริหารองค์การนิสิต ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ผู้แทนสโมสรนิสิต 12 คณะ และชมรมกิจกรรมส่วนกลางประกอบด้วย ชมรมด้านศิลปวัฒนธรรม 17 ชมรม ชมรมด้านบำเพ็ญประโยชน์ 11 ชมรม ชมรมกีฬา 28 ชมรม กิจกรรมการดำเนินงานขององค์การบริหารองค์การนิสิตมีลักษณะดังนี้คือ เป็นกิจกรรมส่วนกลาง เป็นกิจกรรมรวมของนิสิตทุกคณะ ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่แสดงถึงการสืบทอดประเพณีของมหาวิทยาลัย กิจกรรมที่แสดงถึงความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีระหว่างนิสิตในมหาวิทยาลัย และกิจกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ในกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมและประเทศไทย วัฒนธรรมในแต่ละภูมิภาค กิจกรรมเผยแพร่คำสอนทางศาสนา และกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์มรดกไทย ส่วนกิจกรรมทางด้านอาสาพัฒนาและบำเพ็ญประโยชน์ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการออกค่ายอาสาพัฒนา ในรูปของการเผยแพร่ความรู้และการก่อสร้างถาวรวัตถุ การจัดนิทรรศการเผยแพร่ และสะท้อนปัญหาของสังคมเมืองและสังคมชนบท (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2539 : 137-138)

ในประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง ข้อบังคับว่าด้วยธรรมนูญนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พุทธศักราช 2537 ได้ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมนิสิตในส่วนของชมรมและสโมสรต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ ชมรมนิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหน่วยงานนิสิตที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของชมรมนั้นๆ ประกอบด้วย

1. ชมรมด้านบำเพ็ญประโยชน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นิสิตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักนำความรู้มาทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ตระหนักในภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวม และรู้จักใช้เวลาว่างพัฒนาตนเองให้พร้อม เพื่อบำเพ็ญประโยชน์ต่อหมู่คณะและประเทศชาติ ชมรมด้านบำเพ็ญประโยชน์ประกอบด้วย 11 ชมรม คือ ชาวดีกชาวหอ ค่ายอาสาพัฒนา ค่ายอาสาพัฒนานนทรี

ทักษิณ วิทยุสมัครเล่น โรตาแรคท์ เห็ด พัฒนาชนบท มหาวิทยาลัย-ชาวบ้าน อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ สาธารณสุข และวิทยุสมัครเล่น

2. ชมรมด้านศิลปวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ศิลปินเกิดความสนใจในชนบทธรรมเนียม ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมของไทย ตลอดจนมีโอกาสศึกษาและปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ ตระหนักในความสำคัญและเล็งเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวมของการส่งเสริม เผยแพร่ และธำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของไทย ชมรมด้านศิลปวัฒนธรรมประกอบด้วย 17 ชมรม คือ นาฏศิลป์ไทย ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภาคเหนือ นิสิตอีสาน คนตรีไทย วงดนตรีเคยูแบนด์ วงดนตรีลูกทุ่งรวมดาวกระจุก โฟล์คซอง และคลาสสิกกีตาร์ เคยูคอร์ส พุทธศาสน์ นิสิตมุสลิม คริสเตียน คาทอลิก ศิลปการถ่ายภาพ ส่งเสริมศิลปการพูด ศิลปการแสดง วรรณศิลป์ และเชียร์และแปรอักษร

3. ชมรมด้านกีฬา มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้แก่นิสิตเกี่ยวกับกีฬา ประโยชน์ของการเล่นกีฬา และวิธีการเล่นที่ถูกต้องสำหรับกีฬาแต่ละประเภท ประกอบด้วย 28 ชมรม คือ กรีฑา ฟุตบอล วอลเลย์บอล รักบี้ฟุตบอล บาสเกตบอล ยิงปืน เทนนิส ปิงปอง หมากระดาน ยิงธนู ดาบไทย ดาบสากล โบว์ลิ่ง ตระกร้อ เพาะกาย ยูโด-ไอคิโด คาราเต้-ไต เปตอง บริดจ์ ฮ็อกกี้ เทควันโด ซอฟท์บอล แบดมินตัน กอล์ฟ มวย ครอสเวิร์ด ยิมนาสติก และกีฬาทางน้ำ

ในแต่ละชมรมจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารชมรม ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับของชมรม และให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของชมรม รับผิดชอบร่วมกันในการบริหารกิจการของชมรม จัดทำร่างงบประมาณเสนอต่อสภานิสิต จัดทำรายงานประเมินผลการดำเนินงานในรอบปีของชมรม และช่วยเหลือในกิจการทั่วไปขององค์การบริหาร

สโมสรนิสิตเป็นหน่วยงานนิสิตในคณะต่างๆของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งมีหน้าที่บริหารและจัดกิจกรรมนิสิตภายในคณะนั้นๆ แต่ละคณะมีสโมสรนิสิตเพียงสโมสรเดียว สโมสรนิสิตประกอบด้วย 12 คณะ คือ คณะบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะเกษตร คณะประมง คณะวนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และคณะอุตสาหกรรมเกษตร สโมสรนิสิตแต่ละคณะมีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นตัวแทนของนิสิตที่ได้มาจากการเลือกตั้งทั่วไปจากนิสิตในคณะนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานอันประกอบด้วย กิจการเกี่ยวกับกิจกรรมนิสิตในคณะนั้นๆ ต้องจัดทำงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมตามระยะเวลาที่สภานิสิตกำหนด และนำเสนอให้สภาพิจารณา

ในการบริหารงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกจากจะขึ้นอยู่กับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย และอาจารย์ที่ปรึกษา ยังขึ้นอยู่กับผู้นำนิสิตนักศึกษาที่ได้รับการเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนของนิสิตนักศึกษา ร่วมทำหน้าที่บริหารงานกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยสภานิสิตนักศึกษา องค์การบริหารองค์การนิสิตนักศึกษา และชมรมสโมสรต่างๆ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินงานจากผู้นำนิสิตนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วยประธานสภานิสิตนักศึกษา นายกององค์การนิสิตนักศึกษา และประธานชมรมสโมสรต่างๆที่อยู่ในสังกัดขององค์การบริหารองค์การนิสิตศึกษามหาวิทยาลัย (สมพิศ ใ้้งาม, 2527)

บทบาทหน้าที่ของผู้นำนิสิต

โดยทั่วไปผู้นำนิสิตนักศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ 2 ด้านหลัก (สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2538 : 258-259) คือ

1. ในด้านการช่วยบริหารสถาบันอุดมศึกษา เช่น เป็นตัวแทนของนักศึกษา ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่ผู้นำนิสิตนักศึกษาตามระเบียบขององค์การนิสิตนักศึกษา

2. ในด้านกิจกรรมนิสิตนักศึกษา เช่น ศึกษาวัตถุประสงค์ของกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ศึกษาวิธีดำเนินงานกิจกรรม ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกิจกรรม หาทางแก้ปัญหาและพัฒนากิจกรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ให้แก่ นิสิตนักศึกษาในชมรมหรือสโมสรนั้น

นอกจากบทบาทหน้าที่หลักแล้ว มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำนิสิตนักศึกษาในทศวรรษหน้าควรเป็นอย่างไร มีหลายแนวคิด เช่น พุทธกาล วัชระ (2539 : 34-35) ได้กล่าวถึงการพัฒนานักศึกษาของประเทศญี่ปุ่น โดยเสนอรายงานการวิจัยของนักศึกษาทั่วประเทศเกี่ยวกับเจตคติและแนวโน้มในอนาคตในส่วนของบทบาทผู้นำนิสิตนักศึกษาในทศวรรษหน้า แบ่งเป็น 2 บทบาทหลัก คือ

1. บทบาทของผู้นำนิสิตนักศึกษาในทศวรรษหน้าต่อสังคม เช่น มีมโนธรรมสูง เสียสละ มีคุณธรรม ตั้งใจทำงาน เป็นผู้นำในเรื่องที่เหมาะสม เช่น พัฒนารูปแบบกิจกรรมที่ให้ประโยชน์ต่อสังคม วิเคราะห์สภาพปัญหาของชุมชนได้ ผู้นำควรทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รับฟังความคิดเห็นรอบข้าง รับฟังข่าวสารต่างๆอย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อื่น เป็นตัวแทนนิสิตนักศึกษาที่จะแสดงความสามารถที่ดีต่อชุมชน และเป็นผู้นำของประชาชนได้

2. บทบาทของผู้นำนิสิตนักศึกษาในทศวรรษหน้าต่อตนเอง เช่น มีความรอบรู้ทุกด้าน มองการณ์ไกล มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์สูง เตรียมพร้อมเป็นผู้นำ รอบรู้ด้านการบริหาร และพัฒนาตนเองเสมอ

ประสงค์ จันทองเงิน (2539) ได้จัดทำแบบวิจัยเจตคติของผู้เข้าร่วมโครงการนักบริหารที่ก้าวหน้าเพื่อกิจกรรมนิสิตนักศึกษา (Step Ahead for Student Affairs : SASA 1996) ในหัวข้อ "วิสัยทัศน์นักบริหารที่มีต่อ งานกิจกรรมนิสิตนักศึกษาในทศวรรษหน้า" ในส่วนของบทบาทของผู้นำนิสิตนักศึกษาในทศวรรษหน้าควรมี ระบุลักษณะอย่างไร พบว่า มีลักษณะดังนี้คือ มีภาวะผู้นำที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างทีมงานและทำงานเป็นทีมได้ มีมนุษยสัมพันธ์ กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น มีความจริงใจ และมีคุณธรรม มีความเป็นประชาธิปไตย มีเจตคติที่ดี ขวนขวายศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ มีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีบุคลิกภาพที่ดี สำนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นที่ยอมรับในบทบาททั้งภายในและภายนอกในสถาบัน มีความขยัน และเป็นผู้นำชุมชน

จากแนวคิดเรื่องบทบาทของผู้นำนิสิตนักศึกษาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่ควรจะมีตามที่กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่ามีบทบาทของผู้นำที่สำคัญหลายประการ ทั้งที่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น มีมโนธรรม มีคุณธรรม มีความรอบรู้ มีเจตคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ และในส่วนที่เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น สำนึกถึงหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมตามบทบาทเหล่านี้ควรมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนิสิตนักศึกษา

สภาพปัญหาการดำเนินกิจกรรมนิสิต

ในปัจจุบันการดำเนินกิจกรรมทั้งในระดับส่วนกลาง และในระดับชมรม สโมสรของมหาวิทยาลัย ทุกแห่งต่างประสบกับปัญหา ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันในด้านลักษณะของปัญหา และความรุนแรงของปัญหา ปัญหาที่พบโดยทั่วไป อาทิเช่น (สำเนาวิ ขจรศิลป์. 2538 : 142 -143 ; จีรวัดน์ วีรังกร. 2542)

1. นิสิตนักศึกษาให้ความสนใจกับกิจกรรมส่วนกลาง และกิจกรรมในชมรมสโมสรต่างๆน้อย ขาดนิสิตนักศึกษาที่จะมาเข้าร่วมกิจกรรม และที่จะมาสมัครเข้ารับเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการบริหาร หรือ สมาชิกสภานิสิตนักศึกษา บางครั้งจึงอาจได้ผู้ที่ขาดภาวะผู้นำมาทำหน้าที่เป็นผู้นำนิสิตนักศึกษา

2. ขาดแคลนนิสิตนักศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งในองค์การบริหาร สภาผู้แทนนิสิต และในชมรม หรือสโมสรคณะ จึงทำให้งานขององค์การนิสิตนักศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3. กิจกรรมส่วนกลางของมหาวิทยาลัยยังดำเนินการไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร มีความจำเป็นต้องพัฒนากิจกรรมส่วนกลางให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. กิจกรรมในชมรมหรือสโมสรส่วนใหญ่ไม่สม่ำเสมอ ขาดความกระตือรือร้น ไม่เข้มแข็ง เหมือนในอดีต

5. ผู้นำนิสิตศึกษาในปัจจุบันขาดภาวะผู้นำ ขาดบารมี ไม่สามารถใช้อำนาจในการจัดการ หรือสั่งการได้ จำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรมนิสิตนักศึกษาที่เป็นกรรมการตำแหน่งต่างๆให้มีลักษณะเป็นผู้นำ

จากสภาพปัญหาของการดำเนินกิจกรรมนิสิตโดยทั่วไปที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่พบ คือ ปัญหาการขาดแคลนผู้นำนิสิต หรือมีผู้นำนิสิตที่ขาดภาวะผู้นำ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมนิสิตไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจกรรม ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ได้ อีกทั้งทำให้ไม่สามารถจูงใจให้นิสิตเข้าร่วมกิจกรรมได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรมหาวิทยาลัย ไม่ได้บังคับให้นิสิตต้องเข้าร่วม นอกจากนี้ยังทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ หรือให้มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นผู้นำที่ดีในสังคมได้ ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนานิสิตให้มีภาวะผู้นำ การพัฒนานิสิตให้มีภาวะผู้นำนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนาผู้นำนิสิต การเปิดสอนวิชาการฝึกทักษะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำนิสิตให้มีภาวะผู้นำ และการส่งเสริมนิสิตให้ทำกิจกรรมในตำแหน่งผู้นำนิสิต ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์ตรงจากการทำงาน เนื่องจากการทำงานในตำแหน่งผู้นำทำให้นิสิตมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อกับอาจารย์ และบุคคลภายนอกมาก จึงเป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ทางด้านสังคมและการทำงานให้กับนิสิต ถึงแม้ว่าการส่งเสริมนิสิตให้ทำกิจกรรมในตำแหน่งผู้นำนิสิตจะเป็นวิธีการสร้างภาวะผู้นำที่ดีให้แก่ นิสิต แต่การเรียนรู้จากการทำงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อนิสิตได้มีโอกาสทำงานเป็นเวลานานพอสมควร การทำงานในระยะแรกนิสิตยังไม่มีประสบการณ์จึงต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก หรือนิสิตอาจจะไม่ได้แสดงภาวะผู้นำ การทำงานในลักษณะดังกล่าวนี้ย่อมทำให้คุณภาพของกิจกรรมนิสิตไม่ดีเท่าที่ควร และนิสิตเกิดการเรียนรู้ได้ช้า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำนิสิตที่ดีกว่าคือ การผสมผสานระหว่างการจัดฝึกอบรมผู้นำนิสิตให้มีภาวะผู้นำ กับการส่งเสริมนิสิตให้ทำกิจกรรมนิสิตในตำแหน่งผู้นำกิจกรรม ซึ่งวิธีผสมผสานนี้จะทำให้นิสิตเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง วิธีดังกล่าวจึงเป็นวิธีการพัฒนานิสิตให้มีภาวะผู้นำที่ได้ผลดี ซึ่งเป็นวิธีที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศนิยมใช้ ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีภาวะผู้นำ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ (สำเนา ขจรศิลป์. 2538 : 143-145) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำนิสิต โดยใช้การฝึกอบรมภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีและทำหน้าที่ในฐานะผู้นำนิสิตอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมนิสิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนิสิตได้รับการพัฒนาให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ มีทั้งความรู้ด้านวิชาการ มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและของประเทศ ตามเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษา และปรัชญาของมหาวิทยาลัย

โครงการฝึกอบรมผู้นำนิสิต

สำหรับในประเทศไทยมหาวิทยาลัยหลายแห่งทั้งของรัฐบาลและของเอกชน มีโครงการฝึกอบรมผู้นำนิสิต เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันมีโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรพื้นฐานทักษะสำหรับผู้นำอยู่ 1 หลักสูตร จัดโดยงานกิจกรรมนิสิต กองกิจกรรมนิสิต ร่วมกับสโมสรนิสิตคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จัดปีละ 2 รุ่น ระยะเวลา 3 วัน 2 คืน กลุ่มเป้าหมายคือ นิสิตจากชมรม/สโมสรนิสิตส่วนกลาง รูปแบบและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมนันทนาการ การบรรยาย การฝึกปฏิบัติทักษะการทำงานแบบผู้นำ และการพัฒนาบุคลิกภาพ หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมมุ่งเน้นให้นิสิตมีความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับทักษะที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ ทั้งในด้านบุคลิกภาพและการทำงาน เนื้อหาประกอบด้วย

1. ทักษะการคิดและการทำงานอย่างเป็นระบบ (ครอบคลุมทักษะการบริหารเวลา ทักษะการเขียนโครงการ และทักษะการบริหารโครงการ)
2. ทักษะทางสังคม (ครอบคลุมทักษะการร้องเพลง ทักษะการสื่อสารพื้นฐาน)
3. ทักษะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น (ครอบคลุมความเข้าใจมนุษย์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะมนุษยสัมพันธ์)
4. ทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำ (ครอบคลุมทักษะการประชุม ทักษะการพูดและการสื่อสาร)
5. กิจกรรมฝึกปฏิบัติทักษะการทำงานแบบผู้นำ

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ไม่มีหลักสูตรการพัฒนาผู้นำที่แน่นอน จะมีการพิจารณาเป็นรายปี เช่น ในปี พ.ศ.2542 มีโครงการสัมมนาการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะความเป็นผู้นำแก่นักศึกษาและอาจารย์ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ เพื่อให้นักศึกษาเกิดทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น และพัฒนาไปสู่ความเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ และเพื่อให้นักศึกษามีแนวทางในการนำตนเองในทิศทางที่ถูกต้อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป กิจกรรมในการดำเนินโครงการประกอบด้วย การบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา การสร้างเสริมตนเองให้มีภาวะผู้นำ การสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อสรุปทักษะ และคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในยุคปัจจุบัน กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมฝึกการทำงานเป็นทีม ระยะเวลาที่ใช้คือ 3 วัน 2 คืน (มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2542)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีโครงการอบรมสัมมนาผู้นำนิสิต สำหรับผู้นำนิสิตส่วนกลางและคณะต่าง ๆ (2542) มีจำนวน 9 โครงการ คือ หลักสูตรผู้นำระดับสูง หลักสูตรประธานฝ่ายนิสิตสัมพันธ์ ประธานเชียร์ และหัวหน้านิสิตชั้นปีที่ 2 หลักสูตรผู้นำระดับประธานชมรม หลักสูตรผู้นำระดับประธานฝ่ายของคณะ หลักสูตรสภานิสิต หลักสูตรเหรียญกษาปณ์และเลขานุการคณะ หลักสูตรอุปนายกสโมสรนิสิตคณะและผู้นำนิสิตชั้นปีที่ 3, 4 หลักสูตรผู้นำนิสิตชั้นปีที่ 1 และหลักสูตรจิตวิทยาบริหาร หลักสูตรต่างๆจะเน้นให้ความรู้เรื่องคนและเรื่องการจัดการทั่วไป มิได้เน้นทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การแบ่งปันประสบการณ์จากรุ่นพี่ที่เคยทำกิจกรรม การทำกิจกรรมกลุ่ม กรณีศึกษา การอภิปรายและการประชุมระดมความคิด (ประสงค์ จันทร์ทองจีน และ พรพจน์ เปี่ยมสมบูรณ์, 2542)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีตัวอย่างโครงการหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้นำกลุ่มกิจกรรมนักศึกษา จัดโดยงานกิจกรรมนักศึกษา กองกิจการนักศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้นำกลุ่มกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการบริหารองค์การกิจกรรมนักศึกษา และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้นำ

กลุ่มกิจกรรมต่างสถาบัน หลักสูตรกำหนดกิจกรรมเป็น 2 ลักษณะ คือ การให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำ หลักการและกระบวนการบริหาร ประสบการณ์การบริหารองค์กรกิจกรรมนักศึกษา โดยการบรรยาย และการอภิปรายโดยอดีตผู้นำนักศึกษา หลังจากนั้นมีการศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2537)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ผู้นำนิสิตมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้กิจกรรมนิสิต ซึ่งเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรของมหาวิทยาลัยนั้นได้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงทั้งต่อตัวนิสิตเอง และต่อสังคมโดยทั่วไป ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้นิสิตเป็นบัณฑิตที่มีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมในการทำงานในทุกองค์การในอนาคต และจากสภาพการขาดแคลนผู้นำนิสิตหรือมีผู้นำนิสิตที่ขาดภาวะผู้นำ และจากการศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำนิสิตที่มีอยู่ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่าเป็นรูปแบบการฝึกอบรมหรือโครงการฝึกอบรมทักษะพื้นฐานทั่วไปสำหรับผู้นำ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการมุ่งเน้นพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำนิสิตให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ และมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงมาก เพื่อให้ผู้นำนิสิตมีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ และมีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำนิสิตให้มีความเหมาะสมคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997 : 133) โดยมี เบอเรน (Mosley and others, 1996 : 412 ; citing Burns, 1978, *Leadership*.) และ เบส (Bass, 1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and others, 1996 : 412)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Mushinsky, 1997 : 373)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายทอดอิทธิพลที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดซื้อจัดจ้างการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต่อแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำ

การปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (Yuki & Fleet. 1992 : 177) ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆอย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่างๆในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yuki & Fleet. 1992 : 173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky, 1997 : 374 ; citing Burns, 1978. *Leadership*.) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ แฮลส์ (Muckinsky, 1997 : 374 ; Citing House, 1977. *Leadership : The Cutting Edge*.) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามความเหมาะสมด้วย

คอนแกอร์ และ คานันโก (Yuki & Fleet, 1992 : 175 ; citing Conger & Kanungo, 1987. *Academy of Management Review*, p. 637-647) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์การ เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิด ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขา

มาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ นอกจากนี้คอนเกอร์ (Muchinsky, 1997 : 374-375 ; citing Conger, 1989. *Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership.*) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ .

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี เช่น งานของโฮเวล และ ฟรอสท์ (Yuki & Fleet, 1992 : 175 ; citing Howell & Frost, 1989. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* p. 243-269) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ เฮาส์ สแพนเกอร์ และ วอยสกี (Mucniskey 1997 : 374 ; citing House, Spingler and Woycke, 1991. *Administrative Science Quarterly.* p. 364-396) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา พวกเขาสรุปว่า บุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

เบส (Bass, 1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น เบสเสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในกรณีที่การใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass, 1999 : 12 ; citing Avolio & Bass, 1991. *The Full Range of Leadership Development Basic and Advanced Manuals.*) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี(Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (Bass, 1999 : 12 ; Citing House, 1995. *The Changing Nature of Work.*) และคอนเกอร์และคานันโก (Bass, 1999 : 12 ; Citing Conger and Kanungo, 1988. *Charismatic Leadership.*) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบสจึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 และ เบส (Bass) ในปี

ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yukl & Fleet, 1992 : 175-176 ; citing Burns, 1978. *Leadership*.) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก "ตัวตนในทุกๆ วัน" (Everyday selves) ไปสู่ "ตัวตนที่ดีกว่า" (Better selves) เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มามีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 50-51 ; อ้างอิงจาก Burns, 1978. *Leadership*.) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม: ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้

ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ของแบส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็น่าจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 62 อ้างอิงจาก Tichy and Devanna, 1986. *Training and Development Journal*, July, p. 19-32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชที่พาทีมที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

แบส (Bass, 1999 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมีผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสในปี ค.ศ.1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบสวิตช์นิยามว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบ สนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley, Pictri and Megginson. (1996). *Management Leadership Action*. p. 415.

นอกจากนั้น แบลยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และ อวอลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2-7 ; Bass. 1999 : 20) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร

โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบลส และ อวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ (Jung, Sosik & Bass. 1995 ; citing Bass & Yammarino. 1990a. *Measure of Leadership*. p.151-169 ; Hater & Bass. 1988. *Journal of Applied Psychology*. p.695-702 ; Waldman, Bass & Yammarino. 1990b. *Group & Organizational Studies*. p.381-394)

นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่นๆ เช่น บริษัทเฟียต (Fiat) เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติของอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของแบลส นำไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างาน จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) ที่มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุกๆ ส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชนในกิจการสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษา จากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bass & Avolio. 1994 : 4 ; citing Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. ; Avolio & Bass. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*.)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่แบลสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) (Bass & Avolio. 1994 : 4 ; citing Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. ; Avolio & Bass. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*.)

✓ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

แบลส และ อวลิโอ ในปี ค.ศ.1991 (Bass. 1999 : 9-32 ; Bass. 1997b : 19-28 ; Bass & Avolio. 1994 : 2-6 ; Bass & Avolio. 1993 : 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ

ของพวกเขาก็ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือ

มือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญายเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้ตามจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

* องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997a : 133)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมี อะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อน กลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ . 2536 : 59) แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

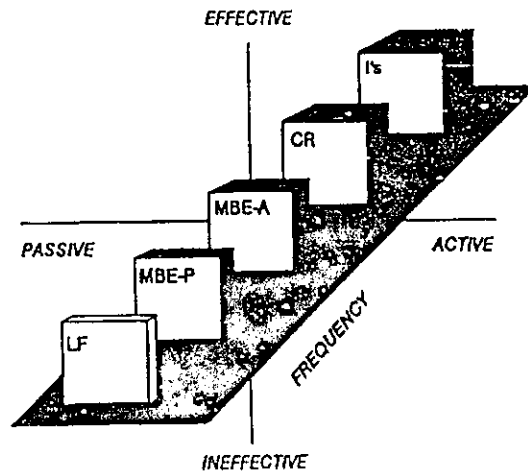
2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มี ภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการ ตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มี วิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การ บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษาพบว่า แบบ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึง ระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์กรประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้ สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การ บริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่ มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบ หมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการ ขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำทุกคนจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับ รูปแบบโครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุดแสดงในภาพประกอบ 2

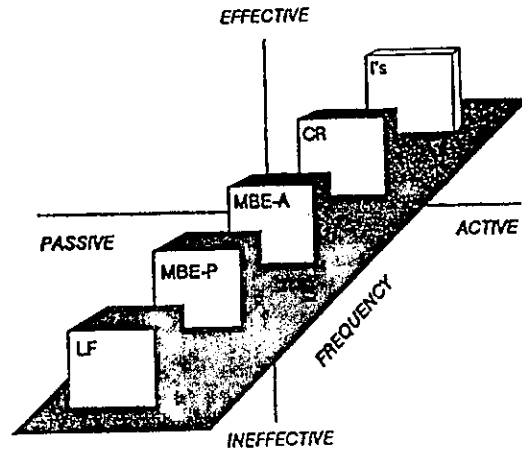


ภาพประกอบ 2 ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

(Bass & Avolio, 1994. *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. p.5)

จากภาพประกอบ 1 มิติที่ 3 (ความลึก) ของโครงสร้างนี้แทนความถี่ ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้น ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้น (Inactivity) และความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบ 3 ที่แสดงโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Suboptimal profile)



ภาพประกอบ 3 ลักษณะโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ
(Bass & Avolio. 1994. *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. p.5)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงดูและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Kuhnert and Lewis. 1987 : 648-657 ; Hoover, Nuncy and Others. 1991 ; Bass & Avolio. 1994 : 6-7 ; Jung, Sosik & Bass. 1995 : 4 ; citing Bass & Yammario. 1990a *Measures of Leadership*. p. 151-169 ; Hater & Bass, 1988 *Journal of Applied Psychology*. p. 695-702 ; Waldman, Bass, Yammario. 1990b. *Group & Organizational Studies*. p. 381-394) และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำ (Bass & Avolio. 1994 : 6 ; citing Bass & Avolio. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*.) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะของแบสมีมากมายในหลายๆ ด้าน แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวกับด้านที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์หรือเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจของผู้ตามในกลุ่มต่างๆ และงานวิจัยที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ศึกษาข้ามวัฒนธรรมได้ และงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจของผู้ตาม

คอกซ์ (Koh. 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน

ทักเคอร์ (Tucker. 1991) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้าง (Profile) ของผู้นำ แต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ มากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

ไบรแมน (Podsakoff, Mackenzie and Bommer. 1996 : 25 ; citing Bryman. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations.*) ได้กล่าวถึงการศึกษาในองค์กรมากมาย ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของ ลูกจ้าง ซึ่งมีการรายงานผลการศึกษาในหลายสาขา จากหลายกลุ่มตัวอย่างและองค์กรประเภทต่างๆ (ตัวอย่างการศึกษาที่ไบรแมนอ้างถึง เช่น Avolio & Bass. 1988 ; Bass, Avolio & Goodheim. 1987 ; Bass, Waldonon, Avolio & Bebb. 1987 ; Bennis & Nanus 1985 ; Conger & Kanungo. 1987 ; House, Spangler & Woycke. 1991 ; House, Woycke & Fodor. 1988 ; Rebert. 1985 ; Trice & Beyer. 1986)

เคลเลอร์ (Keller. 1992) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุน และผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลา ที่ 1 และช่วงเวลา 2 คือ 1 ปีหลังจากช่วงเวลา 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดี กว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย

ยามมาริโน, สเปนเกอร์ และ แบส (Yammarino, Spanger and Bass. 1993 : 81-102) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาว (Longitudinal investigation) กับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐ ที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐ (United States Naval Academy : USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และ ผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าสนับสนุน แนวคิดที่เป็นโมเดลของความเกี่ยวข้องระยะยาว ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน ของนายทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายผลการ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียนที่ USNA ได้ สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้ และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานใน หน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้

เคลเลอร์ (Keller. 1995) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษา กลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่างๆ

วิลเลียม สเตียร์ และเทอร์บอร์กและ (William, Steers and Terborg.1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

บาส (Bass. 1997a : 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน (Bass. 1997a : 130-139)

กมลวรรณ ชัยวานิช (2536) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาตได้ 74.33% โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่นๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 432 คน ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

ธนิดา ฉิมวงษ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้ กระทรวงสาธารณสุข พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

วรรณดี ชูกาล (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญชลี มากบุญสง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ หรือสามารถทำนายตัวแปรต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้ตาม ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มหรือองค์กร และความพึงพอใจของผู้ตาม

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมต่าง ๆ
และความแตกต่างในเพศ

เมื่อไม่นานมานี้มีงานวิจัยเกี่ยวกับผลของค่านิยมของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และนำไปสู่เรื่องความถูกต้องของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบข้ามวัฒนธรรม เช่น ฮอฟสติก (Jung, Bass & Sosik. 1995 : 4 ; citing Hofsted. 1980a. *Academy of Management Executive*. p. 81-94 & 1993. *Organizational Dynamics*. p. 42-63) เสนอข้อโต้แย้งว่าทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นในวัฒนธรรมอเมริกาเหนือไม่สามารถใช้ได้กับสภาพวัฒนธรรมที่ต่างกันไป เนื่องจากทฤษฎีเหล่านั้นไม่เอื้อต่อการเปรียบเทียบ และแนวโน้มทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดในเรื่องแบบของภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ดังนั้นทฤษฎีเหล่านั้นจึงน่าจะถูกต้องเฉพาะเพียงในวัฒนธรรมที่มีมิติทางวัฒนธรรมคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมสหรัฐเท่านั้น ซึ่งมีมิติเป็นแบบปัจเจกบุคคล (Individualistic culture) อย่างไรก็ตามสำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการศึกษาวิจัยแบบข้ามวัฒนธรรม ที่แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีนี้สามารถใช้ได้กับสภาพวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทั้งที่เป็นแบบกลุ่มนิยม (Collectivistic culture) ในประเทศต่างๆ เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ จีน และอิสราเอล (Jung, Sosik & Bass. 1995 : 3-15 ; citing Yokochi. 1989. *Leadership Styles of Japanese Business Executives and Manager : Transformational and Transactional*. ; Bass & Yokochi. 1991. *Consulting Psychology Bulletin*. p. 31-38 ; Koh, Terborg & Steers. 1991. *The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Teacher Satisfaction and Student Performance in Singapore*. ; Triandis. 1993. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. p. 103-172) นอกจากนี้ แบนและอวลิโอ (Bass & Avolio. 1993 : 114-122) ได้เปรียบเทียบเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสนอโดยเบนปี ค.ศ. 1985 กับวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม โดยเฉพาะองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับคุณลักษณะหลาย ๆ ประการของวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม เพื่อแสดงว่าคุณลักษณะเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญ

ต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และยังมีงานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าในวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมนี้ (Bass & Avolio. 1993 : 122 ; citing Bass & Yokochi. 1991. *Consulting Psychology Bulletin*. ; Koh. 1991. *Dissertation Abstracts International*.) และในวัฒนธรรมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะทำให้เกิดบริบทขององค์การที่มีประสิทธิผล และมีผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมากกว่า ตัวอย่างงานวิจัย เช่น การศึกษาของโยโคชิ (Jung, Bass and Sosik. 1995 : 9 ; Citing Yokochi, 1989. *Leadership Styles of Japanese Business Executives and Manager : Transformational and Transactional* : 196) ในผู้นำชาวญี่ปุ่น พบว่ามีจำนวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย โยโคชิอภิปรายว่า ผู้นำชาวญี่ปุ่นมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่นเป็นแบบให้คุณค่ากับมนุษย (Humanistic values) และมีเป้าหมายร่วมกันสูง มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นในญี่ปุ่น โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดด้วยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุระดับ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ในบริษัทขนาดใหญ่ 13 แห่งในญี่ปุ่น พบว่ามีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมาก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาและปรากฏข้ามวัฒนธรรมได้ และมีผลกระทบกับตัวแปรตามต่างๆ เช่น ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ที่ได้รับการสนับสนุนในวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเพศ เช่น การศึกษาของเบส, อโวลีโอ และแอทวอเตอร์ (Bass, Avolio and Atwater. 1996 : 5-34) ที่มีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในเพศชายและเพศหญิง โดยการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี ค.ศ.1986 จนถึงปี ค.ศ.1994 โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุระดับ (MLQ) ในการสำรวจ โดยการให้รายงานด้วยตนเอง ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มแยกกัน ในกลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้างานระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่เป็นผู้หญิงได้รับการจัดลำดับว่าแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาดอิทธิพล (Effect sizes) จะค่อนข้างเล็ก แต่ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชาย นอกจากนี้ เบส (Bass. 1999 : 17) ได้กล่าวว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชายเมื่อเทียบกัน และในบางระดับผลที่ติดตามมาพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งที่เป็นผู้ชายและผู้หญิงมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพมากกว่า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Center for leadership studies, Binghamton. 1994) ได้ศึกษาประเมินผลโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อระดับบุคคล กลุ่มองค์กร และชุมชน ในผู้นำชุมชน (Community leaders) จำนวนทั้งหมด 489 คน จากเซาท์เทิร์นเทียร์ รัฐนิวยอร์ก (Southern Tier of New York State) โครงการฝึกอบรมนี้มีโปรแกรมการฝึกอบรมรุ่นละ 6 วัน โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาโดยศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน มีโมดูล (Module) การฝึกอบรมทั้งหมด 15 โมดูล แบ่งเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการพื้นฐาน (Basic workshop) จำนวน 7 โมดูล และเป็นการ

สัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง (Advanced workshop) จำนวน 8 โมดูล ข้อมูลจากการประเมินผลพบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โครงการฝึกอบรมมีผลกระทบ (Impact) ในระดับต่างๆ เช่น ในระดับบุคคลมีการประเมินภาวะผู้นำ แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development plan) การทดสอบความรู้ (Knowledge test) ในระดับกลุ่มมีการประเมินระดับความพึงพอใจ ความพยายามที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพของกลุ่ม ทีม และองค์การ ในระดับองค์การมีการประเมินวัฒนธรรมองค์การ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)

บาร์ลิง, เวเบอร์ และ เคลโลเวย์ (Barling, Weber and Kelloway. 1996 : 827-832) ศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ของผู้บังคับบัญชา รูปแบบการทดลองมีกลุ่มควบคุม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เป็นผู้จัดการเขต 1 เขต ประกอบด้วย 20 สาขา ของธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในแคนาดา ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 9 คน และกลุ่มทดลอง จำนวน 11 คน การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 วัน และการฝึกอบรมสนับสนุนเป็นรายบุคคลหลังจากฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 เดือน จำนวน 4 ครั้ง ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (Multivariate analyses of covariance) โดยมีคะแนนวัดครั้งแรกเป็นตัวแปรร่วม ผลการศึกษาพบว่า ผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาของผู้หน้าที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การของผู้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้สูงกว่าผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในกลุ่มควบคุม

ดีไวร์ (Dvir. 1998) ได้ศึกษาการทดลองเรื่อง ผลกระทบของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาผู้ตามและผลการปฏิบัติงานในกองทหารราบ (Infantry regiments) ในกองทัพของอิสราเอล (Israel Defense Forces : IDF) วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทดสอบผลกระทบเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการต่อการพัฒนาผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบเชิงสาเหตุของผู้มีการเปลี่ยนแปลงได้รับการทดสอบโดยวัดจากการพัฒนาส่วนบุคคลของผู้ตาม และการพัฒนาเจตคติต่อผู้นำ ตัวแปรการพัฒนาส่วนบุคคลของผู้ตามวัดจากความต้องการบรรลุความสำเร็จตนเอง (Self-actualization) ค่านิยมด้านจริยธรรม ความพยายามที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวกับลักษณะกลุ่มนิยม (Collectivistic orientation) การวิเคราะห์อย่างเป็นอิสระ (Critical-independent) ข้อตกลงที่มีประสิทธิภาพในงาน และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ตัวแปรการพัฒนาเจตคติที่มีต่อผู้นำวัดจากความพึงพอใจต่อผู้นำ การรับรู้ประสิทธิภาพของผู้นำ และการรับรู้ความคล้ายคลึงกับผู้นำ รูปแบบการทดลองมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เป็นรูปแบบการทดลองภาคสนามระยะยาว (Longitudinal true field experimental design) ผู้เข้าร่วมในกลุ่มทดลองจะเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่กลุ่มควบคุมเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมตามปกติที่จัดโดย IDF โปรแกรมฝึกอบรมในการทดลองนี้สร้างขึ้นโดยเฉพาะเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรตามบางตัวถูกวัดทั้งก่อนและหลังการทดลอง บางตัววัดเฉพาะหลังการทดลอง หลักสูตรการสอนหลักประกอบด้วย 1) ให้นักเรียนนายทหารเรียนรู้โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ 2) นักเรียนนายทหารแต่ละคนจะทำแผนปฏิบัติ (Action plan) ของแต่ละบุคคลในการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขา แผนนี้จะมีการปรับปรุง (Update) ตลอดการสัมมนา และใช้สำหรับเป็นพื้นฐานในการติดตามผล 3) นักเรียนนายทหารจะเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการคิดพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) และศูนย์การเรียนรู้จากกลุ่มเพื่อน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคล การทดลองสร้างขึ้น

เป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 ทำในหลักสูตรพนักงานทหารราบ ระยะนี้ถูกออกแบบให้เกิดผลทางบวกกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนนายทหาร โดยผ่านโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลา 3 วัน ก่อนที่จะเป็นพนักงาน ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบของผู้นำ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ 1 ในด้านการพัฒนาเจตคติของผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน ระยะนี้ปฏิบัติในการฝึกอบรมพื้นฐานของทหารเป็นเวลา 4 เดือน ทั้งกองทหารราบ ประมาณ 35 เปอร์เซนต์ของนักเรียนนายทหาร ผู้ซึ่งผ่านระยะที่ 1 ได้รับมอบหมายงานในหน้าที่หมวดทหาร (Platoon commanders) ซึ่งจะได้รับทั้งการฝึกอบรมแบบเปลี่ยนสภาพ และเป็นกลุ่มควบคุม จำนวน 54 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำในกลุ่มควบคุม โดยเฉพาะในการประเมินตนเอง และที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขา แสดงว่าการจัดกระทำได้เพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่าผู้นำในกลุ่มทดลองได้เรียนรู้ความรู้ที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่าผู้นำในกลุ่มควบคุม และยังพบอีกว่าผู้นำในกลุ่มทดลองมีผลกระทบทางบวกต่อผู้ตามโดยตรง ในการพัฒนาบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงานมากกว่าในกลุ่มควบคุม

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นพบว่า มีการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำชุมชน ผู้นำธุรกิจ และในนักเรียนนายทหาร ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีตั้งแต่ 1 วัน 3 วัน และ 6 วัน ในแต่ละหลักสูตรฝึกอบรม มีการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มโดยการเรียนรู้จากเพื่อน ผลการฝึกอบรมประเมินจากตัวแปรตามหลายตัว เช่น ในระดับบุคคลมีการประเมินความรู้ของผู้รับการอบรม ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเมินการรับรู้ของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจต่อผู้นำ เจตคติต่อผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตามหรือของกลุ่ม งานวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกกับตัวแปรตามดังกล่าว

โดยสรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจ และการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเชิงทดลองและมีโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่ต่างๆยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถฝึกอบรมได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ในผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สภาพสังคมไทยและบทบาทของผู้นำนิสิตกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเหมาะสมและสอดคล้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสภาพสังคมไทย

ในปัจจุบันแนวโน้มของโลกอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นเดียวกัน ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่างๆมีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยใน

อนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ในมิติของการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งระดับภายในประเทศ และระดับระหว่างประเทศ มีการปรับโครงสร้างจากเศรษฐกิจที่พึ่งพาภาคเกษตรไปสู่เศรษฐกิจที่พึ่งพาในด้านอุตสาหกรรมและบริการ มีการขยายการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก นอกจากนี้เศรษฐกิจไทยกำลังมีการปรับโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ในลักษณะที่เกิดการขยายระดับการเปิดประเทศมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากแรงกดดันภายนอกในกรอบของโลกาภิวัตน์และระบบการค้าเสรี ทั้งยังเป็นผลจากแรงกดดันภายในประเทศ จากการขยายตัวของธุรกิจ และความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543 ; 23-127) ในด้านนี้การพัฒนาผู้นำของสังคมไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันทั้งในระดับสังคมโลกและในระดับประเทศ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ในการที่จะช่วยพัฒนาให้ผู้นำในสังคมไทยมีความสามารถ และศักยภาพทัดเทียมกับผู้นำในประเทศอื่นๆ ซึ่งจากการศึกษาและงานวิจัยจำนวนมากในสองทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทหาร สถาบันการศึกษา และองค์กรอื่นๆ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดแบบหนึ่ง ในภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง

นอกจากนี้ในสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน ประเวศ วะสี (2540 : 42-72) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพที่ก่ออยู่ในเชิง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพสังคมไทยปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำ และมีความแตกสลายทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในสถาบัน คณะ และองค์กรต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนภาวะผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง การใช้วิธีเก่าๆ เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดในการแก้ไขปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรง สภาพการณ์ต่างๆในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม ซึ่งปัจจุบันมีความขาดแคลนทั้งภาวะผู้นำและปัญญาทางสังคม สำหรับปัญหานี้มีความจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์

จากแนวคิดสภาพสังคมไทยดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีเป้าหมายชัดเจน มีความเชื่อ มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย (Idealized influence) มีการสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน (Inspiration motivation) มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในมุมมองใหม่ ให้เห็นวิธีการ

หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล ข้อมูลหลักฐาน มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (Intellectual stimulation)

นอกจากนี้บุคคลที่เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมไทย ที่มีภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ได้มีการวิเคราะห์สังคมไทย และให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับสังคมไทยไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (2541 : 2-24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องมีคุณความดี มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธา มีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตัวผู้ตามเอง ว่าเขามีศักยภาพที่จะทำกิจกรรมหรืองานให้สำเร็จได้
3. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการประสานมือและประสานใจ มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงมุ่งสู่จุดหมายอันเดียวกัน
4. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในงานวางานเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าและมีประโยชน์ จนทำให้เกิดความรักและอยากทำงาน มีความตั้งใจทำงานไม่ทอดยหรือท้อแท้
5. ผู้นำทำให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีสนับสนุนและส่งเสริม หรือให้โอกาสเขาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

6. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองกว้าง หมายถึง ไม่ใช่มองแค่องค์กรหรือชุมชน ต้องมองหาอะไรที่มีอิทธิพลหรือส่งผลจากภายนอก จากสังคมอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องคิดไกล หมายถึง คิดในเชิงเหตุปัจจัย เชื่อมโยงอดีต ปรสสานปัจจุบัน และหยั่งเห็นอนาคต ผู้นำต้องใฝ่สูง หมายถึง มีจุดมุ่งหมายที่ตีงาม สูงส่ง คือ ความตีงามของชีวิต ของสังคม และความเจริญก้าวหน้า มีสันติสุขของมวลมนุษยย์ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค้งานที่ดี มีคุณค่า เป็นประโยชน์สูงสุด

ในคุณสมบัติของผู้นำที่เหมาะสมกับสังคมไทย ในแนวคิดนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้อง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในตัวผู้นำ (Idealized influence) ผู้นำจะเห็นคุณค่าและศักยภาพของผู้ตาม จึงมีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ (Individualized consideration) ผู้นำมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน เห็นความหมายและคุณค่าของงาน (Inspirational motivation) และผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจตนเองไปสู่อุดมการณ์เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ผู้อื่น ขององค์กร และของสังคม

อานันท์ ปันยารชุน (2540 : 25-31) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์ควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพราะมีความศรัทธาหรือมีบารมี
3. มีความสามารถพูด หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีการเรียนรู้ และหาประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและคู่แข่ง

ในคุณสมบัติของผู้หน้าที่เหมาะสมสำหรับสังคมไทยในแนวคิดนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่งคือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและศรัทธาหรือมีบารมี (Idealized influence or charisma) และผู้นำจะมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Individualized consideration)

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์นี้ พอสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมไทยให้มีศักยภาพและความสามารถ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน ทั้งในระดับประเทศและในระดับระหว่างประเทศหรือระดับโลก

ความเหมาะสมและสอดคล้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้นำนิสิต

ในอดีตผู้นำนิสิตมีบทบาทสำคัญเด่นชัดและเข้มแข็ง ทั้งในระดับการดำเนินกิจกรรมในมหาวิทยาลัย หรือในด้านสังคมและการเมืองระดับประเทศ แต่ในปัจจุบันเมื่อสภาพสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และค่านิยม สังคมในระดับการดำเนินกิจกรรมของนิสิตในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสังคมย่อยที่อยู่ภายใต้สังคมใหญ่ย่อมได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ในปัจจุบันนิสิตส่วนใหญ่มีความสนใจในการทำกิจกรรมนิติน้อยลง ไม่เห็นคุณค่าหรือความสำคัญของการทำกิจกรรม ทั้งในแง่ของการพัฒนาตนเอง หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม การเมือง หรือการทบทวนวิวัฒนาการ หรือนิตินบางส่วนที่มีการทำกิจกรรมก็ยังคงขาดความรู้ ขาดทักษะ ขาดประสบการณ์ ขาดอุดมการณ์ และขาดภาวะผู้นำในการทำงาน ทำให้กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นรูปแบบเดิมๆ ขาดกิจกรรมในรูปแบบใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน หรือขาดกิจกรรมที่จะช่วยในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ หรือการเมือง อีกทั้งเมื่อนิสิตจบการศึกษาเป็นบัณฑิตและออกไปทำงานในองค์กรต่างๆ พบว่า นิสิตมีจุดบกพร่องในด้านต่างๆ เช่น บกพร่องในด้านความคิด บกพร่องในด้านความนับถือและเกรงใจผู้อื่น บกพร่องในจริยธรรม มุ่งหวังแต่ประโยชน์ส่วนตน ขาดความอดทน ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีความรับผิดชอบ และขาดความเป็นผู้นำ (ทบทวนมหาวิทยาลัย, การพัฒนางานแนะแนวเพื่อพัฒนานิสิต. 2536 : 25-34)

ปัจจุบันตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่นในการสั่งสม เสาะแสวงหา และพัฒนาความรู้ ให้เกิดความเจริญงอกงามทางภูมิปัญญา ที่เพียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทิศทาง สืบทอดเจตนารมณ์ที่ดีของสังคมเพื่อความคงอยู่ ความเจริญและเป็นอารยะของชาติ สำหรับคุณลักษณะของบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่พึงประสงค์ประกอบด้วย

1. มีความรู้ความสามารถในวิชาการ และวิชาชีพ และใฝ่รู้อยู่เสมอ
2. มีคุณธรรมและจริยธรรม คือ มีความกตัญญูกตเวทิตะ ชยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน เสียสละเพื่อส่วนรวม ลดละเลิกอบายมุข เป็นต้น
3. มีสติปัญญาและอารมณ์มั่นคง
4. มีทักษะในสังคมและการงาน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีกิริยามารยาทงดงาม และมีความรับผิดชอบต่อ

5. มีทักษะในการรักษาสุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิต

เพื่อให้มนิสิตมีการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ได้มีการกำหนดกิจกรรมในหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนานิสิตให้มีคุณลักษณะดังกล่าว และในกิจกรรมเสริมหลักสูตรนี้การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย บุคคลที่มีความสำคัญมากคือ บุคคลที่เป็นผู้นำนิสิต เช่นเดียวกับผู้นำในกลุ่มหรือในองค์กรต่างๆ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมนิสิตเป็นการจำลองการทำงานในกลุ่มแบบหนึ่ง หากแต่มีความแตกต่างในแง่ของวัฒนธรรมการทำงาน เช่น ลักษณะการทำงานแบบอิสระ อาศัยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ ไม่มีผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของวัตถุหรือ รายได้ หรือสวัสดิการต่างๆ สำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้นำนิสิต มีทั้งในด้านการช่วยบริหารสถาบันอุดมศึกษา เช่น ในฐานะเป็นตัวแทนของนิสิต ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยต่างๆ และในด้านกิจกรรมนิสิต เช่น การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกิจกรรมนิสิต และดำเนินการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ ศึกษาวิจัยดำเนินงานกิจกรรมนิสิต และหาแนวทางพัฒนากิจกรรมนิสิต จัดกิจกรรมนิสิตที่มีคุณค่าหรือมีประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศชาติ เช่น กิจกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนของนิสิต กิจกรรมที่เน้นในการเสริมสร้างความร่วมมือจากชุมชน และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม จัดกิจกรรมที่ทำทลายให้นิสิตกล้าคิด กล้าทำ กล้าแก้ปัญหา จัดกิจกรรมที่สามารถเป็นตัวอย่างในการแก้ปัญหาของชุมชนหรือสังคมจริงๆ และกิจกรรมอื่นๆที่ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย (ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานสรุปผลการสัมมนาผู้บริหารเรื่องมิติใหม่ของการพัฒนานิสิตนักศึกษา. 2536 : 24) ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำนิสิต เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมลักษณะต่างๆที่กล่าวข้างต้น มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างจริงจัง เนื่องจากสภาพปัจจุบันของสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีปัญหาอุปสรรคที่ใหญ่และซับซ้อน ดังนั้นในการที่จะทำให้นิสิตสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆให้ได้ตามเป้าหมายอย่างแท้จริง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในงานกิจกรรมนิสิต อาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งตัวผู้นำนิสิตและผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สำหรับผู้นำนิสิตนี้ หากมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำนิสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเมื่อนิสิตจบการศึกษาเป็นบัณฑิตไปทำงานในองค์กรต่างๆในสังคมทุกระดับ ก็จะได้นำภาวะผู้นำนี้ไปใช้ในการทำงาน และไปช่วยในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไปในอนาคต ซึ่งจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้นำมีกระบวนการในการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายใน เห็นคุณค่าของงาน มีเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีเจตคติที่ดี 3) การกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้นำมีกระบวนการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีมุมมองใหม่ในการมองปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำมีกระบวนการติดต่อสื่อสาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการมอบหมายงานและกระตุ้นการทำงานเป็นที่อย่างเหมาะสม จากที่กล่าวมาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน และสอดคล้องกับลักษณะผู้นำนิสิตที่สังคมต้องการ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ให้กับผู้นำนิสิตของ

มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการช่วยมหาวิทยาลัยทางหนึ่งในการพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่มีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป

✕ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ หรือเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงสนใจศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

บลัม และเนย์เลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 134-135) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง เจตคติต่างๆซึ่งเป็นผลมาจากงาน และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงาน นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis. 1993 : 195) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ชุดของความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และอารมณ์ที่บุคคลมีต่องานของพวกเขา ส่วนกรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron. 1997 : 178) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และการประเมินปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่องานของเขา และชูลท์ซ (Schultz and Schultz.1998 : 250) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ และเป็นเจตคติเกี่ยวกับงานของบุคคล จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และการประเมินปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่องาน และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

มัมฟอร์ด (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532 : 131 ; อ้างอิงจาก Mumford. 1972. *Job Satisfaction*. p. 4-5) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานจากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา (The psychological needs school) ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) และลิเคิท์ (Likert) กลุ่มนี้มองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น
2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership school) ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีของเบลค (Blake) มูตัน (Mouton) และฟิลด์เลอร์ (Fieldler) กลุ่มนี้มองความความพึงพอใจในการทำงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กลุ่มความพยายามต่อรางวัล (Effort-reward bargain school) ได้แก่ แนวคิดของกลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ กลุ่มนี้มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น
4. กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management ideology school) ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีของโครซีเยอร์และโกลเนอร์ (Crozier and Gouldner) กลุ่มนี้มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กร

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work content and job design) ได้แก่ แนวคิดจากสถาบันทาวีสตอค กลุ่มนี้มองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ลิวค (อาร์ เพชรผุด. 2530 : 56-57 ; อ้างอิงจาก Locke. 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. p. 1302) ศึกษารวบรวมผลงานวิจัยและการสำรวจต่างๆ และได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจไว้ดังนี้

1. งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ถ้าบุคคลมีความชอบ มีความสนใจในงาน ก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูง สำหรับงานที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น ลักษณะงานที่ท้าทาย มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ งานมีระดับความยากง่ายเหมาะสม จำนวนงานหรือ ปริมาณงานเหมาะสมกับความสามารถและเวลาของบุคคล งานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมกระบวนการ และพัฒนางานของตนเองได้

2. ค่าจ้าง (Pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เนื่องจากค่าจ้างสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ การจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน วิธีการจ่ายค่าแรง เช่น รายเดือน รายวัน หรือจ่ายจากจำนวนผลผลิต ก็มีผลทำให้บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการปฏิบัติงานบุคคลมักจะคาดหวังจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรประสบความสำเร็จก็ควร จะได้รับการยกย่องหรือประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากการทำงาน หรือคาดหวังว่าจะได้รับก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางกายภาพ เช่น อุณหภูมิ แสง เสียง และการจัดสภาพในห้องทำงาน และรวมถึงระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

7. ผู้นำ (Leader) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ผู้นำแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน ทักษะในการบริหารงาน มนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานของผู้นำ เป็นต้น

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานที่มีความสูง มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น และมีความเป็นมิตร อาจทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

9. องค์กรและการจัดการ (Organization and management) นโยบายและการจัดการ หรือการบริหารภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่ง เช่น การที่องค์กรวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่า

แรง สวัสดิการ หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

จากแนวคิดและองค์ประกอบต่างๆที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมีหลายปัจจัย ทั้งที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ลักษณะการทำงาน ผลตอบแทน จากการทำงาน องค์การและการจัดการ การบังคับบัญชา ผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และอื่นๆ

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

แบบวัดความพึงพอใจที่ได้รับความนิยมใช้มากในปัจจุบัน คือ 1) แบบวัดเจดีไอ (Job Descriptive Index : JDI) ของสมิทท์ เคนดัลล์ และชูลทซ์ (Schultz and Schultz. 1998 : 251 ; citing Smith, Kendall and Hulin. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. , 1987. *The Industrial-Organizational Psychologist*. p. 31-32) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในการนิเทศงาน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน และ 2) แบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินิโซต้า หรือแบบวัดเอ็มเอสคิว (Miesota Satisfaction Questionnaire : MSQ) สร้างโดย ไวสส์และคณะ (Schultz and Schultz. 1998 : 251 ; citing Weiss and others. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*.) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ ทั้งด้านความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ใช้วัดความ พึงพอใจในงาน 20 ด้าน คือ 1) ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ด้านความสามารถในการทำงาน 3) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 4) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 5) ด้านกิจกรรมระหว่างการทำงาน 6) ด้านความคิดริเริ่ม 7) ด้านความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนงานของตน 8) ด้านความก้าวหน้า 9) ความมีอิสระในการทำงาน 10) ด้านระเบียบวินัยในการทำงาน 11) ด้านค่าตอบแทน 12) ด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน 13) ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา 14) ด้านความสามารถของผู้บังคับบัญชา 15) ด้านผู้ร่วมงาน 16) ด้านการยอมรับนับถือ 17) ด้านสถานภาพทางสังคม 18) ด้านการบริการสังคม 19) ด้านความมั่นคงในการทำงาน และ 20) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการ

สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบวัดที่พัฒนามาจากแบบวัดของพงษ์จันทร์ วรรณวิจิตร (2534) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินิโซต้า โดยเลือกใช้เพียง 5 ด้าน ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนงานของตน หมายถึง สิทธิและความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ โดยปราศจากการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 2) ความคิดริเริ่ม หมายถึง การได้รับโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆแก่ชมรมหรือสโมสร ผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผลการทำงานเพื่อตนเองและส่วนรวม 3) ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานตามลำพังโดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา และสามารถใช้ความคิดวิจารณ์ตนเองตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นปกติสุข และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี 5) ความสามารถของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ทำ ตลอดจนมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้

✓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องความหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ความสำคัญของการฝึกอบรม หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม การวัดและการประเมินผล การฝึกอบรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของการฝึกอบรม

บัคเคลย์ และ คาเพิล (Buckley & Caple, 1995 : 13) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง การวางแผนและความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skill) หรือเจตคติ (Attitude) โดยผ่านประสบการณ์การรับรู้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 2) ที่ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญ การ และเจตคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน สอดคล้องกับความหมายของ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 9) ที่ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผ่านการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะ โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมควรมีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ว่าในตอนสุดท้ายของการฝึกอบรมหรือในแต่ละขั้นของการฝึกอบรม คาดหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำอะไรได้ภายใต้เงื่อนไขการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรม และเกณฑ์หรือมาตรฐาน (Standard) ที่ต้องไปถึง เพื่อแสดงถึงระดับของความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Buckley and Caple, 1995 : 123)

แวกซ์เลย์ และ ลัทัม (ซูซัย สมิทธิโกร. 2540 : 6 ; อ้างอิงจาก Wexley & Latham, 1991. *Developing and Training Human Resources in Organizations.*) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม 3 ประการดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล การตระหนักรู้ในตนเองคือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เช่น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และการรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง และปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น
2. เพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การปกครองบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้คอมพิวเตอร์ในกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งจะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลอาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายดังนี้ (เดร็อวัลย์ ลีม่อภิชาติ. 2531 : 5 ; ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 174)

1. พัฒนาความรู้ (Knowledge) คือ มุ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือหน้าที่อย่างถูกต้องและมากเพียงพอ

2. พัฒนาทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) คือ มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาเจตคติ (Attitude) คือ มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อสิ่งต่างๆ ในทางที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

พื้นฐานสำคัญของการฝึกอบรมคือการเรียนรู้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ และเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ ทักษะ และความสามารถ องค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ 1) ภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม 2) ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล และ 3) การรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง (ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 91)

ภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมที่จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ความพร้อมหรือความสามารถในการรับการฝึกอบรม (Trainability) และแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งมีการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีความพร้อมหรือความสามารถและมีแรงจูงใจ จะมีการเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้ไม่มีความพร้อมหรือความสามารถและไม่มีแรงจูงใจ ความพร้อมหรือความสามารถในการรับการฝึกอบรมเป็นระดับความถนัด หรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้รับการอบรมมีอยู่ในตนเอง เช่น ระดับวุฒิภาวะ และประสบการณ์ของบุคคล การฝึกอบรมอาจจะล้มเหลว หากไม่มีการประเมินความสามารถของผู้รับการอบรมล่วงหน้าว่าพวกเขามีความรู้ ประสบการณ์ หรือทักษะพื้นฐานอะไรอยู่ก่อนแล้วบ้าง ส่วนในเรื่องแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โน (ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 93-95 ; อ้างอิงจาก Noe. 1986. *Academy of Management Review*. p. 736-749) เสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจของผู้รับการอบรมดังนี้

1. ความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจควบคุม (Locus of control) มี 2 แบบ คือ ความเชื่ออำนาจนอกตน เป็นความเชื่อว่าผลลัพธ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นผลมาจากอำนาจควบคุมภายนอกตน (External) เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก เช่น โชคชะตา หรือการกระทำของผู้อื่น และความเชื่ออำนาจในตน เป็นความเชื่อว่าผลลัพธ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นผลมาจากการกระทำของตนเอง (Internal) ซึ่งจากผลของการวิจัยพบว่า ผู้ที่เชื่ออำนาจในตนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้สูงกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจนอกตน

2. ความเชื่อในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy belief) เป็นความเชื่อในความสามารถของตนเองในการประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีผลจากการวิจัยชี้ว่า ผู้ที่มีความเชื่อหรือการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง ตั้งแต่ก่อนและระหว่างการฝึกอบรม โดยเฉพาะผู้รับการอบรมที่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้เนื้อหาต่างๆ และมีความสามารถที่จะนำความรู้ที่ไปใช้ได้จริง จะสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่า ผู้ที่มีความเชื่อหรือการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ ผู้รับการอบรมต้องเชื่อว่าผลที่จะได้รับจากการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องหรือช่วยนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น

4. คุณค่าของการทำงาน ผู้รับการอบรมต้องให้คุณค่าหรือความสำคัญต่อการทำงานที่ดีขึ้น สำหรับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล มีหลายปัจจัยที่สำคัญ (เคโรวัลย์ ลีมอภิชาติ, 2531 : 63-64) อาทิเช่น

1. สภาพแวดล้อมภายในห้องฝึกอบรม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ การจัดที่นั่ง และบรรยากาศภายในห้องฝึกอบรมที่ดี เช่น การยอมรับของผู้รับการอบรมว่าการฝึกอบรมนี้มีประโยชน์ มีคุณค่า มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันเอง ระหว่างผู้รับการอบรมกับวิทยากรหรือผู้จัดการอบรม มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การที่ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน การอภิปราย ชักถาม เป็นต้น

2. การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมมีความต้องการ และมีความพยายามที่จะเรียนรู้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจ เช่น การตื่นตัว (Arousal) คือ การสร้างให้ผู้รับการอบรมเกิดความตื่นตัวในเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม การให้ความหวังชั่วขณะ (Expectancies) คือ การสร้างให้ผู้รับการอบรมเกิดความหวังชั่วขณะที่ต้องการจะเรียนรู้ การกำหนดเงื่อนไขเพื่อรับรางวัล (Incentive) คือ การกำหนดเงื่อนไขพิเศษถ้าทำได้อย่างที่ต้องการ เช่น ถ้าผ่านหลักสูตรนี้จะมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งสูงขึ้น และการลงโทษ (Punishment) คือ การกำหนดเงื่อนไขเพื่อลงโทษ เช่น การเข้ารับการอบรมน้อยกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ จะไม่ได้รับการประกาศนียบัตรของหลักสูตร

3. การให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลาง เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ ผู้รับการอบรม การเรียนการสอนต้องสัมพันธ์กับความต้องการของผู้รับการอบรม การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้รับการอบรมวิทยากรเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) สนับสนุน หรือเป็นแหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ตามเป้าหมายที่ต้องการ จึงต้องมีการจัดกิจกรรมและมีการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมกับการกิจกรรม

4. การเสริมแรง เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้สึกที่ดีต่อการกระทำในสิ่งที่ผู้ฝึกอบรมต้องการ หรือพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม เช่น ควรมีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้รับการอบรมทุกครั้ง จนกว่าจะมีการเรียนรู้พฤติกรรมที่ถูกต้องตามที่ต้องการ หลังจากนั้นควรให้การเสริมแรงเป็นบางครั้ง เพื่อจูงใจให้ผู้รับการอบรมรักษาพฤติกรรมนั้นไว้นาน

เรื่องการรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง คือ การนำความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การออกแบบโครงการฝึกอบรม ลักษณะของผู้รับการอบรม และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2540 : 114-128) ในการออกแบบโครงการฝึกอบรมมีข้อเสนอแนะ เช่น ควรสอนหลักการทั่วไปซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน ควรมีสถานการณ์จำลอง มีการแสดงบทบาทสมมติ หรือกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้

และการฝึกปฏิบัติในด้านลักษณะของผู้รับการอบรม จากการวิจัยพบว่า ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตนมีการเรียนรู้ดีกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจนอกตน และแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม และพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและเชื่ออำนาจภายในตน จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำและเชื่ออำนาจภายนอกตน (ชูชัย สมิทธิโกร. 2540 : 119; อ้างอิงจาก Noe & Schmitt. 1986; Baumgartel, Reynolds & Pathan. 1984) ส่วนในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมไปสู่การทำงานจริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้รับการอบรมได้รับความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีการศึกษาพบว่า ผู้ที่ทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานดี เช่น สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานด้วยตนเองได้ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการทำงานจริงมากกว่าผู้ที่ทำงานในบรรยากาศไม่ดี นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้ เช่น การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การใช้กลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน (Support group) ซึ่งกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อนนี้ เป็นกลุ่มขนาดเล็กที่พบกันเป็นประจำ เป็นบุคคลที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือมีการเข้าร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจ เพื่อเรียนรู้ร่วมกันและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมุ่งเน้นการสร้างและรักษาแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ของผู้รับการอบรม (ชูชัย สมิทธิโกร. 2540 : 124)

จากหลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีการพิจารณา 1) ในเรื่องภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะมีการวัดเจตคติ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรม 2) ในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล ผู้วิจัยจะมีการสัมภาษณ์และสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม และความคาดหวังของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรม ผู้วิจัยจะมีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในห้องฝึกอบรมที่ดี จะมีการจูงใจให้ผู้รับการอบรมตื่นตัวก่อนการเข้าสู่การฝึกอบรมทุกครั้ง จะจูงใจให้ผู้รับการอบรมเห็นประโยชน์ของการอบรมทั้งต่อตัวเอง ต่อกลุ่ม และต่อสังคม จะมีการจัดกิจกรรมและใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆ ที่ให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางและมีส่วนร่วมในการกิจกรรม 3) ในเรื่องการรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง ผู้วิจัยจะใช้แนวทางการตั้งเป้าหมายและการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development plan) เป็นรายบุคคล และการประยุกต์ใช้แนวทางของกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจัดให้ผู้รับการอบรมทุกคนได้เข้าร่วมประชุมในกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อนภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม และในระหว่างการฝึกอบรมจะมีการชี้แจงแนวคิดและหลักการของกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน และสนับสนุนให้ทุกคนเข้าร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจ เมื่อสมาชิกกลุ่มเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อนอย่างชัดเจนแล้ว ก็จะมีการอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย และประโยชน์ที่จะได้รับจากการตั้งเป้าหมายนี้ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย และวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล หลังจากสมาชิกกลุ่มเข้าใจและเห็นด้วยที่จะเข้ากลุ่มแล้ว ก็จะมีการตกลงกันเกี่ยวกับสถานที่และเวลาที่นัดพบกันเป็นประจำทุกสองสัปดาห์ ภายหลังจากการฝึกอบรมเป็นเวลาสองเดือน รวมจำนวนครั้งที่พบกัน 4 ครั้ง

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ (เคโรวัลย์ ลิมอภิชาติ. 2531 : 64-69) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นการกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเจตคติ หรือความรู้ของผู้รับการอบรมให้เป็นลักษณะใด เช่น การจำแนกตามแบบของ บลูม (Bloom's taxonomy) จำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1 พุทธิพิสัย (Cognitive domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมการเรียนรู้ทางด้านความรู้ ความคิด และการแก้ปัญหา ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ชั้น จากชั้นต่ำไปสู่ชั้นสูง คือ 1) ความจำ 2) ความเข้าใจ 3) การนำไปใช้ 4) การวิเคราะห์ 5) การสังเคราะห์ และ 6) การประเมินผล

1.2 จิตพิสัย (Affective domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านเจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความซาบซึ้ง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ การเรียนรู้ระดับที่สูงขึ้นต้องอาศัยการเรียนรู้ที่ต่ำกว่า ระดับการเรียนรู้จำแนกจากระดับต่ำไปสูงดังนี้ คือ 1) การรับรู้สิ่งเร้า 2) การสนองตอบสิ่งเร้า 3) การสร้างค่านิยม เป็นการยอมรับว่าสิ่งเร้านั้นมีคุณค่าและเริ่มผูกพัน 4) การจัดรวบรวมค่านิยมต่างๆให้เป็นหมวดหมู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีความหมาย และนำไปใช้เป็นประจำ 5) การพัฒนาคุณลักษณะ เป็นการผสมผสานระบบค่านิยมจนกลายเป็นความประพฤติ คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

1.3 ทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านทักษะในการเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านการทำงาน ขั้นตอนการเรียนรู้มีระดับจากต่ำไปสูงดังนี้ 1) การเลียนแบบ 2) การลงมือทำตามแบบได้ 3) การกระทำอย่างถูกต้องภายใต้การแนะนำ 4) การกระทำที่มีการต่อเนื่องและประสานกันด้วยตนเอง และกระทำจนเกิดความเคยชิน

2. การเลือก การจัดเนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรม เนื้อหา (Content) เป็นเนื้อหาสาระความรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่าผู้รับการอบรมควรรู้และมีประสบการณ์ และการจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการฝึกอบรมที่สูงสุด

หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหามีดังนี้ คือ 1) มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) เชื่อถือได้และเป็นแก่นของความรู้ มีความทันสมัยถูกต้อง 3) มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน 4) มีความสมดุลพอดี ครอบคลุมกับการให้ข้อมูลกระบวนการและความคิดต่างๆเกี่ยวกับเรื่องนั้นเพียงพอที่จะให้ผู้รับการอบรมเกิดความเข้าใจหลักการและความคิดรวบยอดได้อย่างลึกซึ้ง 5) ตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลายประการ 6) มีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้ และประสบการณ์ของผู้รับการอบรม 7) มีความสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้รับการอบรม

การจัดลำดับเนื้อหาจัดดังนี้ 1) ตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก 2) ตามความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมก่อนหลัง 3) ตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย 4) จัดลำดับตามกาลเวลาหรือตามเหตุการณ์

3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้ เป็นการนำเอาโครงการของหลักสูตรไปฝึกอบรมให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งในระยะก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการฝึกอบรม

4. การประเมินผลหลักสูตร เป็นการหาคำตอบว่าหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด โดยการสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล โดยอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย คือ ด้านความรู้ในแต่ละโมดูล ด้านจิตพิสัย คือ เจตคติ และด้านทักษะ คือ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้วิจัยเลือกเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้เกณฑ์มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน ครอบคลุมกับการให้ข้อมูลและแนวคิด เพียงพอที่จะให้ผู้รับการอบรมเกิดความเข้าใจหลักการและความคิดรวบยอด รวมทั้งมีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้ ประสบการณ์ และความต้องการของผู้รับการอบรม มีการเรียงลำดับตามแนวคิดทฤษฎี และมีการนำหลักสูตรไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพหลักสูตร ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร ก่อนนำไปทดลองใช้เพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมอีกครั้งหนึ่ง

เทคนิคการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนาเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริง หรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ และช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด

การแบ่งประเภทเทคนิคการฝึกอบรมสามารถทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึงการแบ่งประเภทโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือลักษณะของการเรียนรู้ (ฐิระ ประมวลพฤษ. 2538 : 112-150 ; บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 42-62 ; ชูชัย สมितिไกร. 2540 : 171-193)

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย หักศศึกษา โครงการศึกษา การระดมสมอง

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะหรือความสามารถ เช่น การสาธิต การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมการบริหาร การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident method)

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ เช่น การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา (Sensitivity training) การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่ม การแสดงแบบพฤติกรรม การฝึกปฏิบัติ เกมการบริหาร

จากผลการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้รับการอบรม พบว่าบางเทคนิคสามารถใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนได้หลายวัตถุประสงค์ เช่น กรณีศึกษา สามารถใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติได้ หรือเทคนิคการบรรยายจำเป็นต้องนำมาใช้ทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ด้านใด ก่อนจะมีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมอื่น ๆ ต่อไป

แบส (Bass. 1990 : 819-826) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำว่าสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การบรรยาย กรณีศึกษา กลุ่มอภิปรายปัญหา การแสดงบทบาทสมมติ หรือการใช้เกมส์ การแสดงบทบาทพฤติกรรม (Behavioral role modeling) หรือการบูรณาการวิธีการด้วยเทคนิคต่างๆ แบสได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้คือ 1) วิธีการบรรยายและอภิปราย 2) การแสดงบทบาทสมมติ เช่น การกลับบทบาทระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (Role reversal) การแบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะได้รับบทบาทต่างกัน (Multiple role playing) แต่ละกลุ่มก็จะได้รับคำสั่งที่แตกต่างกัน และให้ผู้ชมวิจารณ์หลังจากกลุ่มแสดงบทบาทเสร็จ และการใช้วิถีทัศน่วมกับการแสดงบทบาทสมมติ (Role

playing combined with videotaping) 3) การเลียนแบบ (Simulation) เป็นการเลียนแบบสถานการณ์ภาวะผู้นำจริง สามารถทำได้โดยใช้เทคนิคการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (The in-basket technique) เป็นการฝึกปฏิบัติงานที่จำลองการปฏิบัติงานจริง หรือการใช้เกมส์ เช่น เกมส์ทางด้านธุรกิจ (Business games) 4) โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-assisted and programmed instruction) เป็นแบบเรียนสำหรับการเรียนด้วยตนเอง โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นการเรียนที่ผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีข้อมูลต่างๆสำหรับการเรียนและจะมีโปรแกรมที่ช่วยสอน 5) การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavioral modeling) คือ การแสดงแบบพฤติกรรมที่ใช้ในสถานการณ์ต่างๆอย่างเป็นขั้นตอน และให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่แสดง 6) การฝึกอบรมด้านความรู้สึก (Sensitivity training) เป็นการฝึกให้สมาชิกกลุ่มได้มีประสบการณ์และเรียนรู้ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ที่จะช่วยให้มีความรู้สึกไวต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ของผู้อื่นได้

แบส (Bass, 1998 : 102-116) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีหลายโปรแกรม เช่น ของคูสซ์และพอสเนอร์ (Bass, 1998 : 102 ; citing Kouzes and Posner, 1978. *The Leadership Challenge*.) แต่โปรแกรมที่มีงานวิจัยเป็นพื้นฐานมากที่สุด คือ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของอโวลิโอ และแบส (Bass, 1998 : 102 ; citing Avolio and Bass, 1991. *The Full Range of Leadership Development*.) ในต้นแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (FRLP) จะมีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน (Basic workshop) ระยะเวลา 3 วัน และในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง (Advance workshop) ระยะเวลา 2-3 วัน โดยมีระยะเวลาระหว่างขั้นพื้นฐานและขั้นสูงห่างกัน 3 เดือน และมีการวางแผนติดตามผลเป็นระยะเวลา 1 ปีหลังจากนั้น ในการอบรมครั้งละ 3 วันจะจัดติดต่อกัน หรือจัดสัปดาห์ละครั้ง สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม หรือตามความต้องการของบุคคลหรือองค์การได้ หรืออาจจะต้องลดจำนวนวันของการฝึกอบรม โดยการละเว้นหรือตัดทอนบางโมดูลของการอบรมลงได้ ก่อนการฝึกอบรมประมาณ 4 สัปดาห์ จะมีการใช้แบบวัดภาวะผู้นำห้องค้ประกอบ (MLQ) โดยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรมเป็นผู้ประเมิน หรือหากไม่เหมาะสมอาจให้ผู้รับการอบรมประเมินตนเองในขั้นตอนนี้ โปรแกรมจะดำเนินการจาก 1) การเพิ่มการตระหนักรู้เกี่ยวกับกระบวนการของภาวะผู้นำ 2) เรียนรู้เกี่ยวกับทางเลือกที่จะสามารถช่วยปรับปรุงตัวเองและผู้ตามให้ดีขึ้น 3) การปรับปรุง การประยุกต์ใช้ และวิถีทางใหม่ภายในของการกระทำและการคิด ในโปรแกรมต้นแบบจะประกอบด้วย 13 หรือ 14 โมดูลแบ่งเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 โมดูล ระยะเวลา 3 วัน และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง ประกอบด้วย 5 หรือ 6 โมดูล ระยะเวลา 2-3 วัน

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน (Basic workshop) ประกอบด้วย

โมดูลที่ 1 ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาและกำหนดโครงร่าง (Profile) ของผู้นำในความคิดของพวกเขา โดยการคิดถึงผู้นำในอดีตและปัจจุบันของพวกเขา ที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการพัฒนาของพวกเขา

โมดูลที่ 2 จะนำเสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership Styles) ผู้เข้าร่วมจะทบทวนรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พิจารณากิจกรรม และความมีประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละแบบ จะมีการศึกษา และตัวอย่างพฤติกรรมที่เน้นการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆที่พบในองค์กรส่วนใหญ่

โมดูลที่ 3 ผู้เข้าร่วมดูวีดิทัศน์เรื่องแนวทางต่างๆสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอธิบายพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบต่างๆ

โมดูลที่ 4 ผู้เข้าร่วมจะได้รับรายละเอียดโครงร่างภาวะผู้นำของตนเอง ที่ได้จากแบบวัดภาวะผู้นำ พหุองค์ประกอบ การสำรวจนี้จะให้ข้อมูลย้อนกลับในบุคคลและองค์การ องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ข้อกระทงความแต่ละข้อ ผลจากแบบวัดนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมสร้างแผนการณืขั้นต้นในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ผู้เข้าร่วมจะให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน และถ้าต้องการผู้ฝึกอบรมหรือผู้ช่วยเหลือสนับสนุน จะให้การช่วยเหลือในขั้นตอนนี้ด้วย

โมดูลที่ 5 การทำงานในกลุ่มย่อย ผู้เข้าร่วมจะทำวิดิทัศน์ สร้างเรื่องราว 2 เหตุการณ์ที่ตรงกันข้ามกัน ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละกลุ่มจะเขียนบทและแสดงเอง วิดิทัศน์จะช่วยตรวจสอบความเข้าใจของผู้เข้าร่วม ในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ

โมดูลที่ 6 ในโมดูลนี้จะเน้นองค์ประกอบเรื่องการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะมีการสำรวจว่าทำไมผู้เข้าร่วมจึงลังเลที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่น การสำรวจจะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการมอบหมายงานของบุคคลและองค์การ ผู้เข้าร่วมจะเรียนรู้ที่จะใช้กลยุทธ์การมอบหมายงานในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเรียนรู้การสร้างแผนสำหรับการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โมดูลที่ 7 สมาชิกกลุ่มจะให้คะแนนเพื่อน ๆ ของเขา เกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สังเกตได้ในการแสดงในโมดูลก่อนหน้านี้ และให้มีการอภิปรายกันถึงเหตุผลในการให้คะแนนของพวกเขา และการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

โมดูลที่ 8 มีการกล่าวถึงอุปสรรคขององค์การที่สำคัญ ที่มีต่อแผนการณืการเป็นผู้นำของผู้เข้าร่วม ผู้บังคับบัญชา ผู้ตาม และนโยบาย ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาแผนพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขา ซึ่งพัฒนาขึ้นในโมดูลที่ 4 และพิจารณากลยุทธ์ที่จะเอาชนะอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการตามแผนของพวกเขา

ระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐานและขั้นสูง ในระหว่าง 3 เดือนของ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้ ผู้เข้าร่วมมีเวลาที่ฝึกทักษะของเขาภายในสภาวะการทำงานของพวกเขา แผนการพัฒนาการเป็นผู้นำของเขาจะได้รับการทดสอบและปรับปรุง ผู้เข้าร่วมอาจจะแสดงวิธีการสร้างและประเมินเป้าหมายเฉพาะ และประเมินความพร้อม หรือปัญหาขององค์การสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา อาจจะมีการรวบรวมข้อมูลการสำรวจในวัฒนธรรมองค์การของเขา มีการพบกับผู้บังคับบัญชาเพื่ออภิปรายถึงแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขา

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง (Advance workshop) ประกอบด้วย

โมดูลที่ 9 นำเสนอและอภิปรายแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาเป็นรายบุคคลและเป็นทีม เกี่ยวกับเหตุผลที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว จะมีการอภิปรายและปรับปรุงแผน

โมดูลที่ 10 ผู้เข้าร่วมจะทำแบบฝึกหัดเพื่อที่จะเข้าใจว่า คุณค่าของผู้เข้าร่วมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรของพวกเขาอย่างไร ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาความแตกต่างของคุณค่าของพวกเขาเอง คุณค่า 4 ประการที่พิจารณา คือ อำนาจ คุณความดี ความเสมอภาค และความต้องการ จะมีการพิจารณาการใช้การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งในคุณค่า

โมดูลที่ 11 ในช่วงพักระยะเวลา 3 เดือน ผู้เข้าร่วมได้เตรียมและส่งปัญหาที่พบในที่ทำงานที่ดูเหมือนว่ายาก หรือไม่สามารรถแก้ไขได้ จะมีการนำเสนอเรื่องภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาว่าจะช่วยให้ผู้ร่วมงานของเขามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค้อย่างเป็นรายบุคคล และเป็นรายกลุ่มอย่างไร จากนั้นในทีมจะ

ช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เลือกขึ้นมา ในการอภิปรายจะเน้นที่กลยุทธ์ในการกระตุ้นทางปัญญาที่จะนำมาช่วยในการแก้ไข้ปัญหา

โมดูลที่ 12 ผู้เข้าร่วมจะมุ่งเน้นที่ความเข้าใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบแผนเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขา โดยใช้แบบวัดรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Description Questionnaire : ODQ) ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

โมดูลที่ 13 นำเสนอวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ และให้มีการอภิปรายกัน โมดูลนี้อาจจะรวมเข้าในโมดูลที่ 14 ได้

โมดูลที่ 14 โมดูลนี้จะกล่าวถึงการคิดถึงภาพในอนาคตอันใกล้ ซึ่งผู้เข้าร่วมได้ปรับทิศทางของความสนใจของพวกเขา ในฐานะที่เป็นผู้นำร่วมกับของผู้ตาม เพื่อนร่วมงาน และขององค์การ มีการพิจารณาความเกี่ยวข้องของภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งแสดงแนวทางของวิสัยทัศน์ของอนาคตอันใกล้ สมาชิกในทีมจะวิจารณ์ และปรับปรุงวิสัยทัศน์นี้

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการติดตามผล ประกอบด้วย

การติดตามผลใช้เวลาครึ่งวัน จัดในระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี หลังจากนั้นมีการทำแบบวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัยให้ข้อมูลย้อนกลับอีกครั้งจากผู้ร่วมงาน ผู้เข้าร่วมจะอภิปรายกันถึงหลักฐานสำหรับความสำเร็จและความล้มเหลวในการที่จะปรับปรุงตามที่พวกเขาได้วางแผนไว้ มีการหาเหตุผลและการทบทวนแผนของเขาตามที่ได้มีการอภิปรายกัน และทำการสรุปสาระสำคัญของความตั้งใจของพวกเขา

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของอโวลีโอ และแบส ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยนำรายละเอียด และวิธีการในบางโมดูลมาปรับใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำในการศึกษานี้ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กระบวนการเปลี่ยนเจตคติ

นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า เจตคติสามารถเปลี่ยนได้ถ้าบุคคลยอมรับข้อมูลใหม่ โดยผ่านบุคคลอื่นหรือจากการมีประสบการณ์โดยตรง และเจตคติอาจเปลี่ยนแปลงได้อาศัยกระบวนการบางอย่าง เช่น การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) แมคไกวร์ (จิราวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 : 227-229 ; อ้างอิงจาก McGuire, 1969. *The Handbook of Social Psychology*, p. 136-314) ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนเจตคติ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน และ ทริแอนดิส (จิราวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 : 227 ; อ้างอิงจาก Triandis, 1971. *Attitude and Attitude Change*.) ได้เพิ่มรายละเอียดโดยยกตัวอย่างงานวิจัยที่สนับสนุนข้อเท็จจริงของแมคไกวร์ และบ่งชี้ตัวแปรที่กำหนดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. ความใส่ใจ (Attention) ความใส่ใจข่าวสารหรือข้อมูลใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับแหล่งที่มา เนื้อหาของข่าวสาร ผู้ให้ข่าวสาร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบุคคลมักจะพยายามเลือกสิ่งที่น่าสนใจกับ เจตคติ และค่านิยมที่เขาได้อยู่

2. ความเข้าใจ (Comprehension) ขั้นตอนที่จะช่วยให้ผู้รับเข้าใจข้อมูลได้ง่ายขึ้น คือ แหล่งข้อมูล (Source factors) ที่ตรงกับความต้องการ มีความง่ายพอเหมาะกับผู้รับ ตัวข้อมูล (Message factors) ข้อมูลมีความชัดเจนไม่ยากเกินไป มีการจัดเรียงเนื้อหาดี ง่ายต่อความเข้าใจ การส่งข้อมูล (Channel factors) ให้ผู้รับมีโอกาสชักถามผู้รับ (Audience factors) วิธีการส่งข้อมูลต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้รับในแต่ละกลุ่มเป็นสำคัญ

3. การยอมรับ (Yielding) มีลักษณะ เช่น การเลียนแบบ (Identification) เป็นการยอมรับเนื่องจากบุคคลต้องการทำตนให้คล้ายคลึงกับผู้ที่ตนเลื่อมใส ศรัทธา และประทับใจ การยอมรับและผสมผสานสิ่งใหม่เข้ากับสิ่งที่ตนมีอยู่เดิม (Internalization) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ประเมินสิ่งนั้นและยอมรับว่าดีมีประโยชน์ตรงกับความต้องการของตน และสอดคล้องกับสิ่งที่มียู่

4. ความคงทน (Retention) เมื่อมีการยอมรับสิ่งใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดขึ้น บุคคลจะจำไว้นานเท่าใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับความเข้าใจ และถ้าสิ่งนั้นมีคุณค่าสำคัญและตรงกับความต้องการของผู้รับก็จะยิ่งคงอยู่นาน

5. การกระทำ (Action) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งใหม่ไปปฏิบัติจริง อาจมีการเปลี่ยนแปลงเจตคติอย่างถาวรเกิดขึ้น ถ้าผู้รับประเมินแล้วผลลัพธ์เป็นไปตามความคาดหวัง หรือเจตคติอาจไม่ได้รับการสนับสนุนให้คงอยู่ ถ้าผลที่เกิดจากการกระทำเป็นไปในทิศทางเดิม

นอกจากนี้มีแนวทางในการสร้างเจตคติของแมคไกว์ (อ้อมเดือน สดมณี. 2540 : 1-3 ; อ้างอิงจาก McGuire. 1969. *The Handbook of Social Psychology*. p. 155-156) ที่เน้นหลัก 3 ประการดังนี้ คือ

1. ให้ข้อมูลที่กล่าวถึงผลดีหรือผลเสีย ซึ่งเกิดจากการกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สิ่งให้ข้อมูลอาจเป็นบทความ เทป วิดีโอ โทรทัศน์ หรือมีผู้บรรยาย ซึ่งจะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลที่จะโน้มน้าวจิตใจ สารที่มีเนื้อหาและรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึก ประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึก กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

2. แสดงความรู้สึกนึกคิดต่อกิจกรรมหรือการกระทำ โดยการทำกิจกรรมภายใต้บรรยากาศที่ดี เช่น นำโคลงกลอน บทเพลง นิทานมาประกอบการทำกิจกรรม

3. เปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แสดงออก อาทิเช่น การเขียน การพูด วาดภาพ ทำให้เกิดกำลังใจในการกระทำพฤติกรรมนั้นๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนเจตคติข้างต้น ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ด้านความใส่ใจ ผู้บรรยาย หรือผู้ให้ข่าวสารจะมีการจูงใจให้ผู้รับการอบรมมีความสนใจ และใส่ใจในเนื้อหาวิชา โดยการถามความคิดเห็นหรือประสบการณ์ หรือโดยการใช้กิจกรรมต่างๆ ด้านความเข้าใจ ผู้วิจัยพยายามให้ข้อมูลที่มีความง่ายพอเหมาะ มีการเรียงลำดับเนื้อหา ง่ายต่อความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ผู้รับซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นได้ เป็นต้น เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนเจตคติต่อภาวะผู้นำ

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคในการพัฒนาภาวะผู้นำดังต่อไปนี้คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้รับการอบรม มีข้อดีคือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่างๆให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ จำนวนตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง มีข้อดีคือ เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อ

การแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาสและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์ หรือตัดสินคุณค่าใดๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ข้อดีเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการระดมความคิดเห็น หรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4. กรณีศึกษา (Case study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปแบบของงานเขียน เทปบันทึกเสียง หรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาและอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่างๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง มีข้อดีคือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากการกระทำหรือจากประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับการอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการดลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำ ทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึก ความสะเทือนใจ โดยการใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การติชม (Feed back) ให้ผู้รับการอบรมมีการคิดพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การอบรม ผู้ให้การอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการอบรมทดลองทำตาม มีข้อดีคือ ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริงๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ และทุกคนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม หรือการประเมินผลการใช้เทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้นๆ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ว่าการฝึกอบรมนั้นสามารถช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ เกริกแพทริก (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2538 : 85-86 ; ชูชัย สมิทธิกร, 2540 : 207-208 ; อ้างอิงจาก D.L. Kirkpatrick, 1987. *A Guide to Human Resource Development*.) ได้เสนอเกณฑ์ที่ควรพิจารณาและประเมิน ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้รับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม เช่น ในด้านเนื้อหา วิทยากร วิธีหรือเทคนิคการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม บรรยากาศในการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วควรมีการกำหนดสิ่งที่ต้องการจะประเมินไว้ตั้งแต่ในขั้นการออกแบบโครงการฝึกอบรม และนำสิ่งที่ต้องการจะประเมินบรรจุลงในแบบประเมินผล

2. การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินผลความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการการฝึกอบรมนั้นๆ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการมากน้อยหรือไม่ เพียงใด สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้

2.1 ความรู้ (Knowledge) การประเมินระดับความรู้ของผู้รับการอบรม คือ การวัดความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง หลักการ วิธีการ และกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปการประเมินความรู้มักจะวัดโดยใช้แบบทดสอบความรู้ มี 4 แบบ คือ แบบทดสอบอัตนัย แบบทดสอบเติมคำ หรือคำตอบสั้นๆ แบบทดสอบถูก-ผิด และแบบทดสอบหลายตัวเลือก

2.2 ทักษะ (Skill) การประเมินทักษะมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่า ผู้รับการอบรมมีการพัฒนาด้านทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการประเมิน เช่น การให้แสดงหรือกระทำทักษะนั้นๆออกมา โดยผู้ฝึกอบรมจะคอยสังเกตหรือให้คะแนน เรียกว่า เป็นการทดสอบการปฏิบัติงาน หรือการทดสอบความสามารถ

2.3 เจตคติ (Attitude) การประเมินเจตคติเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกของผู้รับการอบรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แบบการประเมินเจตคติมีหลายแบบ สามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม

3. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior) เป็นการประเมินว่า พฤติกรรมการทำงานของผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ หรือเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาก่อนและหลังการฝึกอบรม แนวทางในการประเมินพฤติกรรมมีดังนี้ (ซูซีย์ สมิติไกร. 2540 : 216-218; อ้างอิงจาก Carnevale, Gainer & Meltzer. 1990. *Workplace Basic Training Manual*.)

3.1 ประเมินพฤติกรรมอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.2 เก็บข้อมูลจากกลุ่มต่างๆต่อไปอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้รับการอบรม

3.3 มีการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.4 ควรจะประเมินการฝึกอบรมหลังสิ้นสุดโครงการแล้วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้

3.5 ควรมีกลุ่มควบคุม ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นกลุ่มเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ผ่านการฝึกอบรม

สำหรับเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรม อาจใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมโดยตรง และการบันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึกพฤติกรรม

4. การประเมินผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กร หรือความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Results) ของโครงการมากน้อยเพียงใด เป็นการประเมินประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับในภาพรวมทั้งหมดจากโครงการฝึกอบรมนั้นๆ เช่น คุณภาพและปริมาณของการผลิต ขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งการประเมินในระดับนี้เป็นเรื่องค่อนข้างจะยาก ทั้งนี้เพราะในองค์กรนั้นมีตัวแปรหลายประการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือเลวร้ายลง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา คือ ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning) ด้านเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรม ประเมิน พฤติกรรม (Behavior) ของผู้รับการอบรม โดยการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรม และประเมินความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงานของผู้รับการอบรม ในการประเมินปฏิกิริยาและผล การเรียนรู้ด้านเจตคติ จะประเมินโดยการเก็บข้อมูลจากผู้รับการอบรมทั้งก่อนการฝึกอบรม และหลัง การฝึกอบรมทันที และภายหลังสิ้นสุดการทดลอง (หลังการฝึกอบรม 2 เดือน) ส่วนการประเมินภาวะผู้นำ ของผู้รับการอบรม จะประเมินโดยการเก็บข้อมูลจากผู้รับการอบรมและผู้ร่วมงานก่อนการฝึกอบรมและภาย หลังสิ้นสุดการทดลอง และประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน มีการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและภายหลัง สิ้นสุดการทดลอง และมีการใช้กลุ่มควบคุม (Control group) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เปรียบเทียบกับกลุ่มผู้รับ การอบรมหรือกลุ่มทดลอง (Experimental group) ซึ่งกลุ่มควบคุมจะได้รับการปฏิบัติหรือมีลักษณะเช่นเดียวกับ กลุ่มทดลองทุกอย่าง ยกเว้นแต่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเช่นเดียวกับกลุ่มทดลองเท่านั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทดสอบก่อนและหลัง เป็นผลมาจากการฝึกอบรม เพียงประการเดียว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับในประเทศไทยยังไม่พบว่า มีงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการทบทวนนี้จะกล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับ การฝึกอบรมภาวะผู้นำทั่วไปดังนี้

เอกชัย เอื้อเฟื้อ (2537) ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำ และด้านการ ทำงานเป็นกลุ่ม มีขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการพัฒนหลักสูตร ผู้วิจัยสำรวจเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตรโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญ และใช้แบบสอบถามสำรวจความต้องการจากผู้บริหาร อาจารย์ บัณฑิต นักศึกษา หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ขั้นที่ 2 นำผลจากการสำรวจมาสร้างหลักสูตร แบ่งเป็น หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ แบ่งเป็น 3 หัวข้อวิชา คือ การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็น ผู้นำ ผู้นำกับการตัดสินใจ ผู้นำกับการสร้างขวัญกำลังใจ และหน่วยที่ 2 เป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน การทำงานเป็นกลุ่ม ทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา คือ ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของสมยศ (เอกชัย เอื้อเฟื้อ, 2537 ; อ้างอิงจาก สมยศ, 2523. การบริหารตามสถานการณ์.) และทฤษฎีการทำงานเป็น กลุ่มของโสภณ (เอกชัย เอื้อเฟื้อ, 2537 ; อ้างอิงจาก โสภณ, 2521. การพัฒนาองค์การ.) วิธีการฝึกอบรมใช้ ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ การทำกิจกรรมและการบรรยาย ขั้นที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจและนำไปทดลองใช้กับนักศึกษาจำนวน 37 คน ระยะเวลา 2 วัน และประเมิน ผลหลังการฝึกอบรมเสร็จทันที ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผลการ ทดลองใช้หลักสูตรพบว่า ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาผ่านตามเกณฑ์ 80/80 ผลการ เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์และเจตคติก่อนและหลังการใช้หลักสูตรพบว่า ผลสัมฤทธิ์และเจตคติหลังการทดลอง ใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้ทฤษฎีบทบาทภาวะผู้นำของ สต็อกคิล (Stogdill, 1974) เป็นกรอบในการศึกษาบทบาท และคุณลักษณะของผู้นำใช้กรอบแนวคิดของ เฮมฟิล และ คูนส์ (Hemphill & Coons) ที่พัฒนาโดย ฮัลปิน วินเทอร์ และ สต็อกคิล (Halpin, Winer & Stogdill, n.d.) ขั้นตอนในการวิจัยประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ศึกษาบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่เหมาะสมจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 ศึกษาหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากทฤษฎีและแนวคิดเชิงระบบที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นที่ 3 เป็นการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำคุณลักษณะที่ได้จากขั้นที่ 1 มาวิเคราะห์จัดกลุ่ม เพื่อกำหนดแบบจำลอง และนำหลักในการสร้างแบบจำลองมากำหนดองค์ประกอบ โครงสร้างความสัมพันธ์ และกิจกรรมของแต่ละขั้นตอน กำหนดหลักสูตร เป้าหมาย และรายละเอียดในการดำเนินการ ขั้นที่ 4 เป็นขั้นตอนทดสอบแบบจำลองมี 2 กิจกรรม คือ 1) การทดสอบในระดับผู้เชี่ยวชาญ และนำข้อคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไข และ 2) นำไปทดสอบกับผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ และนำข้อคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไข ขั้นที่ 5 เป็นขั้นตอนการนำเสนอแบบจำลองที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และในการบริหาร 14 ประการ และนำมาสร้างเป็นแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการประเมินภูมิหลัง ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจ ทักษะและความสามารถพื้นฐาน 3) ขั้นการพัฒนา ประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่องการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน การพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4) ขั้นปฏิบัติ ประกอบด้วยการฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง 5) ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิสัย ทักษะพิสัย และเจตพิสัย 6) ขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

องอาจ พงษ์พิสุทธิ์บุบผา (2541) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร สำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.) ทฤษฎีที่ใช้และกรอบแนวคิดในการวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ใช้แนวคิดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการทำเทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ (CIT) วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำ คือ ใช้กระบวนการกลุ่ม ทฤษฎีกระบวนการกลุ่มที่ใช้ศึกษา คือทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่มของแคทเทลล์ (Cattell) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่มของธิโบท์และแคลลีย์ (Thibaut and Kalley) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เรียกว่า สังคหวัตถุธรรม ขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาดูจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสำรวจความต้องการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำโดยใช้เทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการสำรวจความต้องการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำในขั้นที่ 1 จากนั้นนำร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตร และนำไปปรับปรุงแก้ไข และมีการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผลผู้รับการอบรม ใช้ 2 วิธี คือ 1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้รับการอบรม โดยประเมินก่อนและหลังการอบรมใช้แบบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมเป็นผู้นำ และแบบสังเกตทักษะพฤติกรรมผู้นำ 2) การประเมินผลการใช้หลักสูตร ใช้แบบสอบถามผู้เข้ารับการ อบรม

และการสัมภาษณ์วิทยากรผู้ให้การอบรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร นำหลักสูตรจากขั้นที่ 2 ไปทดลองใช้กับกลุ่มนักเรียน อศ.กช. ใช้แผนการวิจัย One-group pretest-posttest design เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในสภาพการณ์จริง และทราบประสิทธิผลหลักสูตร และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลักสูตร เป็นการติดตามผลของผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าได้นำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติจริง และมีพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด หลังจากฝึกอบรม 1 เดือน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยนักเรียนที่ผ่านการฝึกอบรม 29 คน ผู้ปกครอง 30 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และผู้นำชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร 18 คน รวมทั้งสิ้น 77 คน ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมด้านการแสวงหาความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากเดิมในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำด้านการเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตรและการประสานงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 3 เรื่อง พบว่ามีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยแต่ละเรื่องมีขั้นตอนในการวิจัยอย่างน้อย 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ ส่วนขั้นตอนที่ 4 บางงานวิจัยเป็นขั้นการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร บางงานวิจัยเป็นขั้นการติดตามผล และในบางงานวิจัยมีขั้นตอนเพิ่มขึ้นอีก 1-2 ขั้นตอน เช่น ขั้นตอนในการทดลองฝึกอบรมอีก 1 ครั้ง

2. เทคนิควิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้การบรรยาย และกระบวนการกลุ่มหรือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และงานวิจัยที่เสนอแบบจำลองเสนอวิธีการฝึกปฏิบัติ โดยใช้เทคนิคสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง

3. การประเมินหรือการหาประสิทธิผลหลักสูตร มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินหลักสูตร มีการทดลองใช้หลักสูตร และมีการประเมินหลักสูตรโดยใช้แบบสอบถามหรือแบบทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ใช้การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีบางงานวิจัยมีการติดตามผล โดยการประเมินหลังจากการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 1-3 เดือน และบางงานวิจัยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

5. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะประเมินความรู้ความเข้าใจหรือผลสัมฤทธิ์ และประเมินเจตคติ ส่วนที่แตกต่างกัน คือ บางงานวิจัยมีการประเมินทักษะโดยการสังเกต ประเมินผลการปฏิบัติงานจากการทำกิจกรรม ประเมินความพึงพอใจโดยใช้แบบประเมิน ใช้การสัมภาษณ์วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม และมีการประเมินความเหมาะสมของโครงการโดยใช้แบบสอบถาม

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาผลของการฝึกอบรมและการสร้างหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความรู้เชิงบูรณาการ ใช้กระบวนการเรียนรู้ และเทคนิคการฝึกอบรมทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรมศาสตร์ และกระบวนการเปลี่ยนเจตคติ มาสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ และทดลองใช้หลักสูตรโดยมีการทดลองฝึกอบรม 2 ครั้ง มีการศึกษาผลการฝึกอบรมโดยการประเมินผู้รับการอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมในด้านเจตคติและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานของผู้รับการอบรม และมีการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม 2 เดือน

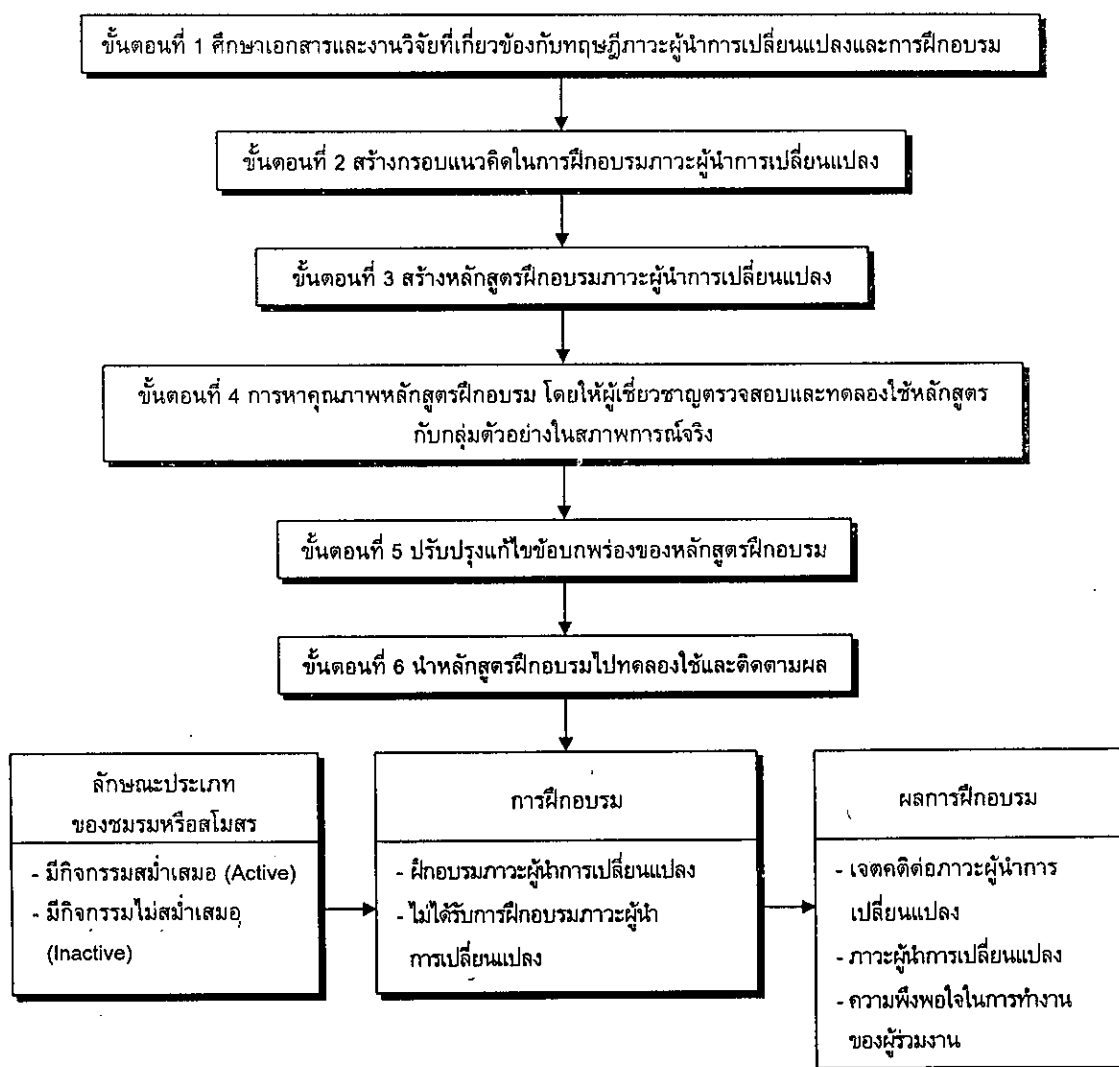
สมมติฐานในการวิจัย

จากการประมวลแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถตั้งสมมติฐานได้ดังนี้คือ
ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และ
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมากกว่า ผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงทดลอง มีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไข และนำหลักสูตรไปทดลองใช้ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง แล้วจึงนำไปทดลองพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลตามแนวทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ และกระบวนการเปลี่ยนเจตคติ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ติดต่อขอคำปรึกษาและขอเอกสารข้อมูลจาก แบนส (Bernard M. Bass) และอโวลิโอ (Bruce J. Avolio) ที่เป็นเจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) นอกจากนี้ยังได้ขอคำปรึกษา สัมภาษณ์ และประชุมปรึกษาหารือกับ ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง และได้มีการ ศึกษาลักษณะงาน ภาระและความรับผิดชอบของผู้ดำเนินชีวิต นำมาประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับผู้ดำเนินชีวิต

สำหรับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกมาใช้เป็นแนวทาง ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบนส และใช้แนวทางบางส่วนจากการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของอโวลิโอและ แบนส

2. ใช้กระบวนการเปลี่ยนเจตคติ ตามแนวคิดของแมคไกวอร์ (McGuire) โดยมีกิจกรรมประกอบ ด้วยขั้นตอนที่ผู้รับการอบรมได้รับรู้เชิงประเมินค่า รับรู้ความรู้สึก และเกิดความพร้อมที่จะกระทำตามองค์ ประกอบทั้ง 3 ของเจตคติ

3. ใช้เทคนิคขั้นตอนการเรียนรู้ตามทฤษฎีกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนนี้

3.1 ขั้นการมีส่วนร่วม เป็นระยะที่ผู้รับการอบรมได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรม หรือคิดค้นแสวงหาสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผลจากการเรียนรู้เกิดจากตัวผู้รับการอบรมโดยตรง

3.2 ขั้นวิเคราะห์ เป็นระยะที่อยู่ในระหว่างเรียน ผู้รับการอบรมจะร่วมกันวิเคราะห์ประสบการณ์หลังจากที่ได้ลงมือกระทำกิจกรรม

3.3 ขั้นสรุปและประยุกต์หลักการ เป็นระยะที่ผู้รับการอบรมจะรวบรวมแนวคิดที่ค้นพบ แนวคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกับผู้อื่น สรุปเป็นหลักการของตนเองที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ได้ในอนาคต

3.4 ขั้นประเมินผล เป็นระยะที่ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและ ของกลุ่ม จากการอภิปรายให้ข้อเสนอแนะร่วมกับผู้อื่น

4. ใช้เทคนิคเรื่องการรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง โดยใช้แนว ทางการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้โดยการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development plan) และการ ประยุกต์ใช้แนวทางของกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการประมวล เอกสารในขั้นตอนที่ 1 และจากการประชุมปรึกษากับทีมวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิด ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎี กำหนดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่จะพัฒนา กำหนดโมดูลที่พัฒนา และกำหนดกิจกรรมที่จะใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย 9 โมดูล เริ่มตั้งแต่ โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ โมดูลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โมดูลที่ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โมดูลที่ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้

นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุนทางปัญญา โมดูลที่ 6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โมดูลที่ 7 การสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการแสดงละคร โมดูลที่ 8 กระบวนการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 9 การติดตามผลระยะเวลา 2 เดือน ดังรายละเอียดในตาราง 2 และตาราง 3

ตาราง 2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเชิงบูรณาการ

เนื้อหาในภาพรวม	แนวทางในการพัฒนา	โมดูลที่พัฒนา
- แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี	1) การพิจารณาผู้นำในอุดมคติจากความคิดและจากประสบการณ์ 2) ความรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบและเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โมดูลที่ 1 โมดูลที่ 2
- การประเมินผลและการรายงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3) การรายงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล	โมดูลที่ 2
- การบูรณาการความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4) การทบทวนความเข้าใจ การบูรณาการองค์รวมทั้ง 4 องค์ประกอบ และการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โมดูลที่ 7 และ โมดูลที่ 8
- การนำไปประยุกต์ใช้และติดตามผล	5) กิจกรรมกลุ่มและโครงการเพื่อนช่วยเพื่อน	โมดูลที่ 9

ตาราง 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ

รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ	พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนา	โมดูลที่ใช้พัฒนา
1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	- มีการเห็นคุณค่าในตนเอง - มีศีลธรรมและจริยธรรม - มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้	1) การเห็นคุณค่าในตนเอง ✓ 2) การพัฒนาคุณธรรม 3) การสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	โมดูลที่ 3

ตาราง 3 (ต่อ)

รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ	พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนา	โมดูลที่ใช้พัฒนา
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม และเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน - ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ และเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 	1) การสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายใน	โมดูลที่ 4
3) การกระตุ้นทางปัญญา	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 	1) วิธีการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	โมดูลที่ 5
4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - คำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของบุคคล - มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง - มีการติดต่อสื่อสารเป็นรายบุคคล - มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> 1) ความแตกต่างของบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 2) การบริหารอารมณ์ 3) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล 4) เทคนิคการมอบหมายงาน 	โมดูลที่ 6

จากการสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยจะพัฒนา ผู้วิจัยพิจารณาออกแบบกิจกรรมและคัดเลือกกิจกรรมที่จะสามารถพัฒนาคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ประกอบกับการพิจารณาลักษณะงานของผู้ดำเนินชีวิต และจัดหัวข้อสัมมนาออกเป็น 9 โมดูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอธิบายความหมาย และความสำคัญของ ผู้นำได้ และบอกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีหรือผู้นำในอุดมคติได้ เพื่อจะเชื่อมโยงไปสู่คุณลักษณะของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การถามคำถามและการตอบคำถามในแบบฝึกหัด การพิจารณา ไตร่ตรอง และการอภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำ และลักษณะของผู้นำในอุดมคติ การเลือกบุคคลที่ ตนเองศรัทธาหรือชื่นชอบในการเป็นผู้นำของเขา และบอกคุณลักษณะผู้นำของบุคคลนั้น การให้ผู้รับการ อบรมสำรวจและพิจารณาคณะคุณลักษณะผู้นำของตนเองที่มีอยู่แล้ว และที่ต้องพัฒนา

กิจกรรมที่ใช้ในโมดูลนี้มีเป้าหมายเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้ข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อรวบรวมความคิด และประสบการณ์โดยให้ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วม มีการวิเคราะห์ และนำไปสู่ข้อสรุปเรื่องความสำคัญของ ผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อจูงใจให้ผู้รับการอบรมเห็นความสำคัญของผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความตั้งใจที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

โมดูลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถจำแนกประเภทของภาวะผู้นำได้ สามารถอธิบายความสำคัญ และลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และอธิบายลักษณะ องค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การตั้งคำถาม และการอภิปราย การดูวิดีโอเทปแนะนำตัวอย่างผู้ นำของคนไทย มีการแจกรูปร่าง (Profile) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรมแต่ละคน

กิจกรรมที่ใช้ในโมดูลนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และยอมรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพิจารณาและวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแต่ละบุคคล

โมดูลที่ 3 แนวทางในการพัฒนาในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ผู้ วิจัยจึงจำแนกเป็นโมดูลย่อย 3 โมดูล ดังนี้

3.1 การเห็นคุณค่าในตนเอง การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอธิบาย ความหมาย ความสำคัญ และวิธีการสร้างการเห็นคุณค่าในตนเองได้อย่างถูกต้อง และสามารถยกตัวอย่าง ของคุณค่าในตนเองได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการให้วาดรูปตนเอง และให้เขียนคุณค่าหรือคุณลักษณะที่ดีของตนเอง จากนั้น มีการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่ได้พูดและได้ฟังเรื่องคุณค่าในตนเอง และมีการ บรรยายความสำคัญ และความรู้อีกเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง และวิธีการสร้างการเห็นคุณค่าในตนเอง

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วม มีการวิเคราะห์ มีการสรุป และประยุกต์หลักการเพื่อนำไปใช้ และได้รับรู้เชิงประเมินค่า ได้รับความรู้สึก และเกิดความ พร้อมที่จะกระทำ

3.2 การพัฒนาคุณธรรม การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมเล่าประสบการณ์ หรือ ยกตัวอย่างบุคคลที่มีคุณธรรม และอธิบายแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการตั้งคำถาม และอภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญของคุณธรรม การให้ผู้รับการ อบรมทบทวนประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่สำคัญในชีวิตของตนที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม และความรู้สึกที่เกิด

ขึ้นในจิตใจ โดยให้ผู้รับการอบรมพิจารณาไตร่ตรอง และสะท้อนผ่านการเป็นรูปสัญลักษณ์ นอกจากนี้มีกิจกรรมให้ผู้รับการอบรมได้คิดพิจารณา และเขียนอย่างอิสระลงในแผ่นกระดาษ อธิบายรายละเอียดหรือยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนาคุณธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรม ผลลัพธ์ของคุณธรรม และคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล และเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับรู้เชิงประเมินค่า รับรู้ความรู้สึก เกิดความคิด และเห็นแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมในการทำงานจริงได้

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ ระบุวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ได้ และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงานได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การทำแบบฝึกหัดการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวและของกลุ่ม การทำกิจกรรมกลุ่ม การทำกรณีศึกษา และการอภิปราย การพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) การฝึกจินตนาการ และการฝึกการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงาน

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับความสำคัญของวิสัยทัศน์ และเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ได้วิเคราะห์ ได้มีการสรุป และประยุกต์หลักการเพื่อนำไปใช้ในอนาคต

โมดูลที่ 4 แนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจหรือการสร้างแรงจูงใจภายใน การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมตระหนักถึงและอธิบายความสำคัญของแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายใน และมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจภายในของตนเองและเพื่อนร่วมงานได้

กิจกรรมที่ใช้มีการบรรยาย การตั้งคำถาม การพิจารณาไตร่ตรองแรงบันดาลใจของตนเอง การสร้างสื่อที่เป็นสัญลักษณ์ของแรงบันดาลใจของตนเอง เช่น โดยการเขียน การวาดภาพ การแสดง และอื่นๆ มีการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้สึกของตนเอง การฝึกให้กำลังใจผู้อื่น การร้องเพลงที่มีความหมายที่ดีและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ การบรรยายและให้ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือการสร้างแรงจูงใจภายในในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ที่เกี่ยวกับชมรมหรือสโมสรของตน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานนั้น

กิจกรรมเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับรู้เชิงประเมินค่า ได้รับรู้ความรู้สึก และมีความพร้อมที่จะกระทำ และทำให้เกิดการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ

โมดูลที่ 5 แนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา

องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถระบุแนวทาง ในการเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง และระบุแนวทางในการเกื้อหนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ หรือนำความคิดสร้างสรรค์ไปช่วยในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การฝึกปฏิบัติในการคิดทางบวกและสร้างสรรค์ การระดมสมองทางปัญญา และการฝึกปฏิบัติในการใช้เทคนิคต่างๆ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และการระบุแนวทางการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระหว่างผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานนั้น

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายให้ผู้รับการอบรมมีความใส่ใจ เข้าใจ และยอมรับการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และได้ทดลองกระทำในการหาแนวทางในการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระหว่างผู้ร่วมงานได้

โมดูลที่ 6 แนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ผู้วิจัยจึงจำแนกเป็นโมดูลย่อย 4 โมดูล ดังนี้

6.1 ธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอธิบายธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิธีการเอาใจเขามาใส่ใจเราได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การดูภาพ การใช้โคลงกลอน และการฝึกปฏิบัติ เช่น การให้ฝึกการฟัง-การไม่ฟัง

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความใส่ใจ เข้าใจความรู้สึก เกิดการยอมรับ และเกิดความพร้อมที่จะปฏิบัติ

6.2 การบริหารอารมณ์ การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอธิบายแนวทางการบริหารอารมณ์ได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การดูภาพ การใช้โคลงกลอน การให้แนวคิดต่างๆ การทำแบบฝึกหัดและการฝึกปฏิบัติ เช่น การผ่อนคลายความเครียดวิธีต่างๆ

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความใส่ใจ เข้าใจ ยอมรับ จำได้ และได้ทดลองปฏิบัติ

6.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอธิบายวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพได้

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การเล่านิทานประกอบภาพเรื่องเจ้าชายน้อยกับการฟัง การฝึกปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้สึกและประสบการณ์

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความใส่ใจ เข้าใจ ยอมรับ และได้ทดลองปฏิบัติ

6.4 เทคนิคการมอบหมายงาน การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมอธิบายความสำคัญและวิธีการมอบหมายงาน และการแนะนำและสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน

กิจกรรมที่ใช้เป็นการบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ โดยให้ทำกิจกรรมเกี่ยวกับมอบหมายงานและการพัฒนาผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นลักษณะงานในชมรมหรือสโมสร โดยกำหนดบทบาทผู้นำและสมาชิกที่มีลักษณะแตกต่างกัน

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความใส่ใจ เข้าใจ ยอมรับ จำได้ และได้ทดลองปฏิบัติในการมอบหมายงาน

โมดูลที่ 7 การสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความเข้าใจ และสามารถแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการบูรณาการองค์รวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ

กิจกรรมที่ใช้ในการเข้ากลุ่มย่อย สร้างเรื่องราวเขียนบท และแสดงละครเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการถ่ายวิดีโอทัศน์ไว้ และการอภิปราย

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อประเมินผล ตรวจสอบความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โมดูลที่ 8 การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development plan) ของตนเองได้

กิจกรรมที่ใช้คือการบรรยาย เรื่อง การตั้งเป้าหมายและการวางแผน การอธิบายงาน การยกตัวอย่างการวางแผน การให้คำปรึกษา การให้บุคคลพิจารณาโครงร่าง (Profile) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตนเอง การให้วางแผน และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนหรือบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการพิจารณากลยุทธ์ที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคนั้นๆ ให้เข้าคู่กับเพื่อนช่วยคิด (Buddy) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน และวิทยากรให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลในด้านการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ การนำเสนอตัวอย่างการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการอบรม มีการแนะนำโครงการเพื่อนช่วยเพื่อน และโครงการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง

กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกทักษะการวางแผน และการพัฒนาภาวะผู้นำภายใต้สภาวะการทำงานจริง ได้เกิดการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วม ได้วิเคราะห์ประสบการณ์ ได้ประยุกต์หลักการ และได้มีการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและของกลุ่ม รวมทั้งได้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง

โมดูลที่ 9 การติดตามผล

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ทบทวน พิจารณาไตร่ตรอง และแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้ข้อเสนอแนะ การให้กำลังใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันจากกลุ่มเพื่อน หรือการให้คำปรึกษาของวิทยากร เพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรม

กิจกรรมที่ใช้เป็นการพบกันในกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน โดยมีการประชุมกันเพื่อแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินการตามแผน ในเรื่องความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรค ความรู้สึก เหตุการณ์ที่ประทับใจ หรือการต้องการความช่วยเหลือ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ในการเข้ากลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน (Support group) เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองนี้จะมีการพบกัน 4 ครั้ง ทุก 2 สัปดาห์ ในเวลา 2 เดือน

กิจกรรมที่ใช้มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้ผู้รับการอบรมได้นำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองในสภาวะการทำงานจริง โดยมีเพื่อนและวิทยากรเป็นผู้ช่วยให้คำปรึกษา และมีการให้ความรู้เพิ่มเติมในหัวข้อที่กลุ่มต้องการ เช่น เรื่องเทคนิคการประชุม เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุปเนื้อหาของหลักสูตรเหล่านี้จะมีจุดเด่นสำคัญในด้านต่างๆ เช่น ในโมดูลที่ 2 เมื่อผู้รับการอบรมได้มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงร่าง (Profile) ที่แสดงผลจากการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รู้จักแข็งหรือจุดอ่อนของตนเอง ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership development plan) โดยให้มีการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาอย่างละเอียด พร้อมมีการยกตัวอย่างประกอบ และในโมดูลที่ 9 ผู้วิจัยมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองโดยใช้กลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน (Support group) มีการประชุมพบปะกันทุก 2 สัปดาห์ โดยพบกัน 4 ครั้งในระยะเวลา 2 เดือน โดยผู้วิจัย

เป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน (Facilitator) และคอยให้คำแนะนำปรึกษา จุดเด่นเหล่านี้ของหลักสูตรสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่ององค์ประกอบสำคัญ ที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนในเรื่องการรักษาและถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง (ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 91)

ขั้นตอนที่ 3 สร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรม แบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 1 หลักสูตร ระยะเวลา 4 วัน 3 คืน และภายหลังการฝึกอบรม มีการพบกันในกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน ทุก 2 สัปดาห์ ครั้งละประมาณ 3 ชั่วโมง เป็นระยะเวลา 2 เดือน รวม 4 ครั้ง โดยการพบปะกันแต่ละครั้งผู้วิจัยและตัวแทนผู้รับการอบรมจะเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน (Facilitator) ในการประชุม และสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น เอื้ออาทร และให้กำลังใจซึ่งกันและกันในกลุ่ม และจะมีการทบทวน พิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) ติดตามผลในแผนการพัฒนางานภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล และช่วยกันเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

ในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ ผู้วิจัยมีทีมวิทยากร 4 คน ซึ่งในการเลือกผู้ที่จะเป็นวิทยากร (ผู้วิจัยเป็นหนึ่งในทีมวิทยากร) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา คือ มีความรู้และประสบการณ์ เช่น มีความรู้ด้านจิตวิทยา การฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมนิสิต หรือเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนิสิต หรือเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมด้านการพัฒนางานภาวะผู้นำ และการพัฒนาผู้นำนิสิตนักศึกษา มีความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนางานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย ซึ่งวิทยากรจะมีส่วนสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 13) และก่อนการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้มีการประชุมร่วมกับทีมวิทยากรหลายครั้ง เพื่อถ่ายทอดความรู้ ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเตรียมการสอนร่วมกัน

สำหรับการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคและกิจกรรมหลายอย่าง โดยพยายามให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แสดงออก และมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมากที่สุด อธิเช่น

เทคนิคการฝึกปฏิบัติใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม และใช้ในการติดต่อสื่อสาร

เทคนิคการพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) ใช้ในการหาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีหรือผู้นำในอุดมคติ และการพิจารณาภาวะผู้นำของตนเอง และใช้ในการพิจารณาแรงบันดาลใจของตนเอง

เทคนิคการทำกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมแสดงออกโดยการเขียน พุด วาดภาพ บันรูป สร้างงานศิลปะ ใช้ในการสื่อเรื่องราวเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง การพัฒนาคุณธรรม และการสร้างแรงบันดาลใจ

เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติและการอภิปรายกลุ่ม ใช้ในเรื่องการมอบหมายงาน เรื่องการกระตุ้นทางปัญญา

เทคนิคกรณีศึกษา ใช้ในเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นทางปัญญา

เทคนิคการแสดงผลพฤติกรรมโดยการแสดงละคร ใช้ในการสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคการจูงใจให้ผู้รับการอบรมเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ ทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม และต่อสังคม และจูงใจให้ผู้รับการอบรมมีความสนใจใส่ใจในการฝึกอบรม โดยการซักถามความคิดเห็น การอภิปราย การแบ่งปันประสบการณ์ และให้ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ซึ่งผลจากการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสม จะมีส่วนช่วยให้ผู้รับการอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมได้ (ชูชัย สมิทธิไกร. 2540; บุญเลิศไพรินทร์. 2538; สุธีระ ประมวลพฤกษ์. 2538; เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. 2531)

ในการฝึกอบรมครั้งนี้มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เอกสารประกอบการสอนที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนและเพียงพอ มีการจัดสภาพห้องฝึกอบรมอย่างเหมาะสม มีความสะอาดและสะดวกในการทำกิจกรรมต่างๆ และมีการจัดกิจกรรมภายใต้บรรยากาศที่ดี และมีการนำเข้าสู่บทเรียนที่น่าสนใจ โดยใช้สื่อการสอน เช่น แผ่นใส รูปภาพ บทกลอน บทเพลง นิทาน และการทำกิจกรรมร่วมกัน และมีการจูงใจให้ผู้รับการอบรมมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจก่อนเข้าสู่การฝึกอบรม โดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การทำกิจกรรม การร้องเพลง การทำสมาธิ การนวด การฝึกจินตนาการ ซึ่งการเตรียมการเหล่านี้สอดคล้องกับแนวทางในการสร้างเจตคติที่ดี และมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล (อ้อมเดือน สดมณี. 2540; บุญเลิศไพรินทร์. 2538; เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. 2531)

ขั้นตอนที่ 4 การหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญและทดลองใช้หลักสูตร ผู้วิจัยนำหลักสูตรที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ 3 ท่าน ด้านการสร้างหลักสูตรและการฝึกอบรม 4 ท่าน และด้านงานกิจกรรมนิสิต 3 ท่าน ให้คำแนะนำและตรวจสอบเนื้อหาหลักสูตร กิจกรรม และทฤษฎีที่นำมาใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขในเรื่องเนื้อหาหลักสูตร และกิจกรรมให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมมากขึ้น และนำหลักสูตรไปทดลองใช้

สำหรับการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงภาษา โดยใช้คำที่มีความหมายชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกัน และสามารถประเมินผลได้
2. เนื้อหาหลักสูตร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเนื้อหาในแต่ละโมดูลให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับแนวคิดทฤษฎี วุฒิภาวะในการเรียนรู้ ลักษณะงาน และประสบการณ์ของผู้รับการอบรมมากยิ่งขึ้น
3. แผนการสอน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงหัวข้อการฝึกอบรมในแต่ละโมดูลให้เหมาะสมกับแนวคิดทฤษฎี และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับหัวข้อการฝึกอบรม และให้สามารถประเมินผลได้
4. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงให้มีลักษณะที่ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมมากขึ้น และในกระบวนการฝึกอบรม ได้ปรับปรุงขั้นตอนต่างๆ ให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการสร้างเจตคติตามแนวคิดของแมคไกวร์ และการเรียนรู้ตามทฤษฎีกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เช่น ให้มีการทำกิจกรรม มีการอภิปราย การสรุป และการบรรยาย เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ และมีการฝึกทักษะ มีการเพิ่มวิธีการนำเข้าสู่บทเรียน การจูงใจให้ผู้รับการอบรมเกิดความสนใจใคร่รู้ มีการให้ตัวแบบที่ดี และได้มีการเพิ่มเติมเรื่องกระบวนการทำงานเป็นที่สอดคล้องไปในเนื้อหาบางกิจกรรมด้วย

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้สอดแทรกแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบในเชิงบูรณาการไปในกิจกรรมต่างๆในบางโมดูล และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและองค์

ประกอบต่างๆของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการปรับปรุงเนื้อหาการฝึกอบรม และกิจกรรมที่ใช้ให้มีความชัดเจน มีรายละเอียด ให้มีความกระชับ ได้มีการปรับปรุงหัวข้อการฝึกอบรมในบางโมดูลให้สื่อความหมายได้ชัดเจนมากขึ้น และได้ปรับปรุงสื่อการสอนให้มีความเหมาะสมกับผู้รับการอบรมมากขึ้น

สำหรับการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมด้านต่างๆ ดังนี้คือ เนื้อหาหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม และกิจกรรมที่ใช้ ระยะเวลา สถานที่ ปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรฝึกอบรม 2) เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมและเปรียบเทียบความรู้ และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม

แบบแผนการทดลองในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาคุณภาพหลักสูตรในขั้นตอนนี้ ใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียว ทดสอบก่อนและหลัง (One group pre-test post-test design) ดังแสดงในแผนการทดลองนี้

	การทดสอบก่อน	การทดลอง	การทดสอบหลัง
	T1	x	T2
เมื่อ	T1 แทน การทดสอบที่จัดกระทำก่อนการทดลอง	x แทน การจัดกระทำทดลอง	T2 แทน การทดสอบที่จัดกระทำหลังการทดลอง
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้นำนิสิตจากสโมสรคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 12 คน		

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตรมีดังนี้

1. คู่มือวิทยากร ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมการฝึกอบรม
2. อุปกรณ์การฝึกอบรม สื่อ และกิจกรรมต่างๆ
3. แบบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมในด้านระยะเวลา สถานที่ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการต่างๆในการฝึกอบรม และปัญหาอุปสรรคในการใช้ชุดฝึกอบรม โดยประเมินความคิดเห็นจากผู้ดำเนินการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้

1. ผู้รับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทดสอบโดยการหาค่า t-test (Dependent)

จากผลการประเมินพบว่า ผู้รับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังการฝึกอบรม สูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาคผนวก ค)

2. ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมจากผู้รับการอบรมว่ามีความเหมาะสม หรือมีความพอใจในระดับปานกลางขึ้นไป

จากผลการประเมินพบว่า ผู้รับการอบรมมีความคิดเห็นต่อหลักสูตรว่ามีความเหมาะสม หรือมีความพอใจในระดับปานกลางขึ้นไป (ภาคผนวก ค)

3. เกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์รวมและผลลัพธ์เฉพาะจุดมุ่งหมาย เป็นการประเมินผลขั้นสุดท้าย โดยพิจารณาคะแนนจากแบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการอบรมแต่ละโมดูล ใช้เกณฑ์ที่กำหนดไว้ระหว่างผลลัพธ์รวม (E_1) และผลลัพธ์เฉพาะจุดมุ่งหมาย (E_2) กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80/80 โดยใช้สูตร E_1/E_2 (อรพรรณ พรสีมา. 2530 : 130-131)

จากผลการประเมินพบว่า คะแนนจากแบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการอบรมแต่ละโมดูลมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 (ภาคผนวก ค ตาราง 32)

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรฝึกอบรม หลังจากนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้ และได้ประเมินผลการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ความเหมาะสม และไปทดลองใช้ในการฝึกอบรมผู้นำนิสิตต่อไป

ผลการทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร ผู้วิจัยได้นำผลมาปรับปรุงหลักสูตรดังต่อไปนี้

1. ตารางเวลา ได้มีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับการไปใช้ในการฝึกอบรมจริง
2. เนื้อหาการฝึกอบรมในบางโมดูล ได้มีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับระยะเวลา
3. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ได้มีการปรับปรุงรายละเอียดของเนื้อหา เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการฝึกอบรมจริง และเหมาะสมกับระยะเวลาที่ใช้
4. สื่อการสอน ได้มีการปรับปรุงแผ่นใส ใบงาน และเอกสารประกอบการสอน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 นำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 12 คน และหลังจากนั้นมีการชักกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน (Support group) เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองเป็นระยะเวลา 2 เดือน โดยมีการพบกันทุก 2 สัปดาห์ รวม 4 ครั้ง ส่วนกลุ่มควบคุมมีจำนวน 12 คน ไม่ได้รับการฝึกอบรมใดๆทั้งสิ้น

ก่อนการฝึกอบรมผู้วิจัยได้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้รับการฝึกอบรม (ในกลุ่มทดลอง) โดยการสัมภาษณ์และสอบถามผู้นำนิสิตก่อนเข้าร่วมในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม ความสนใจ ความพร้อม และความสามารถในการที่จะรับการฝึกอบรม (Trainability) ตลอดจนหลักสูตร รวมทั้งแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความพร้อม ความสามารถ และแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ (ซูชัย สมศิริกร. 2540 : 91) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้จัดการประชุมนิเทศก่อนการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมทำแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการประเมินคุณลักษณะของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรม และมีการสอบถามความคาดหวังของผู้รับการอบรม มีการแนะนำหลักสูตร บอกวัตถุประสงค์ แจกแผ่นพับเกี่ยวกับรายละเอียดหลักสูตร หัวข้อการฝึกอบรม มีการจูงใจให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเข้ารับการฝึกอบรม และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้รับการอบรมและทีมวิทยากร ซึ่งจะมีส่วนทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ (เครีวัลย์ ลิมอภิชาติ. 2531 : 61)

เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรและการหาคุณภาพเครื่องมือวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

1. แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิด ทฤษฎี วิธีการสร้างแบบวัดเจตคติ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดเจตคติ

1.2 สร้างแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบของลิเคอร์ท มี 5 อันดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ

1.3 นำแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.4 นำแบบวัดเจตคติที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับผู้นำนิสิตที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

1.5 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการทดสอบ Item-total correlation ($r \geq .30$) (Nunnally & Bernstein, 1994 : 305) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)

1.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้เป็นฉบับที่สมบูรณ์

หลังจากนำแบบวัดมาหาคูณภาพ พบว่ามีข้อคำถามที่ใช้ได้จริงจำนวน 48 ข้อ ดังนี้คือ

ข้อที่ 1 - 12 ใช้วัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีข้อที่เป็นคำถามทางบวก คือข้อ 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12 ข้อที่เป็นคำถามทางลบ คือข้อ 2, 5, 7

ข้อที่ 13 - 24 ใช้วัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีข้อที่เป็นคำถามทางบวก คือข้อ 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24 ข้อที่เป็นคำถามทางลบ คือข้อ 13, 18, 19

ข้อที่ 25 - 36 ใช้วัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีข้อที่เป็นคำถามทางบวก คือข้อ 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33 ข้อที่เป็นคำถามทางลบ คือข้อ 28, 35

ข้อที่ 37 - 48 ใช้วัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีข้อที่เป็นคำถามทางบวก คือข้อ 38, 39, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 48 ข้อที่เป็นคำถามทางลบ คือข้อ 37, 43, 45

จากผลการวิเคราะห์แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 48 ข้อ ในรายข้อมีค่า Item-total correlation ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 (ภาคผนวก ข ตาราง 29)

ตัวอย่างแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความคิดเห็น และความรู้สึกต่อข้อความ ตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีทั้งข้อความทางบวก และข้อความทางลบ

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u>					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น.....					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีจริยธรรมเป็นผู้นำที่น่าเบื่อหน่าย.....					

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการสร้างแรงบันดาลใจ</u>					
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้องให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา.....					
2. ข้าพเจ้าเห็นว่าการพูดให้ทุกคนเชื่อมั่นใน เป้าหมายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยดี.....					
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการกระตุ้นทางปัญญา</u>					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่ง จำเป็นในการทำงาน.....					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการหาทางออกในการแก้ปัญหา ร่วมกันเป็นการเสียเวลา.....					
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u>					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ความ ต้องการของคนอื่น.....					
2. ข้าพเจ้าคิดว่า การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์.....					

การตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ ข้อคำถามทางบวก ตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน ตอบมากให้ 4 คะแนน ตอบปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบน้อยให้ 2 คะแนน ตอบน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามทางลบ จะให้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 48 - 240 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

2. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X - Rater : MLQ) ของแบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1991) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ โดยวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 47 ข้อ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จำนวน 18 ข้อ คือข้อ 1 - 18 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ คือข้อ 19 - 28 การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 10 ข้อ คือข้อ 29 - 38 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ คือข้อ 39 - 47 แบบวัดภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้มี 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้นำในสภาวะผู้นำของตนเอง และชุดที่ 2 สำหรับผู้ร่วมงานประเมินภาวะผู้นำของผู้นำในสภาวะผู้นำผู้อื่น เนื้อหาของแบบวัดเหมือนกัน แตกต่างกันเฉพาะสรรพนามที่ใช้ในแต่ละข้อความให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่าง

2.1 นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2 นำแบบวัดที่แก้ไขแล้วไปทดสอบกับผู้นำนิสิตที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

2.3 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการทดสอบ Item-total correlation และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้เป็นฉบับที่สมบูรณ์

จากผลการวิเคราะห์แบบวัดภาวะผู้นำชุดที่ 1 สำหรับผู้นำนิสิตประเมินภาวะผู้นำของตนเอง จำนวน 47 ข้อ ในรายข้อมีค่า Item-total correlation ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และในบางข้อที่มีค่าไม่ถึง .30 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .94 ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เท่ากับ .90 การสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .88 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เท่ากับ .84 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ .68 (ภาคผนวก ข ตาราง 30)

จากผลการวิเคราะห์แบบวัดภาวะผู้นำชุดที่ 2 สำหรับผู้ร่วมงานประเมินภาวะผู้นำของผู้นำนิสิต จำนวน 47 ข้อ ในรายข้อมีค่า Item-total correlation ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และในบางข้อที่มีค่าไม่ถึง .30 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .96 ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เท่ากับ .91 การสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .87 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เท่ากับ .89 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ .89 (ภาคผนวก ข ตาราง 30)

ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ผู้นำนิสิต ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ว่ามีพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด มีคำตอบที่เป็นไปได้ 5 อันดับ

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u>					
1. ข้าพเจ้าเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน.....					
2. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย.....					
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการสร้างแรงบันดาลใจ</u>					
1. ข้าพเจ้าตั้งเป้าหมายในการทำงานสูง.....					
2. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงาน.....					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการกระตุ้นทางปัญญา</u>					
1. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน.....					
2. ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม.....					
<u>ตัวอย่างข้อคำถามการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u>					
1. ข้าพเจ้าฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ.....					
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล.....					

การตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้คือ คำตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน คำตอบบ่อยให้ 3 คะแนน คำตอบบางครั้งให้ 2 คะแนน คำตอบนานๆครั้งให้ 1 คะแนน คำตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงของคะแนน ดังนี้คือ

- | | |
|-------------------|--|
| คะแนน 3.50 - 4.00 | เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ มากที่สุด |
| คะแนน 2.50 - 3.49 | เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ มาก |
| คะแนน 1.50 - 2.49 | เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ ปานกลาง |
| คะแนน 0.50 - 1.49 | เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ น้อย |
| คะแนน 0.00 - 0.49 | เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ น้อยที่สุด |

หลังจากการตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงร่าง (Profile) ที่แสดงผลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนทั้งที่เป็นคะแนนรวม และที่เป็นคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ทั้งของผู้นำประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ (ตัวอย่างโครงร่าง อยู่ในภาคผนวก ก)

3. แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของ พงษ์จันทร์ วรรณวิจิตร (2534) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของ มหาวิทยาลัยมินิโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire : MSQ) สร้างโดย ไวสส์และคณะ (Weiss and others, 1967) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ ประกอบด้วย 20 ด้าน แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เลือกใช้เพียง 5 ด้าน ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย 1) ด้านความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของตน จำนวน 5 ข้อ คือข้อ 1 - 5 2) ด้านความคิดริเริ่ม จำนวน 5 ข้อ คือข้อ 6 - 10 3) ด้านความมีอิสระ จำนวน 5 ข้อ คือข้อ 11 - 15 4) ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำนวน 5 ข้อ คือข้อ 16 - 20 และ 5) ด้านความสามารถของผู้นำ จำนวน 5 ข้อ คือข้อ 21

3.1 นำแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.2 นำแบบวัดที่แก้ไขแล้วไปทดสอบกับผู้นำนิสิตที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

3.3 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการทดสอบ Item-total correlation และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)

3.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้เป็นฉบับที่สมบูรณ์

จากผลการวิเคราะห์รายข้อ ข้อคำถามที่ใช้ได้คือข้อคำถามที่มีค่า Item-total correlation ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป มีจำนวน 25 ข้อ การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .93 ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบของความพึงพอใจ ได้แก่ ความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของตน เท่ากับ .72 ความคิดริเริ่ม เท่ากับ .64 ความมีอิสระในการทำงาน เท่ากับ .81 ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ เท่ากับ .87 และความสามารถของผู้นำ เท่ากับ .92 (ภาคผนวก ข ตาราง 31)

ตัวอย่างแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ตอบจะเป็นผู้ประเมินความรู้สึก ความคิดเห็น หรือปฏิกิริยาของตนเองต่อข้อคำถามแต่ละข้อ ตามระดับการประเมิน 5 ระดับ

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ ความรู้สึก หรือความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ตัวอย่างข้อคำถามด้านความมีอำนาจหน้าที่</u> <u>ในส่วนของตน</u>					
1. ข้าพเจ้ามีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่.....					
2. ภายในชมรมหรือสโมสรของข้าพเจ้าไม่มีการก้าวท้าวหน้าที่การงานของกันและกัน.....					
<u>ตัวอย่างข้อคำถามด้านความคิดริเริ่ม</u>					
1. ข้าพเจ้ามีโอกาสทดลองทำสิ่งที่แตกต่างจากงานประจำวัน.....					
2. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะทำงานตามวิธีการของตนเอง.....					
<u>ตัวอย่างข้อคำถามด้านความมีอิสระ</u>					
1. ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย.....					
2. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะทำงานตามลำพังโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด.....					

ชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ 5 คน และจากชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ 7 คน รวม 12 คน

หลังจากที่สุ่มผู้นำนิสิตได้ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแล้ว ผู้วิจัยได้มีการสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองเกี่ยวกับความต้องการ และความสามารถที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ก่อนที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรม และจากการที่ผู้นำนิสิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองบางคนไม่สามารถไปเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมได้ ผู้วิจัยจึงต้องทำการสุ่มผู้นำนิสิตใหม่อีกครั้งหนึ่ง จากชมรมหรือสโมสรประเภทที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ และมีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ ให้ได้รับการฝึกอบรมและไม่ได้รับการฝึกอบรม ได้ผลดังรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 การจัดเข้ากลุ่ม (Randomization)

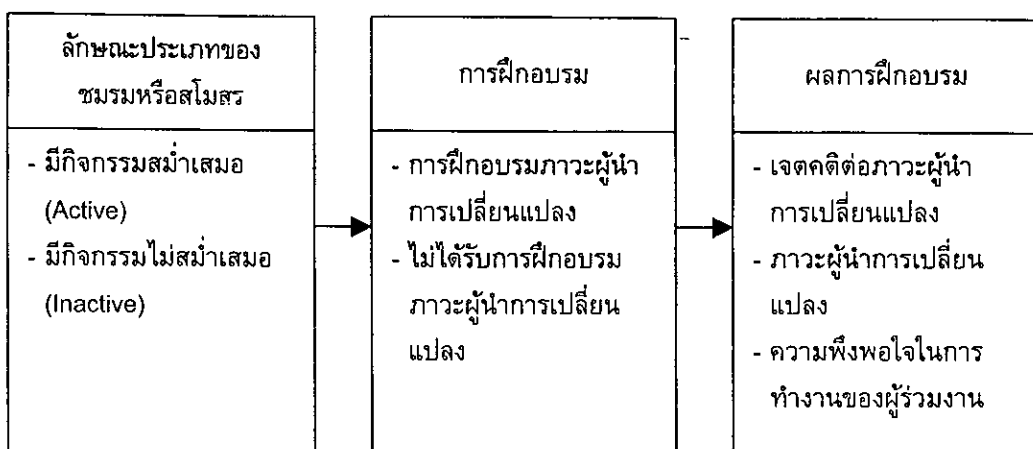
ประเภทของชมรม/สโมสร	การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		รวม (จำนวนคน)
	ฝึก (กลุ่มทดลอง)	ไม่ฝึก (กลุ่มควบคุม)	
- มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active)	4	6	10
- มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (Inactive)	8	6	14
รวม (จำนวนคน)	12	12	24

แบบแผนการทดลอง (Research Design) * ๖๐๔.

แบบแผนการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ Generalized randomized block design โดยมีการสุ่มตัวแปรจัดกระทำ หลังจากสุ่มหน่วยทดลอง เป็นสองกลุ่มตามลักษณะประเภทของชมรมหรือสโมสร และมีการวัดตัวแปรตามก่อนการทดลอง และหลังการฝึกอบรม และวัดตัวแปรตามอีกครั้งหลังจากสิ้นสุดการทดลอง (หลังการฝึกอบรมประมาณ 2 เดือน)

การวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรอิสระ 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ตัวแปรอิสระที่ถูกจัดกระทำ (Manipulated variable) ได้แก่ การฝึกอบรม ประเภทที่สอง เป็นตัวแปรจัดประเภท เป็นลักษณะประเภทของชมรมหรือสโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอกับที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ ส่วนตัวแปรตามเป็นลักษณะที่มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากมีการทดลองแล้วคือ เจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของการทดลองจึงเป็น ดังนี้

จัด
๖๐๔/๖๒



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างการทดลอง

การดำเนินการทดลอง

1. ผู้วิจัยดำเนินการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต โดยให้ผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนดำเนินการทดลองระหว่างวันที่ 11-18 พฤษภาคม 2543
2. ดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นระหว่างวันที่ 26-29 พฤษภาคม 2543
3. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม ดำเนินการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระหว่างวันที่ 29 พฤษภาคม - 14 มิถุนายน 2543
4. ผู้รับการอบรมเข้ากลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน 4 ครั้ง ในระหว่างระยะเวลา 2 เดือน ดังนี้คือ
 - ครั้งที่ 1 วันที่ 14 มิถุนายน 2543
 - ครั้งที่ 2 วันที่ 28 มิถุนายน 2543
 - ครั้งที่ 3 วันที่ 12 กรกฎาคม 2543
 - ครั้งที่ 4 วันที่ 9 สิงหาคม 2543

ระหว่างการประชุมจะมีการรายงาน การดำเนินการตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรม มีการให้คำปรึกษา และมีการให้ความรู้เพิ่มเติมตามความต้องการของกลุ่ม

5. หลังจากสิ้นสุดการทดลอง (หลังการฝึกอบรมแล้วประมาณ 2 เดือน) วัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระหว่างวันที่ 9 สิงหาคม - 11 สิงหาคม 2543

การประเมินผลการทดลองสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตาราง 5 การประเมินผลการทดลอง

ผลการทดลอง	ระยะเวลาประเมิน					สิ้นสุด การทดลอง	
	ก่อนการ ทดลอง	หลังการ ฝึกอบรม	สัปดาห์ที่				
			2	4	6		8
ผู้นำ : ประเมิน							
- เจตคติต่อภาวะผู้นำ	✓	✓				✓	
- ภาวะผู้นำของตนเอง	✓					✓	
ผู้ร่วมงาน : ประเมิน							
- ภาวะผู้นำของผู้นำนิสิต ✓	✓					✓	
- ความพึงพอใจในการทำงาน ✓	✓					✓	

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows V.9.1

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

M	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่ม
KURT	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
SS	แทน	ผลรวมของกำลังสอง (Sum of square)
df	แทน	ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของกำลังสอง (Mean of square)
F	แทน	ค่าสถิติ F ที่ได้จากการคำนวณ
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (* ที่ระดับ .05, ** ที่ระดับ .01)
r	แทน	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร (Correlation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่ง คือ การศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ตอนที่ 2 ผลการศึกษาและการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ประกอบข้อมูลจากแฟ้มผลงาน (Portfolio) โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

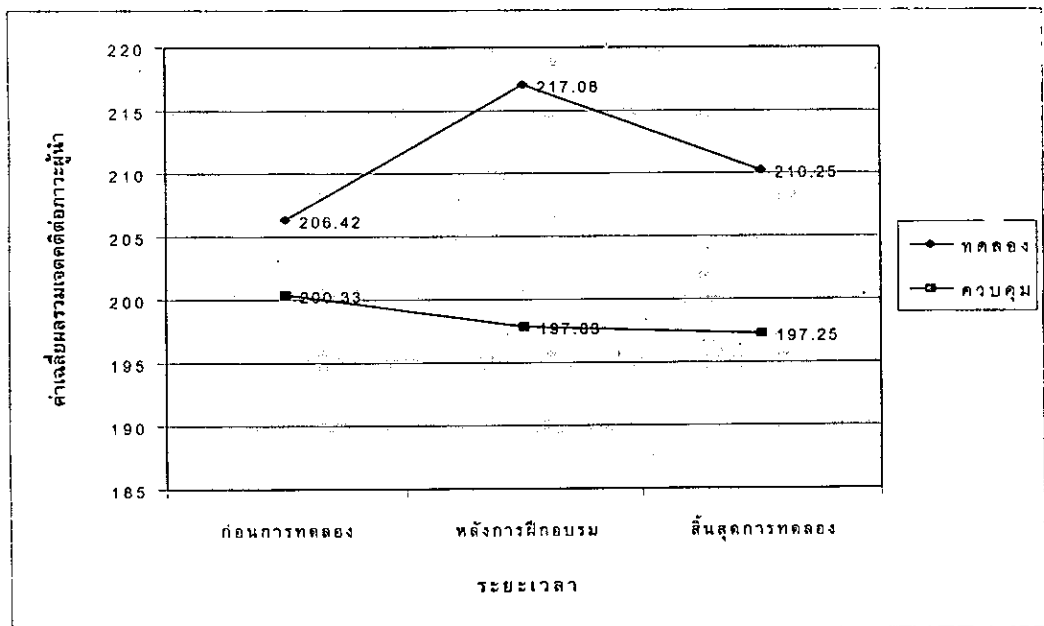
กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่ม มีจำนวนทั้งสิ้น 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 12 คนที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลุ่มควบคุม 12 คนที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยผู้นำนิสิตเพศหญิง 8 คน เพศชาย 16 คน อายุระหว่าง 19-22 ปี กำลังศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ 3-4 จำนวนปีที่เคยทำกิจกรรมมีตั้งแต่ 1-4 ปี เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอื่นๆในชมรม/สโมสรมาก่อนจำนวน 17 คน และไม่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอื่นๆในชมรม/สโมสรมาก่อนจำนวน 7 คน เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวน 6 คน และไม่เคยมีประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวน 18 คน เป็นผู้นำจากชมรมหรือสโมสรดังต่อไปนี้คือ ในกลุ่มทดลองประกอบด้วย 12 ชมรม/สโมสร เป็นชมรม/สโมสรประเภทที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active) 4 ชมรม/สโมสร คือ 1) ชมรมส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภาคเหนือ 2) ชมรมค่ายอาสาพัฒนา 3) ชมรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ 4) สโมสรนิสิตคณะบริหารธุรกิจ และเป็นชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (Inactive) 8 ชมรม/สโมสร คือ 5) สโมสรนิสิตคณะอุตสาหกรรมเกษตร 6) สโมสรนิสิตคณะประมง 7) ชมรมพัฒนาชนบท 8) ชมรมนิสิตอีสาน 9) สโมสรนิสิตคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 10) สโมสรนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ 11) สโมสรนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ 12) ชมรมฟิสิกส์ของและคลาสสิกกีตาร์ ในกลุ่มควบคุมประกอบด้วย 12 ชมรม/สโมสร เป็นชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active) 6 ชมรม คือ 1) ชมรมโรตาแรคท์ 2) สโมสรนิสิตคณะสัตวแพทย์ 3) ชมรมศิลปะการแสดง 4) ชมรมพุทธศาสตร์ 5) สโมสรนิสิตคณะมนุษยศาสตร์ 6) ชมรมมหาวิทยาลัย-ชาวบ้าน และเป็นชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (Inactive) 6 ชมรม/สโมสร คือ 7) ชมรมค่ายอาสาพัฒนานนทรีทักษิณ 8) สโมสรนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ 9) ชมรมศิลปะการถ่ายภาพ 10) สโมสรนิสิตคณะวนศาสตร์ 11) ชมรมคาทอลิก 12) สโมสรนิสิตคณะเศรษฐศาสตร์ (รายละเอียดของลักษณะกลุ่มตัวอย่างอยู่ในภาคผนวก จ) สำหรับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำของผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง (ภายหลังการฝึกอบรมแล้ว 2 เดือน) จำแนกตามประเภทของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และประเภทของชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ แสดงผลดังในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน จำแนกตามประเภทของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ประเภทของชมรม/สโมสร และผลรวม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง			กลุ่มควบคุม		
	กลุ่มที่มีกิจกรรม	กลุ่มที่มีกิจกรรม	รวม	กลุ่มที่มีกิจกรรม	กลุ่มที่มีกิจกรรม	รวม
	สม่ำเสมอ	ไม่สม่ำเสมอ		สม่ำเสมอ	ไม่สม่ำเสมอ	
	M	M	M	M	M	M
(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	(SD)	
เจตคติต่อภาวะผู้นำก่อน	207.25	206.00	206.42	204.00	196.67	200.33
การทดลอง	(12.04)	(11.83)	(11.36)	(17.39)	(15.00)	(15.95)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลัง	217.00	217.13	217.08	204.00	191.67	197.83
การฝึกอบรม	(6.88)	(14.80)	(12.34)	(16.11)	(21.74)	(19.35)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลัง	211.75	209.50	210.25	203.67	190.83	197.25
สิ้นสุดการทดลอง	(14.97)	(13.09)	(13.09)	(16.22)	(12.07)	(15.19)
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองก่อนการทดลอง	2.43	2.25	2.31	2.59	2.54	2.57
	(0.33)	(0.41)	(0.38)	(0.40)	(0.50)	(0.44)
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง	3.21	2.88	2.99	2.84	2.78	2.81
	(0.42)	(0.37)	(0.40)	(0.45)	(0.42)	(0.42)
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำก่อนการทดลอง	2.79	2.58	2.65	2.66	2.84	2.75
	(0.29)	(0.41)	(0.38)	(0.44)	(0.32)	(0.38)
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.98	2.86	2.90	2.74	2.53	2.64
	(0.47)	(0.30)	(0.35)	(0.25)	(0.84)	(0.60)
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลอง	99.17	98.25	98.56	95.72	103.67	99.69
	(3.90)	(9.76)	(5.78)	(10.43)	(9.20)	(10.25)
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง	102.25	100.04	100.78	96.61	99.78	98.19
	(11.41)	(4.45)	(7.02)	(3.42)	(15.10)	(10.57)

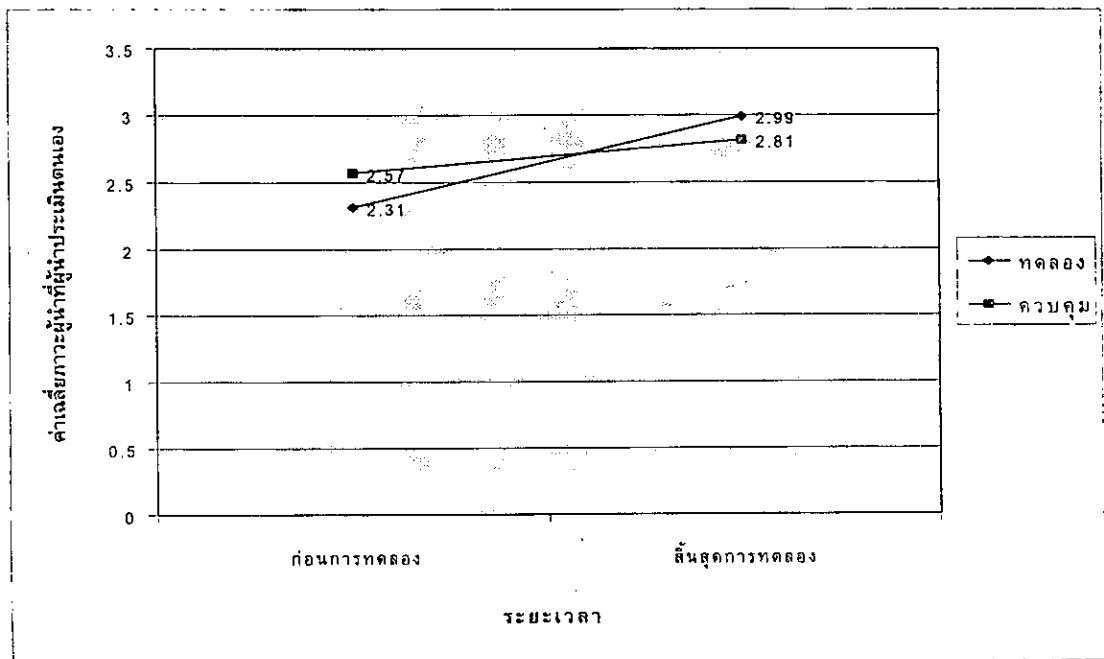
จากตาราง 6 ในตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง พบว่าในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองก่อนการทดลองอยู่ในระดับปานกลาง (2.31) แต่เมื่อสิ้นสุดการทดลอง พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก (2.99) ส่วนในกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองก่อนการทดลองอยู่ในระดับมาก (2.57) แต่เมื่อสิ้นสุดการทดลอง พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำลดลง แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก (2.81) ส่วนในกลุ่มทดลองตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ ก่อนการทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (2.65) และเมื่อสิ้นสุดการทดลอง พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น แต่ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดิม (2.90) และในกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำก่อนการทดลองอยู่ในระดับมาก (2.75) และเมื่อสิ้นสุดการทดลอง พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยลดลง แต่ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดิม (2.64)

สำหรับตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำพบว่าโดยรวมเมื่อสิ้นสุดการทดลอง กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรมมากกว่าก่อนการทดลอง ($217.08 - 206.42 = 10.66$) และมีเจตคติหลังสิ้นสุดการทดลอง (ภายหลังการฝึกอบรม 2 เดือน) มากกว่าก่อนการทดลอง ($210.25 - 206.42 = 3.83$) แต่มีเจตคติหลังสิ้นสุดการทดลอง (ภายหลังการฝึกอบรม 2 เดือน) น้อยกว่าหลังการฝึกอบรม ($210.25 - 217.08 = -6.83$) ส่วนในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการฝึกอบรมน้อยกว่าก่อนการทดลอง ($197.83 - 200.33 = -2.50$) และมีเจตคติหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าก่อนการทดลอง ($197.25 - 200.33 = -3.08$) และมีเจตคติหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าในระยะหลังการฝึกอบรมเล็กน้อย ($197.25 - 197.83 = -0.58$) และเมื่อพิจารณาระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ในกลุ่มทดลองมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มควบคุมทั้งในระยะก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง (ภายหลังการฝึกอบรม 2 เดือน) ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 6



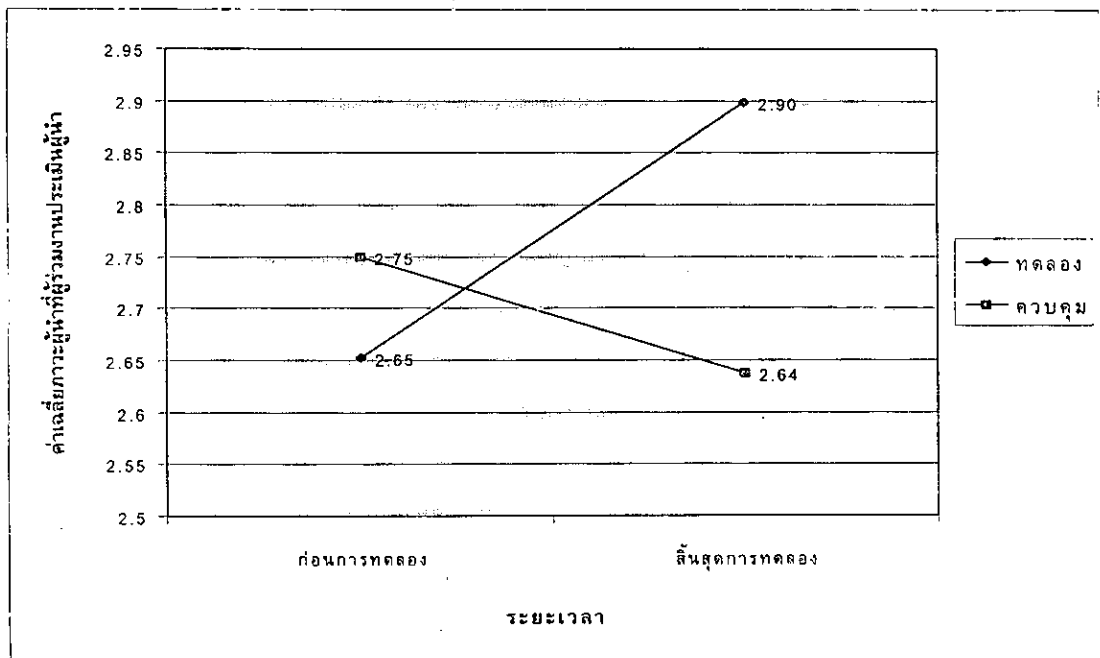
ภาพประกอบ 6 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลรวมเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีทั้งผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ สำหรับภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองพบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าก่อนการทดลอง ($2.99 - 2.31 = 0.68$) ส่วนในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองเช่นกัน ($2.81 - 2.57 = 0.24$) และเมื่อพิจารณาระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ก่อนการทดลองกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มทดลอง ($2.57 - 2.31 = 0.26$) แต่หลังสิ้นสุดการทดลองกลับพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มควบคุม ($2.99 - 2.81 = 0.18$) ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 7



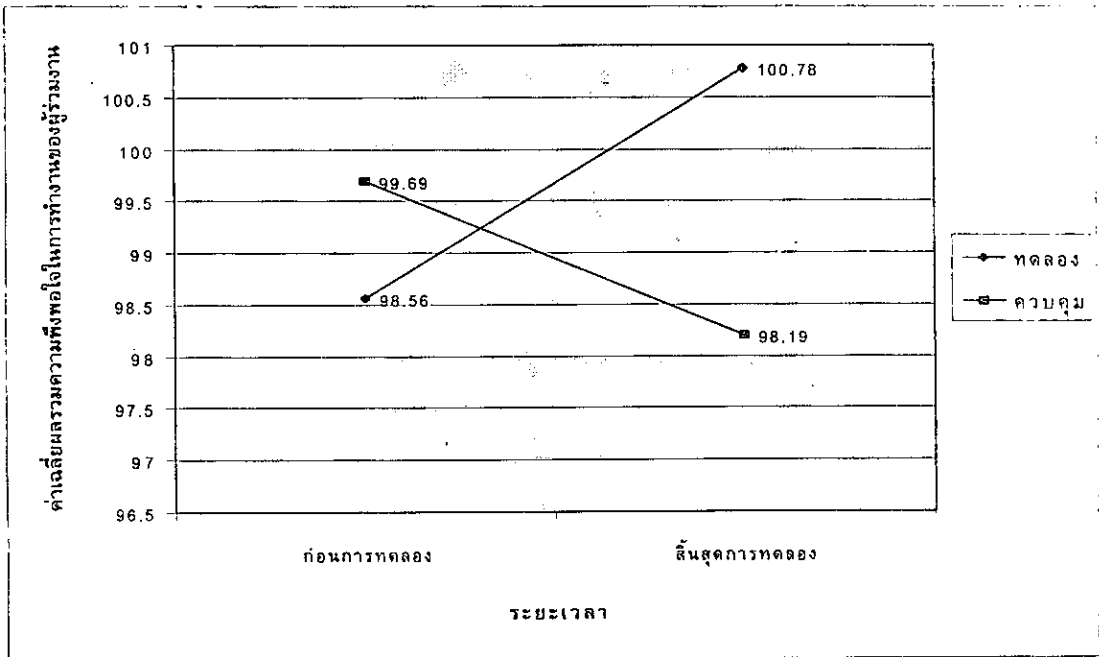
ภาพประกอบ 7 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง ในระยะเวลาก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

สำหรับภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ พบว่าในกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าก่อนการทดลอง ($2.90 - 2.65 = 0.25$) ส่วนในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าก่อนการทดลอง ($2.64 - 2.75 = -0.11$) และเมื่อพิจารณาระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ก่อนการทดลองกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำน้อยกว่ากลุ่มควบคุม ($2.65 - 2.75 = -0.10$) แต่หลังสิ้นสุดการทดลองกลับพบว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มควบคุม ($2.90 - 2.64 = 0.26$) ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ ในระยะเวลาก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานพบว่า ในกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่า ก่อนการทดลอง ($100.78 - 98.56 = 2.22$) ส่วนในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าก่อนการทดลอง ($98.19 - 99.69 = -1.50$) และเมื่อพิจารณาระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ก่อนการทดลองกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานน้อยกว่ากลุ่มควบคุม ($98.56 - 99.69 = -1.13$) แต่หลังสิ้นสุดการทดลองกลับพบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมากกว่ากลุ่มควบคุม ($100.78 - 98.19 = 2.59$) และในกลุ่มทดลองมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ส่วนในกลุ่มควบคุมมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานต่ำลง ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลรวมความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในระยะเวลาก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาและการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ประกอบข้อมูลจากแฟ้มผลงาน (Portfolio)

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การศึกษาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลจากการศึกษาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สันระหว่างตัวแปรสองตัว พบผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 / ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<u>ก่อนการทดลอง</u>									
1. เจตคติต่อภาวะผู้นำ	1.000								
2. ภาวะผู้นำที่ผู้นำ ประเมินตนเอง	-.189	1.000							
3. ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงาน ประเมินผู้นำ	-.061	.084	1.000						
4. ความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ร่วมงาน	.164	.099	.660**	1.000					
<u>หลังการฝึกอบรม</u>									
5. เจตคติต่อภาวะผู้นำ	.557**	-.129	-.145	.006	1.000				
<u>หลังสิ้นสุดการทดลอง</u>									
6. เจตคติต่อภาวะผู้นำ	.587**	-.117	.015	.148	.846**	1.000			
7. ภาวะผู้นำที่ผู้นำ ประเมินตนเอง	-.039	.504**	.153	.069	.221	.331	1.000		
8. ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงาน ประเมินผู้นำ	.411*	.370	.163	.208	.336	.375	.557**	1.000	
9. ความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ร่วมงาน	.398	.211	.088	.423*	.248	.235	.346	.757**	1.000

n = 24

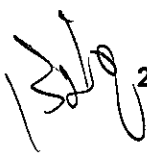
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 7 พบว่าตัวแปรต่างๆก่อนการทดลองมีความสัมพันธ์กันเองคือ ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำก่อนการทดลองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลอง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .660$) และพบว่าตัวแปรต่างๆก่อนการทดลองมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามดังนี้คือ ตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .557$) และมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .587$) และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .411$) และพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองก่อนการทดลอง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .504$) และพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .423$) จากผลการศึกษาที่พบว่าตัวแปรต่างๆก่อนการทดลองเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหลังการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการทดลองดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม (Covariate)

นอกจากนี้พบว่าระหว่างตัวแปรตามด้วยกันเองมีความสัมพันธ์กันดังนี้คือ ตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .846$) และพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .557$) และพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .757$) แต่ผลการศึกษาไม่พบว่าตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .221$) และไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .336$) และไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .248$) นอกจากนี้ไม่พบว่าตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .331$) และไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .375$) และไม่พบว่ามีสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .235$) จากผลการศึกษาที่พบว่าตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันเอง ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA)



2.2 การศึกษาอิทธิพลของตัวแปรประเภทของชมรม/สโมสรที่ใช้เป็นตัวแปรจัด Block

สำหรับแบบแผนการทดลองครั้งแรกผู้วิจัยเลือกใช้ Generalized randomized block design โดยมีประเภทของชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active) และที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (Inactive) เป็นตัวแปรจัด Block เพื่อช่วยในการลดความคลาดเคลื่อนของการทดลอง แต่จากผลการวิเคราะห์ Two-way ANOVA พบว่า Main effect คือผลของ Block ไม่พบมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าประเภทของชมรม/สโมสรที่ใช้เป็นตัวแปรจัด Block ไม่มีผลต่อการลดความคลาดเคลื่อนของการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ และประกอบกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กอยู่แล้ว ผู้วิจัยจึงเสี่ยงที่จะไม่วิเคราะห์ผลของตัวแปรจัดประเภทของชมรม/สโมสร สำหรับผลการวิเคราะห์ Two-way ANOVA ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรตาม โดยพิจารณาตามกลุ่มและประเภทของชมรม/สโมสร

ตัวแปรตาม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
1. เจตคติต่อภาวะผู้นำ					
หลังการฝึกอบรม	กลุ่ม	2088.061	1	2088.061	7.826*
	ประเภทของชมรม/สโมสร	210.414	1	210.414	.789
	กลุ่ม x ประเภทของชมรม/สโมสร	219.120	1	219.120	.821
	ความคลาดเคลื่อน	5336.208	20	266.810	
2. เจตคติต่อภาวะผู้นำ					
หลังสิ้นสุดการทดลอง	กลุ่ม	1010.206	1	1010.206	5.158*
	ประเภทของชมรม/สโมสร	321.186	1	321.186	1.640
	กลุ่ม x ประเภทของชมรม/สโมสร	158.127	1	158.127	.807
	ความคลาดเคลื่อน	3916.917	20	195.846	
3. ภาวะผู้นำที่ผู้นำ					
ประเมินตนเองหลัง สิ้นสุดการทดลอง	กลุ่ม	.306	1	.306	1.792
	ประเภทของชมรม/สโมสร	.222	1	.222	1.299
	กลุ่ม x ประเภทของชมรม/สโมสร	.102	1	.102	.597
	ความคลาดเคลื่อน	3.413	20	.171	
4. ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงาน					
ประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	กลุ่ม	.444	1	.444	1.722
	ประเภทของชมรม/สโมสร	.149	1	.149	.576
	กลุ่ม x ประเภทของชมรม/สโมสร	.010	1	.010	.041
	ความคลาดเคลื่อน	5.159	20	.258	

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
5. ความพึงพอใจในการ					
ทำงานของผู้ร่วมงาน					
หลังสิ้นสุดการทดลอง	กลุ่ม	49.190	1	49.190	.570
	ประเภทของชมรม/สโมสร	1.297	1	1.297	.015
	กลุ่ม x ประเภทของชมรม/สโมสร	40.787	1	40.787	.472
	ความคลาดเคลื่อน	1726.866	20	86.347	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) ในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรตามหลายตัว และจากการศึกษาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (ในตาราง 7) พบว่าตัวแปรตามต่างๆมีความสัมพันธ์กันเอง ดังนั้นเพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม และช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่ม Power ของการทดสอบ ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์ตัวแปรตามหลายตัว นอกจากนี้เพื่อเป็นการตัดผลอันเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในตอนเริ่มต้นก่อนทำการทดลอง ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จึงใช้ตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) ซึ่งจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของการทดลอง และช่วยให้สามารถประมาณค่าผลของการฝึกอบรมโดยถูกต้องไม่ลำเอียง และสำหรับการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) ผู้วิจัยได้มีการแบ่งตัวแปรออกเป็นกลุ่มๆ แล้ววิเคราะห์แยกเป็นกลุ่มของตัวแปรตาม เนื่องจากในกรณีที่มีตัวแปรตามหลายตัว และผลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามบางตัวอาจเป็นไปได้ในทางบวกหรือทางลบหรือไม่ส่งผล ดังนั้นเพื่อให้เห็นผลของตัวแปรอิสระ คือ ผลของการฝึกอบรมในครั้งนี้ที่มีต่อตัวแปรตามชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) เป็น 7 ด้าน และหลังจากวิเคราะห์ตัวแปรตามหลายตัวแล้ว ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ตัวแปรร่วม (ANCOVA) โดยแยกวิเคราะห์ตัวแปรตามทีละตัว และใช้ตัวแปรก่อนการทดลองแต่ละตัวนั้นเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) เพื่อให้เห็นผลของตัวแปรอิสระ คือ การฝึกอบรมต่อตัวแปรตามแต่ละตัวชัดเจนขึ้น

2.3 การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลการฝึกอบรมเมื่อมีตัวร่วมโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA)

ผู้วิจัยได้แยกวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามออกเป็น 7 ด้าน โดยจะมีการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) ด้วยวิธี Box's M test ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือไม่พบว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มทั้งสองแตกต่างกัน และในการทดสอบค่าที่สังเกตได้ของตัวแปรต้องมีการแจกแจงร่วมแบบ Multivariate normal distribution ในทุกกลุ่ม ผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ของตัวแปรทุกตัวว่ามีลักษณะเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยพิจารณาค่าความโค้งและความเบ้ ซึ่งพบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติ ยกเว้นตัวแปรหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มควบคุม (มีค่าความโค้ง = 6.94) (ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความเป็นเอกพันธ์และค่าความโค้งและความเบ้อยู่ในภาคผนวก ฉ ตาราง 37) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติทดสอบว่าการแจกแจงของตัวแปรตามในแต่ละกลุ่มของตัวแปรอิสระเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยใช้สถิติ Shapiro Wilk (Hair et al. 1995 : 66) ซึ่งผลการวิเคราะห์ไม่พบว่ามีความนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นตัวแปรเดียว คือ ตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มควบคุม (Sig = .01) จึงถือได้ว่าการแจกแจงของตัวแปรตามในแต่ละกลุ่มของตัวแปรอิสระเป็นการแจกแจงแบบปกติ (ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความเป็นเอกพันธ์และค่า Shapiro Wilk อยู่ในภาคผนวก ฉ ตาราง 37)

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลการฝึกอบรมครั้งนี้ ที่ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) สามารถแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

2.3.1 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.3 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.4 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.5 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.6 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.7 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับรายละเอียดผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามตามสมมติฐาน มีดังต่อไปนี้

2.3.1 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม โดยมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 9 และ 10

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.986	3.074	2.809	2.720
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.898	2.946	2.637	2.588
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	217.080	215.589	197.830	199.327

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่ามีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($3.074 - 2.720 = 0.354$) ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($2.946 - 2.588 = 0.358$) และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มควบคุม ($215.589 - 199.328 = 16.261$)

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.399	3.763	.031*
	Wilk's Lamda	.601	3.763	.031*
	Hotelling's Trace	.664	3.763	.031*
	Roy's Largest Root	.664	3.763	.031*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือพบว่าตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม โดยในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การฝึกอบรมสามารถเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

2.3.2 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 11 และ 12

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.986	3.074	2.809	2.720
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.898	2.946	2.637	2.588
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	210.250	209.052	197.250	198.448

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่ามีความเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($3.074 - 2.720 = 0.354$) มีภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($2.946 - 2.588 = 0.358$) และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($209.052 - 198.448 = 10.604$)

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.325	2.725	.077
	Wilk's Lamda	.675	2.725	.077
	Hotelling's Trace	.481	2.725	.077
	Roy's Largest Root	.481	2.725	.077

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าผลการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ไม่พบว่าตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง นั่นคือไม่พบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3.3 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 13 และ 14

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.986	3.075	2.809	2.719
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.898	2.983	2.637	2.552
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง	100.778	101.473	98.194	97.499

จากตาราง 13 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่ามีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($3.075 - 2.719 = 0.356$) มีภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($2.983 - 2.552 = 0.431$) และมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($101.473 - 97.499 = 3.974$)

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.335	2.860	.068
	Wilk's Lamda	.665	2.860	.068
	Hotelling's Trace	.505	2.860	.068
	Roy's Largest Root	.505	2.860	.068

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าผลการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือไม่พบว่าตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน นั่นคือไม่พบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3.4 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยมีเจตคติต่อภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 15 และ 16

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	217.080	215.107	197.830	199.810
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง	100.778	100.406	98.194	98.566

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่า มีค่าเฉลี่ยเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มควบคุม ($215.107 - 199.810 = 15.297$) และมี

ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม (100.406 - 98.566 = 1.84)

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.248	3.126	.067
	Wilk's Lamda	.752	3.126	.067
	Hotelling's Trace	.329	3.126	.067
	Roy's Largest Root	.329	3.126	.067

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าผลการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือไม่พบว่าตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง นั่นคือไม่พบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3.5 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยมีเจตคติต่อภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 17 และ 18

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	210.250	208.667	197.250	198.833
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง	100.778	100.406	98.194	98.566

จากตาราง 17 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่ามีค่าเฉลี่ยเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($208.667 - 198.833 = 9.834$) และมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($100.406 - 98.566 = 1.840$)

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.171	1.955	.169
	Wilk's Lamda	.829	1.955	.169
	Hotelling's Trace	.206	1.955	.169
	Roy's Largest Root	.206	1.955	.169

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าผลการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือไม่พบว่าตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง นั่นคือไม่พบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3.6 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 19 และ 20

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.986	3.074	2.809	2.720
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	2.898	2.985	2.637	2.549

จากตาราง 19 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่ามีความเฉลี่ยภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($3.074 - 2.720 = 0.354$) และมีภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($2.985 - 2.549 = 0.436$)

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.305	4.166	.032*
	Wilk's Lamda	.695	4.166	.032*
	Hotelling's Trace	.439	4.166	.032*
	Roy's Largest Root	.439	4.166	.032*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าผลการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3.7 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมและเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยมีเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 21 และ 22

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	217.080	215.192	197.830	199.724
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	210.250	208.513	197.250	198.987

จากตาราง 21 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วม ในกลุ่มทดลองพบว่ามีความเฉลี่ยเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมมากกว่าในกลุ่มควบคุม ($215.192 - 199.724 = 15.468$) และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ($208.513 - 198.987 = 9.526$)

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนามของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

Effect	เกณฑ์	ค่าสถิติ	Multivariate F test	Sig
กลุ่ม	Pillai's Trace	.247	3.277	.059
	Wilk's Lamda	.753	3.277	.059
	Hotelling's Trace	.328	3.277	.059
	Roy's Largest Root	.328	3.277	.059

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าการทดสอบค่าสถิติทุกตัวที่เป็น Multivariate ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือไม่พบว่าตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง นั่นคือไม่พบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม และเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยสรุปผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม พบว่าเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่พบว่าเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA)

ผู้วิจัยได้แยกวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมออกเป็น 3 ด้าน ก่อนการวิเคราะห์ที่ได้ทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละตัว (Homogeneity of variance) ด้วยวิธี Levene's test ซึ่งในทุกโมเดลพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ไม่พบว่าความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละตัวแตกต่างกัน (ผลการทดสอบอยู่ในภาคผนวก ฉ ตาราง 40) ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลการฝึกอบรม โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) สามารถแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

2.4.1 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.2 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีมีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รายละเอียดการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

2.4.1 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม โดยมีเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 23 และ 24

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม ก่อนการปรับแก้และหลังจากที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted)

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ยกลุ่มทดลอง		ค่าเฉลี่ยกลุ่มควบคุม	
	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)	(ก่อนปรับ)	(หลังปรับ)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม (เมื่อเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็น Covariate)	217.080	215.192	197.830	199.724
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง (เมื่อเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็น Covariate)	215.250	208.513	197.250	198.987
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง (เมื่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการทดลองเป็น Covariate)	100.778	101.048	98.194	97.924

จากตาราง 23 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยที่ได้ปรับแล้วโดยใช้ค่าของตัวแปรร่วมแต่ละตัวในกลุ่มทดลองพบว่าในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มควบคุม (215.192 - 199.724 = 15.468) มีค่าเฉลี่ยเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม (208.513 - 198.987 = 9.526) และมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมากกว่ากลุ่มควบคุม (101.048 - 97.924 = 3.124)

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
เจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลอง	1360.364	1	1630.364	8.226	.009
กลุ่ม	1363.710	1	1363.710	6.880	.016*
ความคลาดเคลื่อน	4162.220	21	198.201		
รวม	8015.958	23			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 และ 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพบว่า ตัวแปรอิสระ คือ การได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม กล่าวคือ กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4.2 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง โดยมีเจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 23 และ 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
เจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการทดลอง	1375.687	1	1375.687	9.476	.006
กลุ่ม	517.203	1	517.203	3.562	.073
ความคลาดเคลื่อน	3048.813	21	145.182		
รวม	5438.500	23			

จากตาราง 23 และ 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมไม่พบว่า ตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง กล่าวคือไม่พบว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4.3 ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานก่อนการฝึกอบรมเป็นตัวแปรร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 23 และ 26

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ ร่วมงาน	342.561	1	342.561	5.040	.036
กลุ่ม	58.233	1	58.233	.857	.365
ความคลาดเคลื่อน	1427.393	21	67.971		
รวม	1809.995	23			

จากตาราง 23 และ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมไม่พบว่า ตัวแปรอิสระ คือ การที่ได้รับการฝึกอบรมกับไม่ได้รับการฝึกอบรมมีผลต่อตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน กล่าวคือ ไม่พบว่ากลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยสรุปจากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม พบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่พบว่าค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่พบว่าค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปรายละเอียดการวิเคราะห์ได้ดังตาราง 27

ตาราง 27 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการทดลอง (ตัวแปรตาม)	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามของ กลุ่มทดลอง (ที่ได้รับการฝึกอบรม) กับกลุ่มควบคุม (ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม) เมื่อสิ้นสุดการทดลอง
การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) :	
1. ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง + ภาวะผู้นำที่ผู้ ร่วมงานประเมินผู้นำ + เจตคติต่อภาวะผู้นำ หลังการฝึกอบรม	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม*
2. ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง + ภาวะผู้นำที่ผู้ ร่วมงานประเมินผู้นำ + เจตคติต่อภาวะผู้นำ หลังสิ้นสุดการทดลอง	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม
3. ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง + ภาวะผู้นำที่ผู้ ร่วมงานประเมินผู้นำ + ความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ร่วมงาน	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม
4. เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม + ความพึง พอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม
5. เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง + ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม
6. ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง + ภาวะผู้นำที่ผู้ ร่วมงานประเมินผู้นำ	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม*
7. เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม + เจตคติ ต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม
การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) :	
1. เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม*
2. เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม
3. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน	กลุ่มทดลองมีมากกว่ากลุ่มควบคุม

* หมายถึงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานโดยรวมพอสรุปได้ว่า ภายหลังการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการทดลอง ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และมีเจตคติต่อ

ภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5 ผลการศึกษาข้อมูลจากแฟ้มผลงาน (Portfolio)

ในการศึกษาผลการฝึกอบรมครั้งนี้ นอกเหนือจากข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบจากแฟ้มผลงาน(Portfolio) มีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 ข้อมูลรายงานการแสดงผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากบันทึกการประเมินการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการประเมินโครงการฝึกอบรม

จากแฟ้มผลงานผลงาน (Portfolio) ของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของบันทึกการประเมินการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรายงานการแสดงผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำนิสิตได้แสดงในการจัดการหรือการทำงานในชมรม/สโมสร ตามองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ซึ่งผู้นำนิสิตได้เขียนรายงานในบันทึกการประเมินตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำสัปดาห์ที่ 1-8 ว่าตนเองได้มีพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมในการทำงานในชมรม/สโมสร โดยแยกรายละเอียดตามองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ในองค์ประกอบที่ 1 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าในการประชุมผู้นำได้มีการพูดให้ความมั่นใจและไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน ว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคหรือแก้ปัญหาได้ (วิชณู คุณจักร; สุทัศน์ เจนบ้านผือ; มนสิทธิ์ นิมสกุล) มีการพูดคุยให้ผู้ร่วมงานฟังเรื่องอุดมการณ์ ค่านิยม เจตคติของผู้นำที่คิดว่าสำคัญในเรื่องการทำงาน และได้พยายามแสดงความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเห็น (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง) ได้แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือสงบสติอารมณ์ได้ (อำไพ เวชวิฐาน; ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; มนรัตน์ กรุงแก้ว) ได้แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงอุดมการณ์ของผู้นำ ได้ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และยอมรับในตัวผู้นำมากขึ้น (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ได้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เช่น พัฒนาทำความสะอาดชมรม อยู่เป็นเพื่อนเวลาสมาชิกทำงาน และสงบสติอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต เช่น เวลามีการโต้เถียงกัน (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม (วัลลภ กองกรม) มีการประชุมพูดคุยทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ เรื่องจุดมุ่งหมายในการทำงาน ความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และการหาความต้องการของกลุ่ม (อิชฌน์อนนต์ ไทยอารี) ได้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย เช่น การขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่มาช่วยกันหรือร่วมงานกัน การช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการทำงาน แม้จะไม่ใชหน้าที่โดยตรงของตนเอง (กฤษณะ อ่วมทอง)

ในองค์ประกอบที่ 2 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าได้ให้กำลังใจผู้ร่วมงานโดยการดูแลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และคอยให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ ชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี และปลอบใจเมื่องานผิดพลาดหรือเมื่อเขาประสบปัญหา (วิชณู คุณจักร; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; อิชฌน์อนนต์ ไทยอารี; กฤษณะ อ่วมทอง;

มนตรรัตน์ กรุงแก้ว) ทำให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอะไรเพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน พุดถึงอนาคตถ้างานเสร็จผลจะเป็นเช่นไร และเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการทำงาน (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง) และมีการพุดถึงแรงบันดาลใจของตัวผู้นำ และตามเรื่องแรงบันดาลใจของผู้ร่วมงานพยายามกระตุ้นให้ทุกคนมีกำลังใจในการทำงาน มองถึงปัญหา สาเหตุ และวิธีการแก้ไข และมีการจัดระบบการทำงานและวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ (สุทัศน์ เจนบ้านฝื่อ) แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่เพื่อความสำเร็จ โดยการนั่งคุย ยืนยัน การลงมือทำกับผู้ร่วมงานในงานทุกรูปแบบ และสร้างความชัดเจนในการทำกิจกรรม (อำไพ เวชวิฐาน) ทำให้สมาชิกมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการพุดคุยถามความต้องการ เปิดโอกาสให้ทำ เสนองานใหม่ที่ท้าทายไม่จำเจ ซึ่งให้เห็นความสำคัญของทีมงาน และมีการมอบหมายงานให้แก่สมาชิก (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มจะบรรลุเป้าหมาย โดยการพุดคุยถึงเป้าหมายกับคณะกรรมการ และตกลงที่จะทำเป้าหมายนั้นให้ได้ (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; มนสิทธิ์ นิ่มสกุล) พยายามให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ร่วมงาน และพยายามมองปัญหาในแง่ดี (อิชฉน์อนันต์ ไทยอารี) แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนด โดยมีการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ และมองปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น (อำไพ เวชวิฐาน) มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ โดยการพุดคุยเรื่องที่น่าจะมีการปรับปรุง (วัลลภ กองกรม; มนตรรัตน์ กรุงแก้ว)

องค์ประกอบที่ 3 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำนิสิตได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เช่น ในการประชุมได้พยายามตั้งคำถามต่างๆ (วิชณู คุณจักร; วัลลภ กองกรม) ได้มีการจัดตั้งสภากาแฟเพื่อคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ (อำไพ เวชวิฐาน) ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสตัดสินใจทำสิ่งต่างๆในความรู้สึกชอบของตนเองให้มากที่สุด (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพุดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเกิดปัญหา เช่น การพยายามพุดคุยทั้งกับกลุ่มย่อยหรือในกลุ่มใหญ่เวลาที่มีการประชุม (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; มนสิทธิ์ นิ่มสกุล) ให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ เช่น มีการพุดคุยถึงข้อดี-ข้อเสียของรูปแบบเก่าๆ และเสนอวิธีการทำงานในระบบใหม่ๆวิธีการใหม่ๆ โดยยังยึดสิ่งดีของแบบเก่าไว้ (สุทัศน์ เจนบ้านฝื่อ) ได้พยายามหามุมมองใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการชี้ให้เห็นถึงปัญหา วิเคราะห์ปัญหา พุดคุยถามความคิดเห็น และมีการระดมความคิด (อิชฉน์อนันต์ ไทยอารี; กฤษณะ อ่วมทอง)

องค์ประกอบที่ 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าได้ให้ความสนใจแก่สมาชิกที่ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร โดยการเข้าไปพุดคุยเรื่องต่างๆ และพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน (วิชณู คุณจักร) ติดต่อสื่อสารและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง) และติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล โดยพุดคุยเป็นรายบุคคลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และพยายามให้แต่ละบุคคลในชมรมมีการติดต่อสื่อสารกันแบบปัจเจกบุคคลด้วย (มนสิทธิ์ นิ่มสกุล) พุดคุยเป็นส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง) ให้เวลาแนะนำการทำงาน ชักถามปัญหาและพุดคุยเป็นรายบุคคล และฟังเพื่อนร่วมงานอย่างตั้งใจ (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการมอบหมายงานพร้อมอำนาจให้การตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานมองหาจุดเด่นของแต่ละคน และคิดแผนที่จะดึงความสามารถของบุคคลออกมา (อำไพ เวชวิฐาน) พยายามศึกษาจุดเด่นของแต่ละคนเพื่อการมอบหมายที่มีประสิทธิภาพ (กฤษณะ อ่วมทอง) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง โดยการพุดคุยเรื่องต่างๆนอกเหนือจากเรื่องงาน (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; สุทัศน์ เจนบ้านฝื่อ; วัลลภ กองกรม; อิชฉน์อนันต์ ไทยอารี) ให้คำ

แนะนำและใช้เวลาแก่ผู้ร่วมงานมากขึ้น โดยการพูดคุยกับสมาชิกนอกเวลามากขึ้นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ชักถามปัญหา ให้คำแนะนำ หาทางช่วยเหลือ ให้กำลังใจ (ณัฐธา เต็มพรวลิต; มนตรัตน์ กรุงแก้ว)

โดยสรุปจากรายงานการประเมินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าผู้นำได้พยายามแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลายลักษณะ ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ของคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกเหนือจากนี้ยังมีข้อมูลจากการประเมินผลโครงการฝึกอบรมครั้งสุดท้ายที่ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมรายงานว่า ตนเองได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; ณัฐธา เต็มพรวลิต; วิษณุ คุณจักร; อำไพ เวชวิฐาน; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; สุทัศน์ เจนบ้านฝือ) ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานในชมรม/สโมสร (วิษณุ คุณจักร; วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อำไพ เวชวิฐาน; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; ณัฐธา เต็มพรวลิต; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; สุทัศน์ เจนบ้านฝือ; วัลลภ กองกรม; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี; กฤษณะ อ่วมทอง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; มนสิทธิ์ นิ่มสกุล)

2.5.2 ข้อมูลรายงานเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับรายงานเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนจากรายงานการประเมินการฝึกอบรมครั้งสุดท้าย ข้อมูลทางบวกพบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม มีความรู้ในเรื่องคุณลักษณะพฤติกรรมต่างๆของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเห็นความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังการเข้าฝึกอบรมมากกว่าก่อนเข้าฝึกอบรม ได้เรียนรู้และฝึกทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (วิษณุ คุณจักร; วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อำไพ เวชวิฐาน; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; ณัฐธา เต็มพรวลิต; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; สุทัศน์ เจนบ้านฝือ; วัลลภ กองกรม; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี; กฤษณะ อ่วมทอง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; มนสิทธิ์ นิ่มสกุล)

นอกเหนือจากนี้ยังพบข้อมูลทางลบที่ได้จากการบันทึกการประเมินตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำและการประเมินผลการฝึกอบรมครั้งสุดท้าย ที่ผู้นำนิสิตรายงานว่ามีความรู้สึกท้อใจที่ไม่ได้ทำตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ณัฐธา เต็มพรวลิต) และพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน เนื่องจากผู้ร่วมงานไม่มีความพร้อม และยังไม่เข้าใจในระบบการทำงานแบบใหม่ ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (วิษณุ คุณจักร; กฤษณะ อ่วมทอง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว) มีเวลาจำกัด ทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองและผู้อื่นตามที่ต้องการหรือตามเป้าหมายได้ (อำไพ เวชวิฐาน; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี; วิษณุ คุณจักร) ผู้นำยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; กฤษณะ อ่วมทอง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว) การทำงานในชมรม/สโมสรยังไม่เป็นระบบดีพอ (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี) พบปัญหาด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบางคน (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; มนสิทธิ์ นิ่มสกุล) พบอุปสรรคในการแบ่งเวลาทั้งเรื่องเรียนและเรื่องกิจกรรม บริหารเวลาไม่ดี มีข้อจำกัดในด้านเวลา คือ เวลาในการพบกันหรือประชุมระหว่างผู้ร่วมงานมีน้อย มีข้อจำกัดด้านการเรียนหนักและการสอบ (วิษณุ คุณจักร; วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อำไพ เวชวิฐาน; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; ณัฐธา เต็มพรวลิต; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; สุทัศน์ เจนบ้านฝือ; วัลลภ กองกรม; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี; กฤษณะ อ่วมทอง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; มนสิทธิ์ นิ่มสกุล)

2.5.3 ข้อมูลรายงานความรู้ในหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้

จากรายงานที่ผู้ดำเนินิตได้ประเมินตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่า ก่อนการฝึกอบรม ผู้นำมีความรู้ในหัวข้อต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย-มาก (คะแนนระหว่าง 1.67-3.50) แต่หลังเข้ารับการฝึกอบรม ผู้นำมีความรู้ในหัวข้อต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด (คะแนนระหว่าง 3.67-4.58) และมีคะแนนเฉลี่ยความรู้รวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม ($57.25 - 35.73 = 21.52$) ดังรายละเอียดในตาราง 28

ตาราง 28 ข้อมูลรายงานความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรมที่ได้จากการประเมินตนเอง

หัวข้อการฝึกอบรม	คะแนนความรู้	
	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ/คุณลักษณะผู้นำที่ดี	3.00	4.25
โมดูลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1.67	3.92
โมดูลที่ 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
- การเห็นคุณค่าในตนเอง	2.83	4.33
- การพัฒนาคุณธรรม	3.50	4.58
- การสร้างวิสัยทัศน์	2.75	4.33
โมดูลที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ		
- การสร้างแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจภายใน	2.25	3.92
โมดูลที่ 5 การกระตุ้นทางปัญญา		
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.33	4.17
โมดูลที่ 6 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
- ธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.25	4.33
- การบริหารอารมณ์	3.08	4.25
- การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล	2.33	4.00
- การมอบหมายงาน	2.33	3.75
โมดูลที่ 7 การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.33	3.75
โมดูลที่ 8 กระบวนการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.00	4.00

ตาราง 28 (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	คะแนนความรู้	
	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
โมดูลที่ 9 การติดตามผลการดำเนินการตามแผนการ พัฒนา	2.08	3.67
รวมคะแนน	35.73	57.25

* ระดับคะแนน	4.50 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
	3.50 – 4.49	หมายถึง	มาก
	2.50 – 3.49	หมายถึง	ปานกลาง
	1.50 – 2.49	หมายถึง	น้อย
	0.00 – 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

นอกจากนี้ผู้นำนิสิตยังได้ประเมินว่า สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้โดยทั่วๆไปในชีวิตประจำวันในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ย 4.33) และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ในระดับมากเช่นเดียวกัน (คะแนนเฉลี่ย 4.33)

2.5.4 การบรรลุผลตามที่คาดหวังเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังก่อนการฝึกอบรม

ผู้นำนิสิตได้รายงานถึงการบรรลุผลตามที่คาดหวัง แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่บรรลุผลมากกว่าที่คาดหวัง (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; อิชฌมณีนันต์ ไทยอารี) กลุ่มที่บรรลุผลตามที่คาดหวัง (สุทัศน์ เจนบ้านผือ; มนสิทธิ์ นิมสกุล) และกลุ่มที่บรรลุผลตามที่คาดหวังแต่มีบางส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย (วิชณู คุณจักร; วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อำไพ เวชวิฐาน; ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; วัลลภ กองกรม; กฤษณะ อ่วมทอง; มนตรรัตน์ กรุงแก้ว)

ผู้นำนิสิตที่รายงานว่าบรรลุผลตามที่คาดหวังและที่บรรลุผลมากกว่าที่คาดหวัง ได้รายงานว่าได้รับความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ) ได้พัฒนาทักษะต่างๆในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง (สุทัศน์ เจนบ้านผือ; มนตรรัตน์ กรุงแก้ว; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; อิชฌมณีนันต์ ไทยอารี; ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) และได้เห็นความสำคัญของทักษะต่างๆเหล่านั้น (มนตรรัตน์ กรุงแก้ว) ได้รู้จักตนเอง (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) ได้ความรู้และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงาน (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; อิชฌมณีนันต์ ไทยอารี; ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; มนสิทธิ์ นิมสกุล) ได้นำความรู้ไปพัฒนาการทำงานในสโมสร (มนตรรัตน์ กรุงแก้ว) ได้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น (สุทัศน์ เจนบ้านผือ; กฤษณะ อ่วมทอง) ได้มุมมองใหม่ๆในการทำงาน (อิชฌมณีนันต์ ไทยอารี) ทำให้มีความสุขกับการทำงานมากขึ้น (กฤษณะ อ่วมทอง) ได้ความคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ) ได้รับคำแนะนำและการให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงาน (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์)

สำหรับผู้นำนิสิตที่รายงานถึงส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายได้รายงานว่าการนำความรู้ไปใช้ได้ผลบางส่วน เพราะผู้ร่วมงานยังไม่มีความพร้อม และยังไม่เข้าใจระบบการทำงานแบบใหม่ คาดว่าต้องใช้ระยะเวลาอีกสักกระยะจึงจะสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ (วิชญ์ คุณจักร) ได้ผลตามเป้าหมายบางส่วนเนื่องจากในช่วงเวลาของการฝึกอบรมนี้ยังไม่สามารถพัฒนาตนเอง และช่วยผู้อื่นได้ตามเป้าหมายอย่างที่ต้องการ คาดว่าจะทำได้ในอนาคต (อำเภอ เวชวิฐาน; ณัฐธา เต็มพรเลิศ) การนำความรู้มาใช้ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากยังใหม่กับงาน ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว) มีการติดต่อสื่อสารและมีการประชุมวางแผนการทำงานน้อยไป (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; มนตรัตน์ กรุงแก้ว) การบริหารเวลาของตนเองยังไม่ดี (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; สุกศน์ เจนบ้านผือ; กฤษณะ อ่วม ทอง; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) มีอุปสรรคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ร่วมงานที่เคยทำงานในระบบเก่า ไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (มนตรัตน์ กรุงแก้ว)

2.5.5 ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ดีต่าง ๆ มากมาย ที่สามารถนำไปใช้ได้ ในชีวิตประจำวันและในการทำงาน (วิชญ์ คุณจักร; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; อำเภอ เวชวิฐาน) สำหรับรายละเอียดของความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ คือ ได้รู้ลักษณะของผู้นำที่ดี (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี) ได้รู้คุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; ณัฐธา เต็มพรเลิศ; กฤษณะ อ่วมทอง; มนสิทธิ นิมสกุล; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ได้รู้และเข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ณัฐธา เต็มพรเลิศ; มนตรัตน์ กรุงแก้ว) และได้สร้างเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (กฤษณะ อ่วมทอง) ได้รู้แนวคิดและแนวทางในการดำเนินงานใหม่และวิธีการจัดการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำไปปรับใช้ในการทำงาน (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อำเภอ เวชวิฐาน; วิชญ์ คุณจักร; ณัฐธา เต็มพรเลิศ; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี) ได้ฝึกทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านต่าง ๆ (กฤษณะ อ่วมทอง; วิชญ์ คุณจักร; วัชรินทร์ แซ่ตั้ง; อำเภอ เวชวิฐาน; ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์; ณัฐธา เต็มพรเลิศ; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; สุกศน์ เจนบ้านผือ; วัลลภ กองกรม; อิษมนอนนธ์ ไทยอารี; มนตรัตน์ กรุงแก้ว; มนสิทธิ นิมสกุล) ได้ทราบแรงบันดาลใจของตนเอง (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ได้สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ได้ฝึกคิดอย่างเป็นระบบ และได้ใช้สมองส่วนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ณัฐธา เต็มพรเลิศ) และได้ฝึกคิดแก้ปัญหา (สุกศน์ เจนบ้านผือ) ได้ทราบเรื่องการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น และใส่ใจกับบุคคลอื่น (มนตรัตน์ กรุงแก้ว) ได้รับรู้ความคิดเห็นของบุคคลอื่น (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) ได้นำประสบการณ์จากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้กับตนเอง (ณัฐธา เต็มพรเลิศ; สุกศน์ เจนบ้านผือ; มนตรัตน์ กรุงแก้ว) ได้เรียนรู้การทำงานที่เป็นระบบ (มนตรัตน์ กรุงแก้ว) ได้เรียนรู้ระบบการทำงานเป็นทีมที่ดี (ณัฐธา เต็มพรเลิศ) ได้รู้จักตนเอง รู้ขอบกว้างของตนเอง (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; มนสิทธิ นิมสกุล) ได้เรียนรู้วิธีการในการพัฒนาตนเอง (วัลลภ กองกรม; มนสิทธิ นิมสกุล; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) ได้มีความสุขกับการทำงาน (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง) ได้เรียนรู้การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น (วัลลภ กองกรม) ทำให้โลกทัศน์กว้างขึ้น (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) มีแนวทางใหม่ด้านผู้นำไปใช้ในอนาคต (วัชรินทร์ แซ่ตั้ง)

2.5.6 ความรู้สึก / ความประทับใจ / ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำนิสิตได้รายงานความรู้สึก/ความประทับใจ/ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ มีความรู้สึกประทับใจในหลักสูตรนี้มาก (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; อิชฌนธอนันต์ ไทยอารี; มนสิทธิ นิมสกุล) ตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสุดท้าย (วิษณุ คุณจักร) คิดว่าเป็นหลักสูตรที่ดีมาก (วัลลภ กองกรม; อิชฌนธอนันต์ ไทยอารี) เป็นหลักสูตรที่มีประโยชน์มาก เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และช่วยจุดประกายในแนวทางของการเป็นผู้เป็นที่ดี ทำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ; วัชรินทร์ แซ่ตั้ง) ได้แนวคิดใหม่ๆในการพัฒนาตนเอง (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; มนตรรัตน์ กรุงแก้ว) ทำให้ได้เพื่อนใหม่ (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) และได้เพื่อนร่วมทางคอยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ) และช่วยกันแก้ไขปัญหา (มนตรรัตน์ กรุงแก้ว) และแบ่งปันประสบการณ์กัน (ชัยสิทธิ์ ชื่นชูวิทย์) ลักษณะการฝึกอบรมมีการแบ่งปันความรู้สึกและประสบการณ์กัน ทำให้มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาในหลายมุมมองมากขึ้น (มนตรรัตน์ กรุงแก้ว; ณัฐฐา เต็มพรเลิศ) ทำให้รู้สึกเข้าใจทีมงานมากขึ้น ได้ให้กำลังใจกับทีมงานของตนเองมากขึ้น (ณัฐฐา เต็มพรเลิศ) หลักสูตรนี้มีจุดเด่นที่การติดตามผล แต่ระยะเวลาสั้นเกินไปหน่อย (กฤษฎณะ อ่วมทอง) ควรขยายหลักสูตรนี้ให้กับมหาวิทยาลัยนำไปพัฒนาให้กับนักศึกษาและอาจารย์ในคณะต่างๆ (อิชฌนธอนันต์ ไทยอารี) เนื่องจากหลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริงๆ (มนตรรัตน์ กรุงแก้ว) คิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับผู้นำยุคใหม่ (สุทัศน์ เจนบ้านผือ) จะมีบทบาทสำคัญในการทำงานในอนาคตอย่างแน่นอน (วิษณุ คุณจักร) มีความประทับใจในตัววิทยากรที่ทุ่มเท เต็มใจ และตั้งใจในการให้ความรู้ ให้แนวคิดและถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆให้ (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล; มนตรรัตน์ กรุงแก้ว; มนสิทธิ นิมสกุล) วิทยากรมีความเป็นกันเอง (วัลลภ กองกรม) ประทับใจในเพื่อน ๆ น้อง ๆ ที่เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีความตั้งใจในการฝึกอบรมและมีแนวคิดที่จะนำความรู้ไปพัฒนาส่วนรวม (สิทธิพงศ์ สิทธิวีระกุล) มีความสนุกสนานร่าเริง เป็นกันเอง (วัลลภ กองกรม)

สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาและการทดสอบตามสมมติฐาน ประกอบข้อมูลจากแฟ้มผลงาน (Portfolio) พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รายงานว่าได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้เห็นความสำคัญและได้เห็นคุณค่าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับความรู้และประสบการณ์ ได้ฝึกทักษะ และได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน แม้ว่าบางส่วนจะยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามที่คาดหวัง หรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ เช่น เรื่องระยะเวลา ระบบการทำงานในชมรม/สโมสร แต่คาดว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในอนาคตต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งมีสรุปสาระสำคัญของการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

ความมุ่งหมาย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย และศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย

สมมติฐาน

จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานดังนี้ คือ ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้มีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงนำไปทดลองพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย โดยมีประชากรในการทดลองครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำนิสิตที่เป็นประธานชมรมหรือนายกสโมสร ที่สังกัดองค์การบริหารองค์การนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 40 คน จากชมรมหรือสโมสร 40 ชมรม/สโมสร ทั้งจากชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (11 ชมรม/สโมสร) และมีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (29 ชมรม/สโมสร) กลุ่มตัวอย่างในการทดลองครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำนิสิตที่เป็นประธานชมรมหรือนายกสโมสร ทั้งจากชมรม/สโมสรที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอและที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ โดยมีการสุ่มเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 12 คน และสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัด 3 ฉบับ ประกอบด้วย ฉบับที่ 1 แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉบับที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และฉบับที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้หาคุณภาพหลักสูตรโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จากนั้นนำไปทดลองใช้ ผลการประเมินหลักสูตรพบว่า ผู้รับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้รับการอบรมมีความคิดเห็นต่อหลักสูตรว่ามีความเหมาะสม หรือมีความพึงพอใจในระดับปานกลางขึ้นไป และผลจากการประเมินเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์รวม (E_1) และผล

ลัพท์เฉพาะจุดมุ่งหมาย (E_2) จากแบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ (E_1/E_2) 80/80 สำหรับแบบวัด 3 ฉบับ ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และนำแบบวัดไปทดลองใช้ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนก และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้ง 3 ฉบับดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ 1) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบของลิเคอร์ท มี 5 อันดับ มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ จำนวน 48 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดภาวะผู้นำของค็อกประกอบ ฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน ของแบสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1991) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ โดยวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 47 ข้อ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มี 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้นำนิสิตประเมินตนเอง ชุดที่ 2 สำหรับผู้ร่วมงานประเมินภาวะผู้นำของผู้นำนิสิต เนื้อหาของแบบวัดเหมือนกัน แตกต่างเฉพาะสรรพนามที่ใช้ในแต่ละข้อความ แบบวัดภาวะผู้นำชุดที่ 1 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .94 และแบบวัดภาวะผู้นำชุดที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .96 3) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยเลือกใช้และพัฒนามาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของพงษ์จันทร์ วรณวิจิตร (2534) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยมิชิโกต้า สร้างโดยไวสส์และคณะ (Weiss and others, 1997) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .93

วิธีการดำเนินการทดลอง หลังจากที่ผู้วิจัยสุ่มผู้นำนิสิตเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 12 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 12 คนแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต โดยให้ผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองโดยให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 4 วัน 3 คืน หลังการฝึกอบรมผู้วิจัยวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการฝึกอบรมในกลุ่มทดลองจะมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง โดยจะมีการเข้ากลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุก 2 สัปดาห์ รวม 4 ครั้ง และเมื่อสิ้นสุดการทดลอง (หลังการฝึกอบรม 2 เดือน) ผู้วิจัยวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต โดยให้ผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม นอกจากนี้ในกลุ่มทดลองผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลโดยใช้แฟ้มผลงาน (Portfolio) โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมจนจบการทดลอง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบผลการฝึกอบรม

ข้อมูลที่ได้จากการทดลองครั้งนี้ นำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows V.9.1 ในการวิเคราะห์ข้อมูล และร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากแฟ้มผลงาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และมีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าในกลุ่มผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าในกลุ่มผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

จากสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ายืนยันสมมติฐานบางส่วน คือ ในส่วนของเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเองและที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ ส่วนที่ไม่พบว่ายืนยันสมมติฐาน คือ เจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลเป็น 2 ประเด็นใหญ่ ตามผลการวิจัยที่ยืนยัน และไม่ยืนยันสมมติฐานดังนี้

1. การฝึกอบรมสามารถเพิ่มเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม และเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยที่ยืนยันสมมติฐาน พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเองและที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสามารถเสริมสร้างหรือพัฒนาเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำและเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผลการวิจัยที่เกี่ยวกับเจตคติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1994 : 60) ที่กล่าวว่า การเข้ากลุ่มการฝึกอบรมโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ได้ปฏิบัติด้วยตนเอง ได้มีการไตร่ตรอง ได้มีการใช้ทักษะการทำงานกลุ่มต่างๆ สามารถช่วยสร้างและพัฒนากระบวนการในการเปลี่ยนความเข้าใจ การรู้คิด (Cognitive) เจตคติ (Attitude) และรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral pattern) และที่ จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ (2538 : 283) กล่าวถึงในยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงเจตคติว่าการมีส่วนร่วมโดยการปฏิบัติจริง (Active participation) มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อ เจตจำนง และพฤติกรรมได้มากกว่าการมีส่วนร่วมเฉยๆโดยไม่ได้ทำอะไรเลย (Passive participation) เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงพฤติกรรม การร่วมอภิปราย การแสดงบทบาท การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้บุคคลมีประสบการณ์ตรง มีความเชื่อถือข้อมูลที่ได้รับใหม่ และเกิดความเชื่อมั่นในสิ่งที่เรียนรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับที่แบส (Bass, 1998) และอโวลิโอ (Avolio, 1999) กล่าวถึงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาได้ โดยสามารถทำได้หลายวิธี หรือโดยการบูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆมาใช้ด้วยกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบจากแฟ้มผลงาน (Portfolio) ของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในครั้ง นี้ ที่ได้เขียนรายงานเกี่ยวกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง จากนั้นก็การประเมินการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัปดาห์ที่ 1-8 พบว่าผู้นำนิสิตได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เช่น ผู้นำนิสิตได้รายงานว่ามีการพูดให้ความมั่นใจ และไว้วางใจกับผู้ร่วมงานว่า จะสามารถเอาชนะอุปสรรคหรือแก้ปัญหาได้ ได้แสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือสงบสติอารมณ์ได้ และในการตัดสินใจเรื่องต่างๆคำนึงถึงผลที่ตามมาด้านศีลธรรมและจริยธรรม องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ เช่น ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าได้ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ มีการพูดถึงแรงบันดาลใจของตัวผู้นำ และถามแรงบันดาลใจของผู้ร่วมงาน พยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน มองถึงปัญหา สาเหตุ และวิธีการแก้ไข มีการจัดระบบการทำงานและวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ และมีการมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ โดยการพูดคุย เรื่องที่นำจะมีการปรับปรุง องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา เช่น ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะ เป็นปัญหา โดยพยายามพูดคุยทั้งกับกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ เวลาที่มีการประชุม ได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เช่น ในการประชุมได้พยายามตั้งคำถาม พยายามหามุมมองใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการชี้ให้เห็นถึงปัญหา วิเคราะห์ปัญหา พูดคุยตามความคิดเห็น และมีการระดมความคิดเห็น และในองค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ผู้นำนิสิตได้รายงานว่าได้พยายามปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล มากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง โดยการพูดคุยเป็นรายบุคคลทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการมอบหมายงานพร้อมอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงาน มองหาจุดเด่นของแต่ละคน และคิดแผนที่จะดึงความสามารถของบุคคลออกมา และให้เวลาในการแนะนำการทำงาน ชักถามปัญหา และพูดคุยเป็นรายบุคคล และฟังผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ซึ่งโดยสรุปจากรายงานที่พบจากแฟ้มผลงาน ของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่า การเข้าฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีผลต่อการทำให้ผู้นำนิสิตได้แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลายลักษณะ ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ของคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลจากการประเมินผลโครงการฝึกอบรมครั้งสุดท้าย ที่ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมรายงานว่า ตนเองได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานในชมรม/สโมสร และยังสอดคล้องกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายงานเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากแฟ้มผลงานของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม พบว่าผู้นำนิสิตได้รายงานว่ามีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เห็นความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายหลังการเข้าฝึกอบรมมากกว่าก่อนเข้าฝึกอบรม ได้เรียนรู้และฝึกทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และได้นำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พบว่าสามารถพัฒนาภาวะผู้นำและเจตคติที่ดีได้ เช่น งานวิจัยของศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Center for leadership studies, Binghamtom. 1994) ที่ศึกษาประเมินผลโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อระดับบุคคล กลุ่ม องค์การ ในผู้นำชุมชน (Community leaders) รัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และโครงการฝึกอบรม

มีผลกระทบ (Impact) ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กร และสนับสนุนงานวิจัยของบาร์ลิง, เวเบอร์ และเคลโลเวลล์ (Barling, Weber and Kelloway, 1996) ที่ศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ของผู้บังคับบัญชา ในผู้จัดการเขตของธนาคารในแคนาดา พบว่าผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อผลของการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้ของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้สูงกว่าผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และสนับสนุนงานวิจัยของดีไวร์ (Dvir, 1998) ที่ศึกษาทดลองเรื่อง ผลกระทบของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานในกองทหารราบในกองทัพอิสราเอล (Israel Defense Force : IDF) พบว่าผู้นำในกลุ่มทดลองมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้นำมากกว่าในกลุ่มควบคุม และผู้นำในกลุ่มทดลองมีผลกระทบทางบวกต่อผู้ตามโดยตรง ในการพัฒนาบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงานมากกว่าในกลุ่มควบคุม และในงานวิจัยของเจมส์ (James, 1999) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการประชุมประจำปีของกลุ่มบาทหลวง (Annual conference) ในเซาท์เทิร์น นิวเจอร์ซีย์ (Southern New Jersey) พบว่าวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ หรือคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำอื่น ๆ ในประเทศไทย เช่น งานวิจัยของ เอกชัย เอื้อเฟื้อ (2537) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าผลสัมฤทธิ์และเจตคติต่อความเป็นผู้นำหลังการทดลองใช้หลักสูตร สูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในงานวิจัยของ งามอาจ พงษ์พิสุทธิบุบผา (2541) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร พบว่านักเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมผู้นำด้านการแสวงหาความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากเดิมในระดับมาก และมีพฤติกรรมผู้นำด้านการเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตรและการประสานงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสนับสนุนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่มีต่อเจตคติ เช่น งานวิจัยของ วรธนา คงสุริยะนาวิน (2531) ที่ศึกษาเรื่องผลการศึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่มต่อเจตคติต่อการศึกษาระดับปริญญาตรีของนักศึกษาพยาบาลปีที่ 3 พบว่าคะแนนเจตติระหว่างการทำทดสอบก่อนและหลังการเข้ากลุ่มปรึกษาเชิงจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าเจตคติที่เปลี่ยนยังคงอยู่ภายหลังจากผ่านไป 1 เดือน และในงานวิจัยของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ศึกษาเรื่องการสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ โดยทำการวิจัยเชิงทดลองฝึกจิตลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเองของข้าราชการพลเรือนสังกัดกระทรวงต่างๆที่ได้รับการบรรจุใหม่ไม่เกิน 1 ปี พบว่าข้าราชการที่ได้รับการฝึกมุ่งอนาคตมีเจตคติต่อการมุ่งการทำงานเพื่อผลในอนาคต สูงกว่าข้าราชการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และในงานวิจัยของ วรภา จันทร์โชติ (2540) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการฝึกอบรมการสร้างพลังต่อการพัฒนาเจตคติ การเห็นคุณค่าในตนเอง และความเชื่อในความสามารถของตนเองในนักศึกษาพยาบาล พบว่าภายหลังจากการทดลองกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยเจตคติต่อวิชาชีพพยาบาล การเห็นคุณค่าในตนเอง และความเชื่อในความสามารถของตนเอง เพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยเจตคติต่อวิชาชีพพยาบาล การเห็นคุณค่าในตนเอง และความเชื่อในความสามารถของตนเองสูง

กว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในงานวิจัยของ สมศรี ทองนุช (2542) ศึกษาเรื่องการ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ สำหรับนักศึกษาสาขาครุ ศาสตร์ของสถาบันราชภัฏพบว่า ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการใช้หลักสูตร ฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบที่สำคัญด้านการฝึกอบรมคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ แต่ไม่ได้เพิ่มขึ้นในอัตราส่วนเดียวกัน

2. เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วม งานหลังสิ้นสุดการทดลองเพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในการศึกษาวิจัยนี้ผลการวิจัยที่ไม่ยืนยันตามสมมติฐาน คือ ไม่พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความ พึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับผลการวิจัยที่เกี่ยวกับเจตคติต่อภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน สามารถแยกการอภิปรายผลเป็นประเด็นย่อย ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติต่อภาวะผู้นำ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่ไม่พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาภาพ ประกอบ 6 (หน้า 82) กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลรวมเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาก่อนการ ทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง (ภายหลังการฝึกอบรม 2 เดือน) ของกลุ่มที่ได้รับการ ฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ากลุ่มที่ ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ รับการฝึกอบรม ทั้งในระยะก่อนการทดลอง หลังการฝึกอบรม และหลังสิ้นสุดการทดลอง และเมื่อพิจารณา เฉพาะในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยน แปลงหลังฝึกอบรมมากกว่าก่อนการทดลอง และมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการ ทดลองมากกว่าก่อนการทดลองเช่นเดียวกัน แต่มีเจตคติที่ดีหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าหลังการฝึกอบรม ส่วนในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มลดลง โดยมีเจตคติหลังการฝึกอบรมน้อยกว่าก่อนการทดลอง และมีเจตคติหลังสิ้นสุดการทดลอง น้อยกว่าก่อนการทดลองและน้อยกว่าหลังการฝึกอบรม

การที่พบว่าเจตคติหลังสิ้นสุดการทดลองลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะหลังสิ้นสุดการทดลอง อาจอธิบายได้ดังนี้ ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแฟ้มผลงานของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม ที่ได้รายงานว่ามี ความรู้สึกท้อใจ ที่ยังทำไม่ได้ตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง อาจเนื่องมาจากผู้นำนิสิตตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินกว่าที่จะสามารถปฏิบัติได้ในระยะเวลา 2 เดือน พบปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน เนื่องจากผู้ร่วม งานไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากเวลาในการฝึกอบรมและระยะเวลาในการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองน้อยไป อีกทั้งสถานการณ์ในการทำงานยังไม่เอื้ออำนวย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำ และไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังเพื่อนร่วมงานได้ ผู้นำยังขาดประสบการณ์

ในการทำงาน พบอุปสรรคในการแบ่งเวลา ทั้งเรื่องเรียนและเรื่องกิจกรรม บริหารเวลาไม่ดี มีข้อจำกัดด้านการเรียนหนักและการสอบ และยังมีปัญหาเรื่องการทำงานในชมรม/สโมสรยังไม่เป็นระบบดีพอ นอกจากนี้ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมจนถึงสิ้นสุดการทดลองมีระยะเวลาห่างกัน 2 เดือน อาจทำให้ความเข้มข้นของสถานการณ์และประสบการณ์ต่างๆที่ได้จากการฝึกอบรมมีความเข้มข้นลดลง ทำให้เจตคติที่ดีของผู้นำต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองลดลง แต่อย่างไรก็ตามพบว่าในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมยังมีแนวโน้มเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

ผลการวิจัยนี้อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะของผู้ดำเนินชีวิต บทบาทหน้าที่ และลักษณะงานที่ผู้ดำเนินชีวิตส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์และทักษะในการทำงานในฐานะผู้นำ มีเวลาในการทำกิจกรรมน้อย มีปัญหาในการบริหารเวลาหรือแบ่งเวลาในการเรียนและการทำกิจกรรม นอกจากนี้บรรยากาศในการทำงานของกิจกรรมนิสิต และลักษณะงานกิจกรรมนิสิตเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่นิสิตจัดขึ้นโดยความสมัครใจ ดังนั้นลักษณะการทำงานไม่มีสายการบังคับบัญชาหรืออำนาจตามหน้าที่ชัดเจน ไม่มีกำหนดเวลาในการทำงานแต่ละวันอย่างชัดเจน ดังนั้นโอกาสหรือเวลาในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานไม่แน่นอนและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นแบบไม่เป็นทางการและไม่แน่นอน ซึ่งลักษณะเหล่านี้อาจมีผลทำให้ผู้ดำเนินชีวิตพบปัญหาและอุปสรรคในการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเกิดความรู้สึกท้อใจที่ยังทำให้ไม่ได้ตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ และส่งผลทำให้เจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองลดต่ำลง

ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเจตคติของทริแอนดิส (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 : 221 ; อ้างอิงจาก Traindis, 1971. *Attitude and Attitude Change*) ที่กล่าวว่าบุคลิกที่มีประสบการณ์ที่ดีหรือไม่ดีเกี่ยวกับเป้าเจตคติ ก็อาจทำให้บุคลิกเปลี่ยนความรู้สึกเดิมที่มีอยู่ได้เช่นเดียวกัน และเจตคติสามารถเปลี่ยนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ และเมื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของเจตคติเกิดการเปลี่ยนแปลง อีกสององค์ประกอบมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การได้รับประสบการณ์ตรงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบทางด้านความรู้สึก และมีผลทำให้องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย และที่ ส.วาสนา ประवालพฤษย์ (2524 : 5) ได้กล่าวถึงลักษณะของเจตคติประการหนึ่งว่า เจตคติมีความคงที่และแน่นอนพอสมควร แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากเจตคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ถ้าการเรียนรู้และประสบการณ์เปลี่ยนไปเจตคติก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ และแนวคิดของวัตสันและจอห์นสัน (รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธ์, 2533 : 37) ที่กล่าวว่าเจตคติของบุคคลมีผลอย่างมากจากกลุ่มที่เขามีส่วนร่วม ถ้าเจตคติของบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐานของกลุ่ม จะเป็นแรงเสริมให้กับเจตคตินั้นมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าเจตคติของบุคคลไม่สอดคล้องกับมาตรฐานของกลุ่ม ก็จะเป็นการลดแรงเสริมให้กับเจตคตินั้น และถึงแม้จะเป็นเพียงสมาชิกในกลุ่มจำนวน 2 คนเท่านั้นที่ยึดมั่นในเจตคติบางอย่าง ก็จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นๆในกลุ่มได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้การที่เจตคติหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าเจตคติหลังการฝึกอบรม อาจเนื่องมาจากช่วงเวลาที่ห่างกัน (2 เดือน) สอดคล้องกับแนวคิดของคีสเลอร์และคณะ (Kiesler, Collins & Miller, 1969 : 86-87) ที่กล่าวถึงปัจจัยแทรกซ้อนอย่างอื่นที่ทำให้เจตคติมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนเจตคติเมื่อทั้งช่วงเวลา อาจเนื่องมาจากเหตุการณ์บางอย่าง หรือการได้รับประสบการณ์บางอย่าง

2.2 ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากผลการวิจัยที่ไม่พบว่า ผู้ดำเนินชีวิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้ดำเนินชีวิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาภาพประกอบ 9 (หน้า 85) กราฟแสดงค่าเฉลี่ยผลรวมของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานในระยะเวลาก่อนการทดลองและหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าก่อนการทดลองกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานน้อยกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แต่หลังจากสิ้นสุดการทดลอง กลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมากกว่าในกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และเมื่อพิจารณาในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม พบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าก่อนการทดลอง และมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม พบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองน้อยกว่าก่อนการทดลอง และมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานน้อยลง

ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2-7 ; Bass, 1999) ที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน (Koh, 1991 ; Liang, 1991 ; Theker, 1991 ; Bryman, 1992 ; Keller, 1992 ; Yammarino, Spangen and Bass, 1993 ; King, 1994 ; Keller, 1995 ; Bass, 1997 ; กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 ; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 ; ธนิตา ฉิมวงษ์, 2539 ; บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540 ; วรรณดี ชูกาล, 2540 ; อัญชลี มากบุญสง, 2540 ; ดวงใจ นิลพันธ์, 2543) และสนับสนุนการศึกษาของโฮเวลล์และ ฟรอสท์ (Yulk & Fleet, 1992 : 175 ; citing Howell & Frost, 1989. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, p. 243-269) ที่ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่า พฤติกรรมของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม สาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ไม่พบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมีหลายปัจจัย เช่น แนวคิดของฮาร์เรล (ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์, 2532 : 128-135 ; อ้างอิงจาก Harrell, Thomas Willard, 1972. *Industrial Psychology*, p. 260-274) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมี 3 ประการใหญ่ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มที่ทำงานด้วย เวลาในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความสนใจในการทำงาน ซึ่งในกลุ่มของผู้นำนิสิตและในลักษณะกิจกรรมนิสิตพบว่า นิสิตที่ทำกิจกรรมส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย (ไม่เกิน 4 ปี) กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีลักษณะหลากหลาย เวลาในการทำงานมีน้อยเนื่องจากข้อจำกัดในการเรียน แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในการทำงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน เช่น ความน่าสนใจในตัวงาน โอกาสที่จะเรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมงาน วิธีการทำงาน ทักษะในการทำงาน โครงสร้างของงาน ซึ่งในลักษณะงานกิจกรรมนิสิต บางงานอาจมีความน่าสนใจน้อย หน้าที่รับผิดชอบ วิธีการทำงาน และโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน หรือทักษะในการทำงานของนิสิตมีน้อย และปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน 3) ปัจจัยด้านการจัดการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความศรัทธาใน

ตัวผู้นำ ความสามารถของผู้นำ และความเข้าใจระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งในกลุ่มการทำงานกิจกรรม นิสิตพบว่า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน อาจมีปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมงาน อาจจะขาดความศรัทธาในตัวผู้นำบางคน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากแฟ้มผลงานของผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รายงานว่ามีปัญหาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบางคน มีข้อจำกัดในด้านเวลาในการทำงาน เวลาในการทำงาน พบกัน หรือประชุมระหว่างผู้ร่วมงานมีน้อย มีข้อจำกัดในการเรียนหนักและการสอบ ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน

สรุปผลจากการวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมาพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะเฉพาะของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้

1. ในการวิจัยครั้งนี้มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร "การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" เป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ออกแบบคู่มือผู้สอนและคู่มือผู้รับการอบรมสำหรับใช้ประกอบในหลักสูตรนี้
2. ในการวิจัยครั้งนี้มีการใช้เทคนิคการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development plan) และผู้วิจัยได้ออกแบบโครงร่าง (Profile) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ทราบถึงผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างชัดเจน และผู้วิจัยได้ออกแบบบันทึกการประเมินการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเพื่อใช้ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองครั้งนี้ด้วย
3. ในการประเมินผลการฝึกอบรมครั้งนี้ มีการประเมินภาวะผู้นำโดยให้ทั้งผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ รวมทั้งประเมินถึงความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานด้วย
4. มีการใช้กลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน (Support group) เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง และเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมไปสู่การทำงานจริง
5. ในการวิจัยครั้งนี้มีการประยุกต์ใช้แฟ้มผลงาน (Portfolio) ประกอบการประเมินผลการฝึกอบรม ทำให้พบผลการฝึกอบรมชัดเจนขึ้น
6. ในการวิจัยครั้งนี้ที่เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรตามหลายตัว โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม (MANCOVA) ซึ่งช่วยในการลดความคลาดเคลื่อนในการทดลอง และผู้วิจัยยังได้มีการแบ่งตัวแปรตามออกเป็นกลุ่มๆ แล้ววิเคราะห์แยกเป็นกลุ่มของตัวแปรตาม ทำให้เห็นผลของการฝึกอบรมที่มีต่อตัวแปรตามชัดเจนขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1. ในการนำหลักสูตรนี้ไปใช้ ผู้ใช้ควรศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียดก่อน เนื่องจากเป็นแนวคิดทฤษฎีหลักในการนำมาพัฒนาผู้นำนิสิต และสำหรับผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากร นอกจากการศึกษาคู่่มือผู้สอนอย่างละเอียดแล้ว ควรเป็นผู้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยา การฝึกอบรม หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานกิจกรรมนิสิต นักศึกษา มีความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก่อน เนื่องจากผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากรนี้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

2. ควรมีการศึกษาคู่มือลักษณะของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมก่อน ในเรื่องการวิเคราะห์ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ บรรยากาศในกรทำงาน และความต้องการในการฝึกอบรม และความสามารถในการที่จะรับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร รวมทั้งการทำแบบวัดเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการฝึกอบรม การออกแบบขั้นตอนการฝึกอบรม และการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การคัดเลือกผู้รับการอบรมจากแต่ละชมรม/สโมสร นอกจากผู้นำนิสิต 1 คนแล้ว อาจเพิ่มผู้ร่วมงานอีก 2-3 คน จากชมรม/สโมสรเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติให้ดีขึ้นและคงอยู่ และประโยชน์ในการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานร่วมกันในชมรม/สโมสร แต่จำนวนผู้รับการอบรมในแต่ละครั้งไม่ควรมากเกินไป เนื่องจากการฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ฝึกทักษะขั้นสูง และพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. ควรมีการจูงใจให้ผู้รับการอบรมเห็นความสำคัญ คุณค่า และประโยชน์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน กลุ่ม องค์กร และสังคม รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี มีการนำเข้าสู่บทเรียนที่น่าสนใจ และมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้รับการอบรมมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ก่อนการเข้าฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อตามความเหมาะสม

5. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมอาจจะขยายเพิ่มมากกว่า 4 วัน 3 คืน และปรับให้มีการฝึกอบรมเป็น 2 ครั้งหรือ 2 ช่วง เพื่อไม่ให้เนื้อหาในการฝึกอบรมบางช่วงอัดแน่นมากเกินไป และขยายเวลาในการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองมากกว่า 2 เดือน เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเจตคติและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจต้องใช้เวลามาก

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำหลักสูตรฝึกอบรมนี้ไปทดลองทำการวิจัยอีกครั้ง โดยทำการปรับปรุงในส่วนของการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง โดยเน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด และเรื่องการพัฒนาเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นและคงอยู่ และให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานมากขึ้น เช่น ในเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการถ่ายทอดความรู้และเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการช่วยพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นด้วย

2. ควรมีการศึกษาวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เพื่อการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น หรือมีการศึกษาติดตามผลระยะยาว (Longitudinal studies) เพื่อดูว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตที่ได้รับการพัฒนา ยังคงทนในระยะเวลาอันยาวนานเพียงใด และมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร

3. ผู้วิจัยควรนำหลักสูตรฝึกอบรมนี้ไปทดลองใช้กับนิสิตนักศึกษาทั่วไป หรือผู้นำในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง. (2539). พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 6. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารพยาบาล). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- กองบริการการศึกษา, สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2536). รายงานสรุปผลการสัมมนาผู้บริหารเรื่องมิติใหม่ของการพัฒนานิสิตนักศึกษา ระหว่างวันที่ 18-20 เมษายน 2536. กรุงเทพฯ : กองบริการการศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- _____ (2536). การพัฒนางานแนะแนวเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษา สรุปและประเมินผลการประชุมสัมมนา. กรุงเทพฯ : กองบริการการศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ~~_____~~ (2540). แนวทางการพัฒนากิจกรรมนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. สรุปผลการประชุมสัมมนาผู้บริหารและบุคลากรด้านกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : กองบริการการศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- _____ (2540). การสำรวจความคิดเห็นของนิสิตนักศึกษาในการเข้าร่วมโครงการกิจกรรมนิสิตนักศึกษาด้านบำเพ็ญประโยชน์ ปีงบประมาณ 2538. กรุงเทพฯ : กองบริการการศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กองแผนงาน, สำนักงานอธิการบดี, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2539). ข้อเสนอเพื่อการบริหารปีการศึกษา 2539. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กาญจนา ตระกูลบางคล้า. (2538). ภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- * กิติ ตย์คานนท์. (2535). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- X เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. (2531). หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สยามศิลป์.
- โควิน คลังแสง. (2536). การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่อง เทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- จิระวัฒน์ วีรังกร. (2542). พื้นฐานทักษะการดำเนินกิจกรรมนิสิต. กรุงเทพฯ : พี.ที.พัฒนาการพิมพ์.
- _____ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, รัตติกรณ์ จงวิศาล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กองกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อ 1 ตุลาคม 2542.
- * จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. (2538). ทศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรม : การวัด การพยากรณ์ และการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2542). *โครงการสัมมนาผู้นำนิสิต ปีการศึกษา 2542 สำหรับผู้นำนิสิตส่วนกลาง และคณะต่าง ๆ*. กรุงเทพฯ : โครงการพัฒนากิจกรรมและบุคลิกภาพนิสิต. ฝ่ายกิจการนิสิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. (2534). *คุณลักษณะของผู้นำ และประสิทธิภาพของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยไทย*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ชวนใจ คำวัฒนา. (2537). *ผลการใช้กลุ่มฝึกอบรมที่มีต่อความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- ชวลิต หมิ่นนุช. (2535). *อิทธิพลของภาวะผู้นำของคนบดที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (การบริหารการพัฒนา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชรินทร์ อาสาวิจารณ์. (2535). *รูปแบบภาวะผู้นำ สภาวะการณ์กลุ่มและประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณี ที่ทำการพัฒนาชุมชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ✕ ชูชัย สมितिไกร. (2537). *จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร*. เชียงใหม่. ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- _____. (2540). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ✕ ชีระ ประवालพุกษ์. (2538). *การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภานโยบาย.
- ณรงค์ ฉายายนตร์. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหาร สำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ◇ ดวงเดือน พันธุมานิน. (2540). "การพัฒนาจริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษา", ใน *รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง บัณฑิตอุดมคติไทย : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนฯ ฉบับที่ 8*. กรุงเทพฯ : ส่วนการวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ◇ ดวงใจ นิลพันธ์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- * ดาวร เกียรติทับทิว. (2540). *รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี 6 กระทรวงหลักของไทย*. รายงานการวิจัย. สงขลา : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2539, กันยายน-ตุลาคม). "ผู้นำ คลื่นลูกใหม่ ของภาครัฐ," *วารสารข้าราชการ*. 41 (5) : 9-16.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). *องค์การ ทฤษฎี และการออกแบบ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ธนิดา จิมวงษ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- นิตม ชนะไพฑูรย์. (2535). การเปรียบเทียบผลของการเข้ากลุ่มฝึกอบรม และกิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความรับผิดชอบของผู้หน้านักเรียนโรงเรียนบ้านดุงวิทยา จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บัญญัติ ศรีประมง. (2521). กิจกรรมเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สภาเยาวชนคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญรับ ศักดิ์มณี. (2532). การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- ~~บุญเลิศ ไพรินทร์, ชนิษฐา จิตรอรุณ, และ สุพจน์ บุญวิเศษ. (2540). การค้นหาความจำเป็นและกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.~~
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. (2531). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช.
- ประสงค์ จันทองจีน. เอกสารสรุปผลการประชุมสัมมนาโครงการ "นักบริหารที่ก้าวหน้าเพื่อกิจกรรมนิสิตนักศึกษา" (สำหรับภาคอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและบริษัทตรีเพชโรีชูเซลส์ จำกัด.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศ ะสี. (2541, 21, กรกฎาคม). "ระเบียบวาระแห่งชาติ ปฏิรูปสังคมไทย," มติชนสุดสัปดาห์. 18 (935) : 16.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- เปรมวดี คฤหเดช. (2540). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.

- พงษ์จันทร์ วรรณวิจิตร. (2534). องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุน และ สิปปนนท์ เกตุทัต. (2541). ใน ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. บรรณาธิการโดย สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์. กรุงเทพฯ : มติชน.
- พนิดา ดามาพงศ์. (2534). การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำ สุขภาพดีถ้วนหน้า ของสาธารณสุขอำเภอ. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- พุทธกาล วัชร. (2536). "วิสัยทัศน์ : ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาการศึกษา," ใน สรุปผลการประชุม สัมมนาผู้บริหารและบุคลากรด้านกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. หน้า 34-35. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ภักดี โพธิศิริ. (2537). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (สาธารณสุข). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- มณฑป ไชยชิต. (2537). ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์ และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2525, 12 ตุลาคม). ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง ระเบียบว่าด้วยชมรมชุมนุม และสโมสรนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พุทธศักราช 2525. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____ . (2533, 31 กรกฎาคม). ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง ขอบบังคับว่าด้วยธรรมเนียมปฏิบัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พุทธศักราช 2533. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____ . (2541). โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร พื้นฐานทักษะความเป็นผู้นำสำหรับผู้นำกิจการนิสิต. (เอกสารประกอบหลักสูตร). กรุงเทพฯ : งานกิจกรรมนิสิต กองกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2542). โครงการสัมมนาการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : งานแนะแนว ฝ่ายกิจการนักศึกษา. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2537). รายงานผลโครงการหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้นำกลุ่มกิจกรรมนักศึกษา. สงขลา : งานกิจกรรมนักศึกษา, กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รวิวรรณ อังคนุรักษ์พันธ์. (2533). การวัดทัศนคติเบื้องต้น. ชลบุรี : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2539). เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ลลิตา สุนทรวิภาต. (2531). ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (อาชีวศึกษาและงานยุติธรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- เลิศ ไชยณรงค์. (2536). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประจำส่วนภูมิภาคประเทศไทย. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ด. (การบริหารการพัฒนา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรกรณ์ สามโกเศศ. (2542, 25 พฤศจิกายน). "ปัจจัยล่อมโลก ก่อนเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม," มติชนรายวัน. หน้า 6.
- วรภา จันทรโชติ. (2540). ประสิทธิผลของการฝึกอบรมการสร้างพลังต่อการพัฒนาเจตคติ การเห็นคุณค่าในตนเอง และความเชื่อในความสามารถของตนเองในนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาธาณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณดา คงสุริยะนาวิณ. (2531). ผลการศึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่มต่อเจตคติต่อการศึกษาภาคปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาลปีที่ 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (จิตวิทยาการปรึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณภา นาทันريب. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2538). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2540). กระบวนทัศน์ใหม่ : การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิไล ไม้แก้ว. (2538). วัฒนธรรมโรงเรียน และแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สมพิศ โห้งาม. (2527). พฤติกรรมความเป็นผู้นำกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 2000. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มติชน.

สมชาย แสงถนอม. (2540). การเปรียบเทียบผลการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม และการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ที่มีต่อทัศนคติต่อการเรียนกิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารีของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสงขลาสุทธศรีราษฎร์ จังหวัดสมุทรปราการ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

สมศรี ทองนุช. (2542). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ สำหรับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ส.วาสนา ประสาลพฤกษ์. (2524, กันยายน-ธันวาคม). "ทัศนคติในแง่ของจิตวิทยา," วารสารวัดผลการศึกษา. 3 (2) : 5.

สายใจ วิมูลชาติ. (2540). การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (เทคโนโลยีทางการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.

ส่วนติดตามและประเมินผล, สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา, ทบวงมหาวิทยาลัย. (2541). รายงานการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามแผนการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 7 พ.ศ.2535-2539. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายฯ. ถ่ายเอกสาร.

สุวรรณ หมั่นตาบุตร. (2540). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.

สุรพงษ์ ชูเดช. (2542). ผลของการฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขาที่มีต่อการพัฒนานิพนธ์ในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.

สุเมธี จันทร์หอม. (2538). คุณลักษณะผู้นำของศึกษานิพนธ์อำเภอที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิพนธ์อำเภอ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (มปป). หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ วิทยาลัยนักบริหาร.

_____. (2538). หลักสูตรสัมมนาฝึกอบรม (ฉบับย่อ). กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ วิทยาลัยนักบริหาร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2542). หลักสูตรการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ในราชการไทย. เอกสารประกอบการประชุมพิจารณาหลักสูตร). กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ วิทยาลัยนักบริหาร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). ในกระแสแห่งคุณภาพ. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ทีพี พรินท์.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2540). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่แปด พ.ศ.2540-2544*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- สำเนาวิ ขจรศิลป์. (2537). *มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 1 : พื้นฐานและบริการนักศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- _____. (2538). *มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 2 : การพัฒนานักศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- สำเนียง เพชรจอม. (2539). *กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต*. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคกลาง กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ.
- องอาจ พงษ์พิสุทธิ์บุบผา. (2541). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร สำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท*. (อศ.กช.). ปริญญาโท กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- อรพรรณ พรสีมา. (2530). *เอกสารประกอบการสอนวิชาเทคโนโลยี 437 บทเรียนด้วยตนเอง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน.
- อ้อมเดือน สดมณี. (2540). "การพัฒนาจิตพิสัยในมิติของพฤติกรรมศาสตร์," *เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาจิตพิสัยในระบบการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- อัญชลี มากบุญสง. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อารี เพชรนุด. (2530). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2536). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- เอกชัย กิสุขพันธ์. (2538). *การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุภาพใจ.
- เอกชัย อื้อเพื่อ. (2537). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง*. ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- Avolio, Bruce J. (1999). *Full Leadership Development : Building the Vital Force in Organizations*. Thousand Oaks : Sage.
- Barling Julian, Tom Weber and Kevin Kelloway E. (1996, December). "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes : A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*. 81 (6) : 827-832.

- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- _____. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications*. 3 rd ed. New York : Free Press.
- _____. (1997a, February). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *American Psychologist*. 52 (2) : 130-139.
- _____. (1997b, Summer). "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership," *Journal of Personal Selling & Sales Management*. XVII (3) : 19-28.
- _____. (1998, Summer). *Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- _____. (1999, January). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) : 9-32.
- * Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1990, May). "Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training*. 14(5) : 21-27.
- * _____ (1993, Spring). "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17 (1) : 114-122.
- _____ (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- * ✓ Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. and Atwater Leanne. (1996, February). "The Transformation and Transactional Leadership of Men and Women," *Applied Psychology : An International Reviews*. 45 (1) : 5-35.
- Binghamton University. (1994). *Evaluate the Impact of Transformational Leadership Training At Individual, Group, Organizational and Community Levels : Final Report to the W.K.Kellogg Foundation*. New York : Center for Leadership Studies Binghamton University.
- Blum, M. I. & J. C. Naylor. (1968). *Industrial Psychology Theoretical and Social Foundation*. 2nd ed. New York : Hopper and Row.
- X Buckley, Roger and Jim, Caple. (1995). *The Theory and Practice of Training*. 3rd ed. London : Kogen Page.
- Dvir, Taly. (1998). *Impact of Transformational Leadership Training on Follower Development and Performance : A Field Experiment*. Dissertation Thesis, Doctor of Philosophy in Management. Faculty of Management of Tel Aviv University. Photocopied.
- Fiedler, Fred E. & Garcia, Joseph E. (1987). *New approaches to Effective Leadership*. New York : John Wiley & Sons.
- Fisher Kimball. (1993). *Leading Self-Directed Work Teams*. New York : McGraw-Hill.
- Gallagher. et. al. (1997). *People in Organizations*. Massachusetts : Blackwell.

- Greenberg Jerald and Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organizations*. 6 th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Hair, Joseph F. Jr. et al. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. 4 th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Hodgetts, Richard M. (1993). *Modern Human Relation at Work*. 5 th ed. Philadelphia : the Dryden.
- Hoover, Nuncy and others. (1991, April). "Transformational and Transactional Leadership : An Empirical Test of Theory," *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Chicago : 3-7.
- Hoy Wayne K. and Miskel Cecil G. (1991). *Educational Administration : Theory Research & Practice*. 4 th ed. New York : McGraws Hill.
- James, Hiserote Lewis. (1999, November). "Developing Visionary, Transformational Leadership Within the Southern New Jersey Annual Conference," *Dissertation Abstracts International-A*. (Online). 60 (5) : 1615. Available : UMI Pro Quest Digital Dissertations - Full Citation & Abstract.
- Johnson, David W. and Johnson, Frank P. (1994). *Joining Together Group Theory and Group Skills*. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Jung, Dong I. Bass, Bernard M. & Sosik, John J. (1995). "Bridging Leadership and Culture : A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures", *The Journal of Leadership Studies*. 2 (4) : 4-15.
- Keller, Robert T. (1992, September). "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*. 18 (3) : 489.
- _____. (1995, May-June). "Transformational Leaders Make a Difference," *Research-Technology Management*. 38 (3) : 41.
- Kiesler, A., Collins, E. & Miller, Norman. (1969). *Attitude Change : A Critical Analysis of Theoretical Analysis of Theoretical Approaches*. New York : John Wiley & Sons.
- King, Pinegar Kem. (1994, December). "An Investigation of the Effect of Transformational Leadership and Substitutes for Leadership Upon the Job Satisfaction of Academic Professionals in Higher Education," Ph.D. Dissertation. *Dissertation Abstracts International-A*. (Online). 55 (6) : 1442. Available : UMI Pro Quest Digital Dissertation - Full Citation & Abstract.
- Kirkpatrick, Shelley A. & Locke, Edwin A. (1996, February). "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes," *Journal of Applied Psychology*. 81 (1) : 36-51.
- Koh, William Lok Kiang. (1991, August). "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore," Ph.D. Dissertation, University of Oregon, *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM) 52 (2) : 602.

- Kuhnert, K.W. & Lewis P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis," *Academy of Management Review*. 12 : 648-657.
- ✓ Mosley, Donald C. Pietri, Paul H. & Megginson, Leon C. (1996). *Management Leadership in Action*. 5 th ed. New York : Harper Collins.
- Muchinsky, Paul M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology*. 5 th ed. California : Brooks/Cole. p. 355-384.
- Nahavandi Afsanch. (1997). *The Art and Science of Leadership*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Nunnally, Jum C. and Bernstein, Irah. (1994). *Psychometric Theory*. 3 rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Newstrom, John W. & Kerth Davis. (1993). *Organizational Behavior*. 9 th ed. New York : McGraw-Hill.
- Paulus, Pantus B., Seta, Catherine S. & Baron, Robert A. (1996). *Effective Human Relations : A Guide to People at Work*, 3 rd ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Podsakoff, Phillip M. Scott, Mackenzie B. & William, Bommer H. (1996, Summer). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*. 22 (2) : 259.
- Robert, Taylor R. & Ferrell O.C. (1995). *Management : Comprehension, Analysis and Application*. Chicago : Richard D. Irwin.
- Schultz, Duane P. & Schultz Ellen Sydney. (1998). *Psychology and work Today*. 7 th ed. New York : Macmillan.
- Shachleton Viv. (1995). *Business Leadership*. New York : Routledge.
- Spector, Paul E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*. New York : John Wiley & Sons.
- Sosik, John, J. Avolio, Bruce J. and Sunder Kahai S. (1997, February). "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment," *Journal of Applied Psychology*. 82 (1) : 89-103.
- Tucker M.L. (1990, September). "Higher Education Leadership : Transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and Extra Effort," Ph.D. Dissertation, University of New Orleans. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM) 52 (3) : 773.
- William, L.K., R.M. Steers and J.R. Terborg. (1995, July). "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organization Behavior*. 16 (4) : 319-333.
- ✓ Yammarino, Francis J. Spangerler, William D. and Bass, Bernard M. (1993). "Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly*, 4 (1) : 81-102.
- Yukl Gary. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall. Gatewood D.

Yukl Gary & Fleet D. Van David. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organizations," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Volume 3. Edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough. p.147-187. California : Consulting Psychologists.

ภาคผนวก

ชื่อ-นามสกุล.....

แบบสำรวจความต้องการฝึกอบรม

แบบสำรวจฉบับนี้เป็นแบบสำรวจความต้องการฝึกอบรม โดยมีจุดประสงค์ให้ท่านได้พิจารณาถึงความต้องการในการฝึกอบรมของท่าน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท่าน ทั้งนี้ความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด และเขียนข้อเสนอแนะอื่นๆ

แบบสำรวจความต้องการฝึกอบรม

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการจะพัฒนาคุณลักษณะต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อ	คุณลักษณะที่จะพัฒนา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์					
2	การบริหารอารมณ์					
3	การเห็นคุณค่าในตนเอง					
4	การพัฒนาคุณธรรม					
5	การสร้างแรงจูงใจภายใน					
6	การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก					
7	วิธีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
8	วิธีการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
9	ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล					
10	การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา					
11	เทคนิคการมอบหมายงาน					

ความต้องการในการพัฒนาด้านอื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

แบบสัมภาษณ์ความต้องการฝึกอบรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์ _____ วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์ _____

คำชี้แจง ใช้คำถามต่อไปนี้ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม และบันทึกคำตอบของแต่ละคำถามตามความเป็นจริง

1. กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำมีอะไรบ้าง ?
.....
.....
.....
2. ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานในฐานะที่เป็นผู้นำมีมากน้อยเพียงใด ? ให้ยกตัวอย่าง
.....
.....
.....
3. มีความต้องการที่จะพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำหรือภาวะผู้นำของตนเองมากน้อยเพียงใด ?
(มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย)
.....
.....
4. คุณลักษณะของผู้นำหรือภาวะผู้นำที่ต้องการจะพัฒนาหรือฝึกอบรมที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมีอะไรบ้าง ? ให้ยกตัวอย่าง
.....
.....
.....
5. มีความสนใจที่จะเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด ?
(มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย)
.....
.....
6. มีความสามารถในการเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตรมากน้อยเพียงใด ?
(มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย) ✓
.....
.....

ผลการสัมภาษณ์ ความสนใจหรือความต้องการอยู่ในระดับ _____ ความสามารถอยู่ในระดับ _____

ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้สัมภาษณ์
.....
.....
.....

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉบับผู้นำประเมินตนเอง

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำ ลักษณะการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ที่ท่านมีกับผู้ร่วมงานของท่านในสโมสรหรือในชมรมที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

บ่อยมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ บางครั้ง
นาน ๆ ครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ นาน ๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ เลย

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
1. ข้าพเจ้าประพาดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2. ข้าพเจ้าพูดคุยให้ผู้ร่วมงานฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน					
3. ข้าพเจ้าสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ					
4. ข้าพเจ้านั้นให้ความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน					
5. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
6. ข้าพเจ้าระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
7. ข้าพเจ้าเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม					
8. การตัดสินใจของข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9. ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆได้					
10. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของข้าพเจ้าเอง					
11. ผู้ร่วมงานให้การยอมรับในความเฉียวฉลาดและความสามารถในการทำงานของข้าพเจ้า					
12. ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
13. การกระทำของข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมีความนับถือ					
14. ข้าพเจ้าระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน					
15. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง					
16. ข้าพเจ้าพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้					
17. ข้าพเจ้านั้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
18. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง					
19. ข้าพเจ้าตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง					
20. ข้าพเจ้ามองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ					
21. ข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี					
22. ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มเราจะบรรลุเป้าหมาย					
23. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงาน					
24. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอะไรเพื่อจะทำงานเกิดผลสำเร็จ					
25. ข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น					
26. ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา					
27. ข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างชัดเจน					
28. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
29. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
30. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
31. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา					
32. ข้าพเจ้าให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ					
33. ข้าพเจ้าหามุมมองต่างๆในการแก้ปัญหา					
34. ข้าพเจ้าเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่กลุ่ม					
35. ข้าพเจ้าส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
36. ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
37. ข้าพเจ้านับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ					
38. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ระบปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเองว่าเป็นปัญหา					
39. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น					
40. ข้าพเจ้าฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
41. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
42. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง					
43. ข้าพเจ้าใช้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
44. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
45. ข้าพเจ้าสอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
46. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
47. ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่สมาชิกซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร					

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉบับผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำของประธานชมรม / สโมสรของท่าน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่า ผู้นำของท่านมีลักษณะภาวะผู้นำ ลักษณะการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในสโมสรหรือในชมรม เป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใดตามที่เห็นจริง ๆ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

บ่อยมาก	หมายถึง	ผู้นำของข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง	ผู้นำของข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง	ผู้นำของข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ บางครั้ง
นาน ๆ ครั้ง	หมายถึง	ผู้นำของข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ นาน ๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง	ผู้นำของข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ เลย

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
1. ผู้นำของข้าพเจ้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2. ผู้นำพุดคุยให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานฟังเรื่องค่านิยม และความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน					
3. ผู้นำของข้าพเจ้าสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ					
4. ผู้นำของข้าพเจ้าเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติ และค่านิยมในการทำงาน					
5. ข้าพเจ้าเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำของข้าพเจ้า					
6. ผู้นำของข้าพเจ้าระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
7. ผู้นำของข้าพเจ้าเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม					
8. การตัดสินใจของผู้นำของข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9. ผู้นำให้ความมั่นใจกับข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
10. ผู้นำของข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง					
11. ผู้นำของข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน					
12. ผู้นำของข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
13. การกระทำของผู้นำทำให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานนับถือ					
14. ผู้นำของข้าพเจ้าระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน					
15. ผู้นำของข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง					
16. ผู้นำพุดให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	น้อยมาก	น้อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
17. ผู้นำของข้าพเจ้าเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน					
18. ผู้นำของข้าพเจ้าปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้					
19. ผู้นำของข้าพเจ้ามีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน					
20. ผู้นำของข้าพเจ้ามองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ					
21. ผู้นำของข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี					
22. ผู้นำของข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มเราจะบรรลุเป้าหมาย					
23. ผู้นำให้กำลังใจข้าพเจ้าและผู้ร่วมงาน					
24. ผู้นำทำให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอะไรเพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ					
25. ผู้นำของข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น					
26. ผู้นำกระตุ้นข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา					
27. ผู้นำของข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน					
28. ผู้นำของข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
29. ผู้นำของข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
30. ผู้นำของข้าพเจ้าวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
31. ผู้นำส่งเสริมให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเกิดปัญหา					
32. ผู้นำของข้าพเจ้าให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ					
33. ผู้นำของข้าพเจ้าหามุมมองต่างๆในการแก้ปัญหา					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
34. ผู้นำของข้าพเจ้าเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่กลุ่ม					
35. ผู้นำส่งเสริมข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
36. ผู้นำช่วยให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
37. ผู้นำของข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ					
38. ผู้นำของข้าพเจ้าส่งเสริมให้ระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเองว่าเป็นปัญหา					
39. ผู้นำปฏิบัติต่อข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น					
40. ผู้นำฟังเรื่องของข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
41. ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
42. ผู้นำทำให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง					
43. ผู้นำให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
44. ผู้นำปฏิบัติต่อข้าพเจ้าและเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
45. ผู้นำสอนข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
46. ผู้นำส่งเสริมให้ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
47. ผู้นำของข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่สมาชิกซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร					

แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด จงพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดและความรู้สึกในเรื่องต่างๆ เพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้าคิดว่ากรรมวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณนำที่มีจริยธรรมเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ					
3. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจในตัวผู้นำจะช่วยให้ทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น					
4. ข้าพเจ้าคิดว่าการประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้นำมีความมั่นใจว่าจะเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้					
5. ข้าพเจ้าเห็นว่าการทำให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก					
6. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำคือผู้ที่ประพฤติตนเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น					
7. ข้าพเจ้าคิดว่าการให้ความสำคัญเรื่องค่านิยมที่ดีในการทำงานของผู้นำเป็นสิ่งไร้ประโยชน์					
8. ข้าพเจ้าเห็นว่าการเห็นคุณค่าในตัวเองของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น					
9. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์					
10. ข้าพเจ้าชอบที่จะเป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานไว้วางใจ					
11. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน					
12. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม					
13. ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
14. ข้าพเจ้าเห็นว่าการพูดให้ทุกคนเชื่อมั่นในเป้าหมายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยดี					
15. ข้าพเจ้าคิดว่าความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป็นสิ่งที่คุณควรถือปฏิบัติ					
16. ข้าพเจ้าคิดว่าการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจจากภายใน					
17. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำจะต้องจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเองเพื่อกลุ่ม					

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. ข้าพเจ้าคิดว่าคนที่ผู้นำตั้งมาตรฐานในการทำงานเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก					
19. ข้าพเจ้าเห็นว่าความเชื่อมั่นของผู้ร่วมงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งที่ไร้สาระ					
20. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานจะทำให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ					
21. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงาน					
22. ข้าพเจ้าเห็นว่าการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญเป็นสิ่งที่ดีควรเสริมสร้าง					
23. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่อุทิศตนเองให้กับการทำงาน					
24. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความทุ่มเทในการทำงาน					
25. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน					
26. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้ร่วมงานทุกคนจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
27. ข้าพเจ้าเห็นว่าความคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การแก้ปัญหาทำได้ง่ายขึ้น					
28. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการหาทางออกในการแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นการเสียเวลา					
29. ข้าพเจ้าคิดว่าการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ เป็นทางหนึ่งในการพัฒนาทีมงาน					
30. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการร่วมกันคิดสร้างสรรค์หาวิธีการทำงานใหม่ๆ จะช่วยส่งเสริมลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกัน					
31. ข้าพเจ้าคิดว่าการระบุปัญหาโดยการชี้เหตุและผลจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้ลุล่วงด้วยดี					
32. ข้าพเจ้าคิดว่าการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
33. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
34. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะฝึกคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35. ข้าพเจ้ายังไม่พร้อมที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน					
36. ข้าพเจ้าอยากที่จะส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
37. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ความต้องการของคนอื่น					
38. ข้าพเจ้าคิดว่าการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองจะส่งผลให้กลุ่มทำงานพัฒนาไปด้วยดี					
39. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานตามความสามารถจะทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความสามารถที่มีอยู่ได้					
40. ข้าพเจ้าคิดว่าการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นทางหนึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนากลุ่มทำงาน					
41. ข้าพเจ้าคิดว่าการที่ผู้ร่วมงานไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้					
42. ข้าพเจ้าคิดว่าการที่ทุกคนทำงานร่วมกันได้ด้วย ความราบรื่นเป็นผลมาจากการยอมรับซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล					
43. ข้าพเจ้าเห็นว่าการให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงานเป็นการเสียเวลา					
44. ข้าพเจ้าคิดว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์					
45. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
46. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่เคารพความเป็นปัจเจกบุคคล					
47. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการมอบหมายงาน					
48. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					

แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าท่านมีความพึงพอใจ ความรู้สึก หรือความคิดเห็นต่อการทำงานในด้านต่างๆเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ มีความรู้สึก หรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ มีความรู้สึก หรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ มีความรู้สึก หรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ มีความรู้สึก หรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ มีความรู้สึก หรือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ ความรู้สึก หรือความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
2. เมื่อข้าพเจ้าพบเห็นข้อบกพร่องของงานที่ทำอยู่ ข้าพเจ้าสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้					
3. ข้าพเจ้าสามารถแสดงความคิดเห็นในงานที่ทำอยู่ได้อย่างเต็มที่					
4. ภายในชมรมหรือสโมสรของข้าพเจ้าไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่การงานของกันและกัน					
5. ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานแก่ผู้นำได้					
6. ข้าพเจ้าได้มีโอกาสทดลองทำสิ่งที่แตกต่างกันจากงานประจำวัน					
7. ข้าพเจ้ามีโอกาสปรับปรุงวิธีการทำงานซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน					
8. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะทำงานตามวิธีการของตนเอง					
9. ข้าพเจ้ามีโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆในการทำงานแก่ผู้นำหรือเพื่อนร่วมงาน					
10. ข้าพเจ้ามีโอกาสริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆด้วยตนเอง					
11. ข้าพเจ้ามีอิสระในการใช้วิจารณ์งานของตนเองเพื่อตัดสิ่งงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ					
12. ข้าพเจ้าสามารถแสดงความคิดเห็นในงานที่ทำอยู่					
13. ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
14. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะทำงานตามลำพังโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด					
15. ข้าพเจ้ามีอิสระที่จะใช้เวลาบางส่วนในการทำงานเพื่อใช้สำหรับพักผ่อน สันทนาการ หรือประกอบกิจส่วนตัวได้โดยไม่ต้องเสียงาน					
16. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าผู้นำไม่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของข้าพเจ้า					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ ความรู้สึก หรือความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17. ข้าพเจ้าสามารถเข้าพบผู้นำเพื่อขอคำปรึกษาได้เสมอ					
18. ผู้นำสนใจการทำงานของข้าพเจ้าและเข้าใจถึงปัญหาของงานที่ทำอยู่					
19. เมื่อข้าพเจ้ามีปัญหาทั้งด้านการทำงานและส่วนตัว ข้าพเจ้าสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้นำได้					
20. ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์กับผู้นำทั้งในด้านการงานและส่วนตัวเป็นอย่างดี					
21. ผู้นำของข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง					
22. ผู้นำของข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานในชมรมหรือสโมสร					
23. ผู้นำของข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้					
24. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในความสามารถเชิงบังคับบัญชาและควบคุมการทำงานของผู้นำ					
25. ข้าพเจ้ารู้สึกพึงพอใจในวิธีการบังคับบัญชาของผู้นำ					

แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม
หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โปรดแสดงความคิดเห็น โดยเลือกทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่ท่านเห็นสมควร

5 = ดีมาก 4 = ดี 3 = ปานกลาง 2 = ควรปรับปรุง/ไม่ดี 1 = ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง/ไม่ดีย่างยิ่ง

ประเมินผลหลักสูตร

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					โปรดระบุรายละเอียด / ข้อเสนอแนะอื่นๆ
		5	4	3	2	1	
1	ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับวัตถุประสงค์					1	
2	ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชาที่ฝึกอบรม						
3	ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชาที่หลักสูตรฝึกอบรม						
4	ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของหลักสูตรต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของท่าน						
5	ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหลักสูตรนี้						
6	แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับกรมฝึกอบรม						
7	เทคนิคการฝึกอบรม						
8	ความเหมาะสมของสถานที่การฝึกอบรม						
9	ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา						
10	ความเหมาะสมของเวลาในแต่ละหัวข้อวิชา						
11	ความเหมาะสมของวิทยากร						
12	ความเหมาะสมของเอกสารสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม						

ประเมินทัศนคติต่อกรมฝึกอบรม

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					โปรดระบุรายละเอียด / ข้อเสนอแนะอื่นๆ
		5	4	3	2	1	
1	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด					1	
2	ท่านคิดว่ามีความจำเป็นเพียงใดในการเข้ารับการอบรม						
3	ท่านคิดว่าคุ้มค่าเพียงใดในการเข้าอบรมครั้งนี้						
4	หลักสูตรนี้มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่านเพียงใด						
5	ท่านคิดว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานในงานได้เพียงใด						

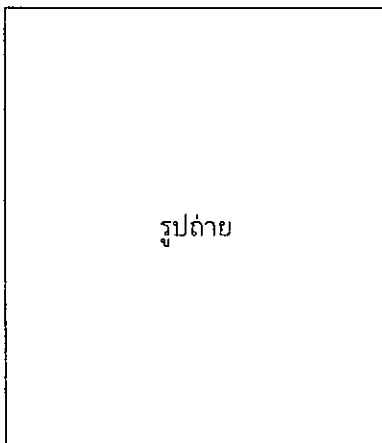
โปรดแสดงความคิดเห็น โดยเลือกให้คะแนนตามที่กำหนดให้ท่านเห็นสมควร

5 = ดีมาก 4 = ดี 3 = ปานกลาง 2 = ควรปรับปรุง/ไม่ดีอย่างยิ่ง

หัวข้อการฝึกอบรม (Module)	เนื้อหาของหลักสูตรทั้งหมด	วัตถุประสงค์ของหลักสูตรทั้งหมด	เนื้อหาของหลักสูตรทั้งหมด	วัตถุประสงค์ของหลักสูตรทั้งหมด	ผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร	ข้อเสนอแนะอื่นๆ
1. ผู้นำในอุดมคติ						
2. ความรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
6. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นปัจเจกบุคคล						
7. การทำงานในกลุ่มย่อย						
8. การวางแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำ						
9. การติดตามผล						

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ _____

เพิ่มผลงาน (Portfolio)



เสนอโดย

ชื่อ - นามสกุล.....

ตำแหน่ง..... ชมรม/สโมสร.....

คณะ..... ชั้นปีที่.....

ที่อยู่.....

โทรศัพท์.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลและหลักฐานที่ได้นำเสนอในเพิ่มผลงานนี้ถูกต้องและเป็นความจริง

ลงชื่อ.....

(.....)

วันที่ 16 สิงหาคม 2543

รายงานประสบการณ์และการเรียนรู้
ระหว่างการประชุม : การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
ชื่อ – นามสกุล.....

ชื่อหลักสูตร การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 สถานที่ดำเนินโครงการ บ้านเพชรสำราญ อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ระยะเวลาดำเนินงาน วันที่ 26-29 พฤษภาคม 2543 และวันที่ 30 พฤษภาคม – 9 สิงหาคม 2543
 วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้ผู้รับการอบรม

1. มีความรู้และเข้าใจแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีความรู้และได้ฝึกทักษะต่างๆในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม

- โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ
- โมดูลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership) และ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญ ประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่สำคัญ และองค์ประกอบต่างๆ และ พิจารณาโครงสร้าง (Profile) ภาวะผู้นำของตนเอง
- โมดูลที่ 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย : การเห็นคุณค่าในตนเอง การพัฒนาคุณธรรม และ การสร้างวิสัยทัศน์
- โมดูลที่ 4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย : การสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายใน
- โมดูลที่ 5 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย : ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- โมดูลที่ 6 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย : ธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล การบริหารอารมณ์ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และ เทคนิคการมอบหมายงาน
- โมดูลที่ 7 การสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงละคร ให้ผู้รับการอบรมสร้างเรื่องราวตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงถึงผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเขียนบทและแสดงเป็นกลุ่ม

เอกสารหรือผลงานประกอบ

1. ความคาดหวังของข้าพเจ้า (ก่อนการสัมมนา)
2. แบบประเมินโครงการฝึกอบรมครั้งสุดท้าย (หลังการสัมมนา)
3. โครงร่าง (Profile) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ก่อนและหลังการสัมมนา (ฉบับผู้นำประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ)
4. ผลงานประกอบเรื่อง การเห็นคุณค่าในตนเอง (รูปวาดแทนตนเอง)
5. ผลงานประกอบเรื่อง ผู้นำในอุดมคติ (ผู้นำตัวอย่าง คุณลักษณะผู้นำของตน)
6. ผลงานประกอบเรื่อง การพัฒนาคุณธรรม (ประสบการณ์ที่สำคัญในชีวิตเรื่องคุณธรรม)
7. ผลงานประกอบเรื่อง การสร้างวิสัยทัศน์ (การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล)
8. ผลงานประกอบเรื่อง การสร้างแรงบันดาลใจ (แรงบันดาลใจของฉัน)
9. ผลงานประกอบเรื่อง การวางแผนพัฒนาผู้นำ (การตั้งเป้าหมาย และแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ)
10. การติดตามผล (บันทึกการประเมินตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำ สัปดาห์ที่ 1-2 สัปดาห์ที่ 3-4 สัปดาห์ที่ 5-6 และสัปดาห์ที่ 7-8)
11. ประวัติชีวิต

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PROFILE

ผู้นำนิสิต

เพศ

อายุ

ปี

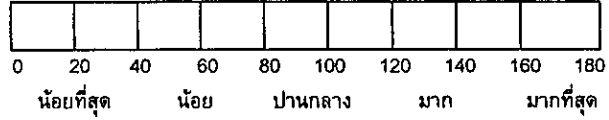
คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ()

Quadrant:

II	IM	IS	IC

Profile Score:



IDEALIZED INFLUENCE

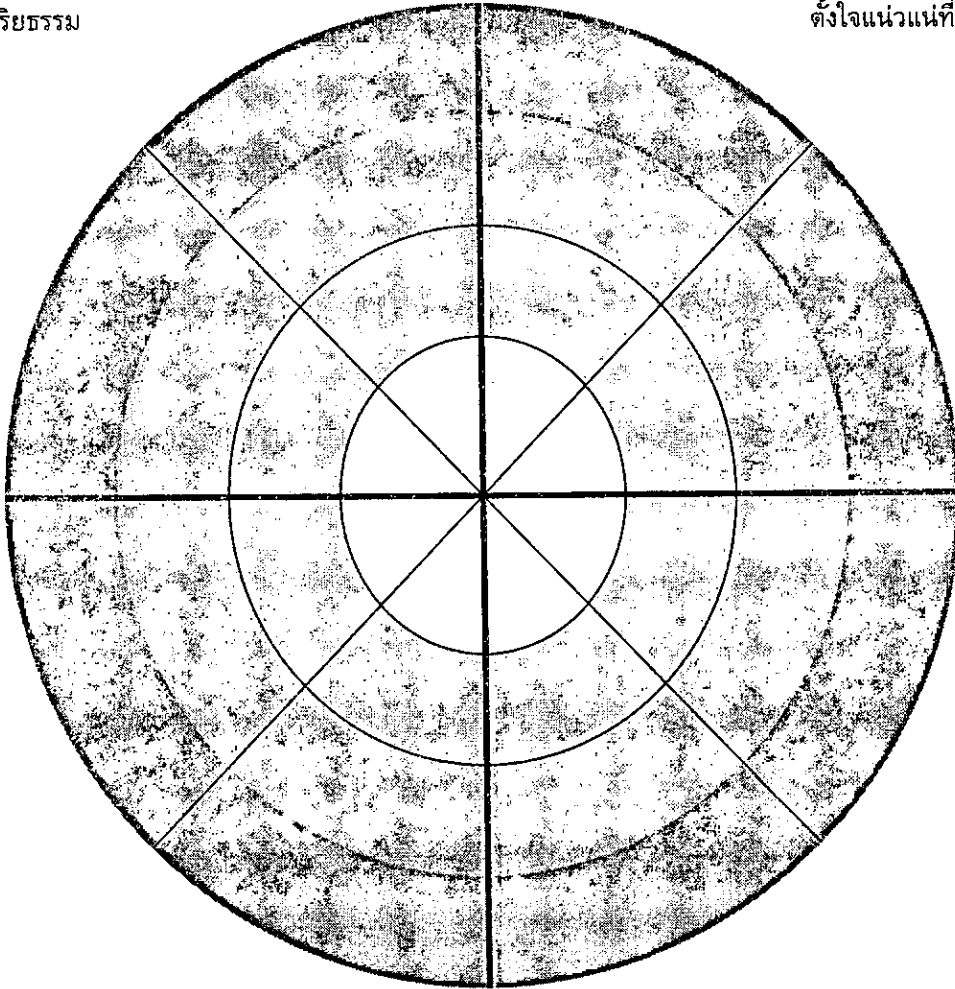
มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย และมีจุดยืนที่ชัดเจน
 เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม
 มีสมรรถภาพ มีความตั้งใจ และมีความเชื่อมั่น
 ยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมคติและค่านิยม
 มีศีลธรรมและจริยธรรม

INSPIRATIONAL MOTIVATION

มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง
 มีภาพในอนาคตที่ชัดเจน และมีความกระตือรือร้น
 เชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย และมองโลกในแง่ดี
 ให้กำลังใจและจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ
 ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ

II

IM



IC

IS

ติดต่อสื่อสารเป็นรายบุคคล
 ปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล
 คำนึงถึงความแตกต่าง และความต้องการของบุคคล
 มอบหมายงาน สอนและแนะนำงาน
 ส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง

INDIVIDUALIZED CONSIDERATION

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 มีการวิเคราะห์และตั้งสมมติฐาน
 มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
 ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น
 กระตุ้นให้เห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

INTELLECTUAL STIMULATION

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PROFILE

ชื่อ-นามสกุล

เพศ

อายุ

ปี

คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ()

Quadrant:

II	IM	IS	IC

Profile Score:

0 20 40 60 80 100 120 140 160 180

น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานคนที่ 1

ผู้ร่วมงานคนที่ 2

ผู้ร่วมงานคนที่ 3

คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

Quadrant:

II	IM	IS	IC

Quadrant:

II	IM	IS	IC

Quadrant:

II	IM	IS	IC

Profile Score:

Profile Score:

Profile Score:

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ()

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ()

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ()

20 40 60 80 100 120 140 160 180
น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

0 20 40 60 80 100 120 140 160 180
น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

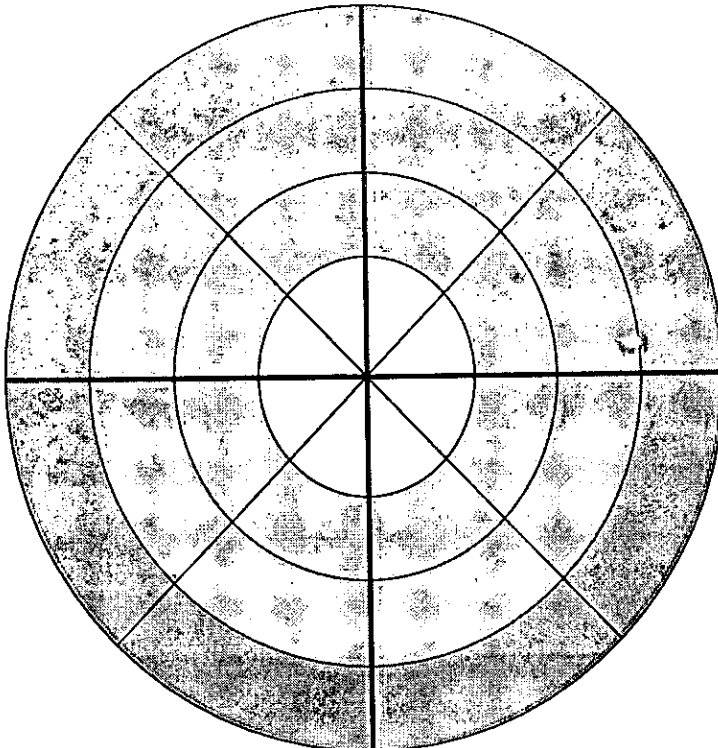
0 20 40 60 80 100 120 140 160 180
น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

IDEALIZED INFLUENCE

INSPIRATIONAL MOTIVATION

II

IM



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม

- ผู้นำนิสิต
- ผู้ร่วมงานคนที่ 1
- ผู้ร่วมงานคนที่ 2
- ผู้ร่วมงานคนที่ 3

IC

IS

INDIVIDUALIZED CONSIDERATION

INTELLECTUAL STIMULATION

การตั้งเป้าหมายและแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การตั้งเป้าหมาย

คำอธิบายที่ 1 : สิ่งแรกให้ท่านเขียนเป้าหมายในแต่ละองค์ประกอบ ให้ครบทั้ง 4 องค์ประกอบ หลังจากนั้นให้อ่านคำอธิบายที่ 2

องค์ประกอบที่ 1 : การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

เป้าหมาย	ความสำคัญ			ความยากง่าย		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
1.						
2.						
3.						

องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

เป้าหมาย	ความสำคัญ			ความยากง่าย		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
1.						
2.						
3.						

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

เป้าหมาย	ความสำคัญ			ความยากง่าย		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
1.						
2.						
3.						

องค์ประกอบที่ 4 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เป้าหมาย	ความสำคัญ			ความยากง่าย		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
1.						
2.						
3.						

คำอธิบายที่ 2 : เมื่อท่านเขียนเป้าหมายในแต่ละองค์ประกอบแล้ว ให้ท่านจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายในแต่ละองค์ประกอบว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญ สูง กลาง ต่ำ

สูง หมายถึง เปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่นในองค์ประกอบเดียวกัน เป้าหมายนี้สำคัญที่สุด
 กลาง หมายถึง สำคัญรองลงมา
 ต่ำ หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

เมื่อท่านจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายแล้ว ให้ท่านจัดความยากง่ายที่จะปฏิบัติ

ง่าย หมายถึง เปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่นในองค์ประกอบเดียวกัน สามารถบรรลุเป้าหมายนี้ได้ง่าย
 กลาง หมายถึง สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ได้ด้วยความพยายามพอสมควร
 ยาก หมายถึง ยากมากที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้

แผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำอธิบาย : ในแต่ละองค์ประกอบขอให้ท่านเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ซึ่งท่านคิดว่าท่านจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ ในระยะเวลา 2 เดือน การเลือกเป้าหมายนี้ขอให้พิจารณาถึงความสำคัญของเป้าหมาย และมีความยากง่ายที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

เมื่อท่านตั้งเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของท่านแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของท่าน ซึ่งควรคำนึงถึงการขจัดปัญหาอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของท่าน และการเพิ่มแรงผลักดันจากความสามารถของท่านเอง และความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

การแก้ไขอุปสรรค

สิ่งอะไรในตัวท่านที่จะเป็นอุปสรรคให้ท่านไม่ประสบความสำเร็จ

- 1.....
- 2.....
- 3.....

อุปสรรคอื่น ๆ ที่เป็นสาเหตุทำให้ท่านไม่ประสบความสำเร็จ

- 1.....
- 2.....
- 3.....

วิธีที่ท่านจะลดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

อุปสรรค	วิธีแก้
1.....
.....
2.....
.....
3.....
.....
4.....
.....
5.....
.....

อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านสามารถจะทำได้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

- 1.....
-
- 2.....
-
- 3.....
-

ใครที่จะสามารถช่วยให้ท่านประสบความสำเร็จ

เขาช่วยท่านได้อย่างไร

- | | |
|--------|-------|
| 1..... | |
| | |
| 2..... | |
| | |
| 3..... | |
| | |

ชื่อ-นามสกุล.....

การตั้งเป้าหมายและแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การตั้งเป้าหมายและขั้นตอนการปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 1 : การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

เป้าหมาย ฉันจะ.....
.....

แผนและขั้นตอนการปฏิบัติ :
.....

องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

เป้าหมาย ฉันจะ.....
.....

แผนและขั้นตอนการปฏิบัติ :
.....

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

เป้าหมาย ฉันจะ.....
.....

แผนและขั้นตอนการปฏิบัติ :
.....

องค์ประกอบที่ 4 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เป้าหมาย ฉันจะ.....
.....

แผนและขั้นตอนการปฏิบัติ :
.....

ชื่อ-นามสกุล.....

บันทึกการประเมินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำสัปดาห์ที่.....

> **องค์ประกอบที่ 1 : การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์**

เป้าหมาย.....

ความสำเร็จ / สิ่งที่ได้ดำเนินการปฏิบัติแล้ว.....

> **องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงบันดาลใจ**

เป้าหมาย.....

ความสำเร็จ / สิ่งที่ได้ดำเนินการปฏิบัติแล้ว.....

> **องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นทางปัญญา**

เป้าหมาย.....

ความสำเร็จ / สิ่งที่ได้ดำเนินการปฏิบัติแล้ว.....

> **องค์ประกอบที่ 4 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

เป้าหมาย.....

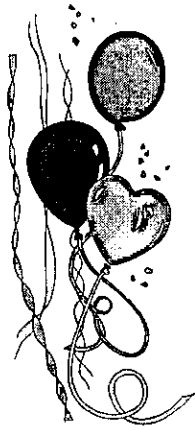
ความสำเร็จ / สิ่งที่ได้ดำเนินการปฏิบัติแล้ว.....

◆ **ความพึงพอใจ / ประสบการณ์ที่ประทับใจ / ความรู้สึกต่าง ๆ ที่มี**

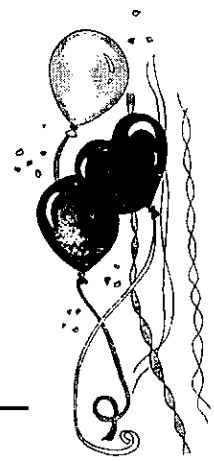
◆ **ปัญหาอุปสรรค / ความยากลำบากที่เกิดขึ้น**

◆ **ความต้องการความช่วยเหลือ**

◆ **อื่นๆ**



ประวัติชีวิต



ชื่อ-นามสกุล _____

อายุ _____ ปี วัน เดือน ปี เกิด _____

การศึกษาปัจจุบัน ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ชั้นปีที่ _____

คณะ _____ สาขา _____

สโมสร / ชมรมที่สังกัด _____

ตำแหน่ง _____

ที่อยู่ภูมิลำเนา _____

ที่อยู่ปัจจุบัน _____

หมายเลขโทรศัพท์/โทรศัพท์มือถือ/โทรศัพท์ติดตามตัว _____

ประวัติครอบครัว

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

ประวัติการศึกษา

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

ประสบการณ์การเข้าร่วมกิจกรรมในระดับโรงเรียน และในมหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เหตุการณ์หรือประสบการณ์ เกี่ยวกับ การพัฒนาตนเอง (ด้านความเป็นผู้นำ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ความรู้ความสามารถพิเศษที่มี

.....

.....

.....

.....

การวางแผนชีวิตในอนาคต / เป้าหมายชีวิตที่ต้องการเป็นหรือต้องการมี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
การหาคุณภาพเครื่องมือวัด

- ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้านของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้านของแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง 29 ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ค่า Item-total correlation
1	.4120
2	.3635
3	.4265
4	.4430
5	.3747
6	.4767
7	.4259
8	.6646
9	.4239
10	.5059
11	.5708
12	.4078
13	.4048
14	.5438
15	.6085
16	.3738
17	.4836
18	.4167
19	.5669
20	.6686
21	.6697
22	.6442
23	.6072
24	.2934
25	.5329
26	.5573
27	.4246
28	.3759
29	.6383
30	.6515
31	.7053
32	.5700

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total correlation
33	.4813
34	.4676
35	.4297
36	.5230
37	.4822
38	.6957
39	.6444
40	.7187
41	.5065
42	.5565
43	.6099
44	.5120
45	.5721
46	.5386
47	.5486
48	.7094
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.9473

ตาราง 30 ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้านของแบบวัดภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ค่า Item-total correlation	
	ฉบับผู้นำประเมินตนเอง	ฉบับผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ
1	.6435	.6735
2	.6062	.6261
3	.3994	.3958
4	-.1642	-.2003
5	.6731	.6909
6	.6050	.6159
7	.4291	.7319

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total correlation	
	ฉบับผู้นำประเมินตนเอง	ฉบับผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ
8	.4088	.4510
9	.4650	.6735
10	.6081	.4238
11	.8026	.5379
12	.5728	.4069
13	.6364	.8116
14	.6968	.7906
15	.6587	.3439
16	.6816	.6648
17	.5964	.7467
18	.2926	.5570
19	.4217	.1764
20	.5072	.6509
21	.2115	.4779
22	.6010	.6021
23	.5976	.6586
24	.7470	.7608
25	.6761	.6347
26	.7092	.5254
27	.7628	.4495
28	.5963	.6483
29	.5132	.5358
30	.5320	.5175
31	.4368	.5077
32	.3279	.6163
33	.5994	.6895
34	.3964	.6855
35	.2727	.4734
36	.5743	.5320
37	.5214	.6706
38	.6633	.6003
39	.0110	.4726

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total correlation	
	ฉบับผู้นำประเมินตนเอง	ฉบับผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ
40	.4415	.3890
41	.5704	.5646
42	.6587	.7554
43	.3434	.7113
44	.1667	.6303
45	.6944	.7031
46	.5141	.7455
47	.1965	.5810
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.9432	.9611
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 1		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.8958	.9106
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 2		
การสร้างแรงบันดาลใจ	.8788	.8662
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 3		
การกระตุ้นทางปัญญา	.8441	.8909
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 4		
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.6766	.8922

ตาราง 31 ค่า Item-total correlation รายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้านของแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อ	ค่า Item-total correlation
1	.6014
2	.3531
3	.4329
4	.3285
5	.4765
6	.3962
7	.4167

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total correlation
8	.4740
9	.3878
10	.3733
11	.6726
12	.5313
13	.6166
14	.4922
15	.6709
16	.7390
17	.7436
18	.6793
19	.8021
20	.5368
21	.6133
22	.6884
23	.6775
24	.6116
25	.6314
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	<u>.9281</u>
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 1	
ความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของตน	.7235
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 2	
ความคิดริเริ่ม	.6426
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 3	
ความมีอิสระในการทำงาน	.8068
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 4	
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	.8661
ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบที่ 5	
ความสามารถของผู้นำ	.9209

ภาคผนวก ค
การหาคุณภาพหลักสูตร

- การหาประสิทธิภาพหลักสูตรในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1
- การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1 และการใช้หลักสูตรครั้งที่ 2

ตาราง 32 การหาประสิทธิภาพหลักสูตรในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1

โมดูล	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเต็ม	ประสิทธิภาพหลักสูตร
โมดูลที่ 1	5.67	6.00	94.50
โมดูลที่ 2	5.42	6.00	90.00
โมดูลที่ 3	11.63	14.00	83.07
โมดูลที่ 4	3.88	4.00	97.00
โมดูลที่ 5	3.42	4.00	85.50
โมดูลที่ 6	5.00	6.00	83.33
รวมทั้งหลักสูตร	35.00	40.00	87.50

ตาราง 33 การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทดลองใช้หลักสูตรครั้งที่ 1 และการใช้หลักสูตรครั้งที่ 2

ประเด็นการประเมิน	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น	
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ประเมินผลหลักสูตร		
1. ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับวัตถุประสงค์	4.75	4.50
2. ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชานี้ก่อนการฝึกอบรม	2.17	2.25
3. ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชานี้หลังการฝึกอบรม	4.25	4.08
4. ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของหลักสูตรนี้ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของท่าน	4.42	4.33
5. ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหลักสูตรนี้	3.42	3.75
6. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม	4.08	4.58
7. เทคนิคการฝึกอบรม	4.50	4.25
8. ความเหมาะสมของสถานที่การฝึกอบรม	3.75	4.58
9. ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา	4.08	4.50
10. ความเหมาะสมของเวลาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.17	3.42
11. ความเหมาะสมของวิทยากร	4.58	4.58
12. ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.33	4.33

ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น	
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ประเมินทัศนคติต่อการฝึกอบรม		
1. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด	4.17	4.25
2. ท่านคิดว่ามีความจำเป็นเพียงใดในการเข้ารับการอบรม	4.50	4.67
3. ท่านคิดว่าคุ้มค่าเพียงใดในการเข้าอบรมครั้งนี้	4.83	4.67
4. หลักสูตรนี้มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่านเพียงใด	4.67	4.67
5. ท่านคิดว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงในงานได้เพียงใด	4.08	4.08
โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.17	4.33
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	4.00	4.17
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.17	4.50
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	3.91	4.00
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	3.83	3.92
โมดูลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.33	4.42
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	4.00	4.17
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.58	4.67
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	4.00	4.33
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	4.42	4.25
โมดูลที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.08	4.50
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	4.00	4.33
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.42	4.75
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	4.33	4.17
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	4.50	4.50

ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น	
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
โมดูลที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.50	4.58
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	4.17	4.50
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.75	4.67
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	4.42	4.50
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	4.58	4.67
โมดูลที่ 5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกระตุ้นทางปัญญา		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.17	4.50
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	3.91	4.33
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.33	4.67
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	4.42	4.33
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	4.50	4.42
โมดูลที่ 6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.67	4.50
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	4.08	4.25
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.67	4.42
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	4.42	4.08
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	4.50	4.42
โมดูลที่ 7 การทำงานในกลุ่มย่อย		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.42	4.67
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	4.08	4.08
ความเหมาะสมของวิทยากร	4.08	4.67
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	4.25	4.17
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	4.67	4.42

ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น	
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
โมดูลที่ 8 การวางแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	-	4.42
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	-	3.83
ความเหมาะสมของวิทยากร	-	4.58
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	-	4.00
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	-	4.67
โมดูลที่ 9 การติดตามผล		
ความเหมาะสมของเนื้อหา	-	4.40
ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	-	4.25
ความเหมาะสมของวิทยากร	-	4.75
ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	-	4.00
ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	-	5.00

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวัด
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวัด

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อ.ดร.วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี | อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. ผศ.ดร.อรพินทร์ ชูชม | อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อ.ศิริินภา จามรมาน | หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 3. ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7 สำนักงาน ก.พ. |
| 4. รศ.ดร.เมธินันท์ ภิญญชน | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาแนะแนวและให้คำปรึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. ผศ.ดร.อัจฉรา วัฒนาณรงค์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 6. ผศ.ดร.ฉันทนา ภาคบงกช | อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 7. ผศ.ดร.อ้อมเดือน สดมณี | อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 8. ศ.ดร.สำเนาวิ ขจรศิลป์ | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 9. อ.นริศ มณีขาว | อาจารย์ที่ปรึกษาสมาพันธ์นิสิตนักศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย |
| 10. อ.สุรพงษ์ พจนานนท์ | อาจารย์ประจำและผู้ประสานงานนักศึกษา มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |

ภาคผนวก จ

ลักษณะกลุ่มตัวอย่างและรายชื่อผู้นำहितที่เข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 34 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)		
	กลุ่มทดลอง	กลุ่มควบคุม	รวม
เพศ			
หญิง	3	5	8
ชาย	9	7	16
อายุ			
19-20 ปี	8	6	14
21-22 ปี	4	6	10
ระดับการศึกษา			
ชั้นปีที่ 3	9	9	18
ชั้นปีที่ 4	3	3	6
จำนวนปีที่เคยทำกิจกรรม			
1-2 ปี	7	5	12
3-4 ปี	5	7	12
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอื่นๆ			
เคย	7	10	17
ไม่เคย	5	2	7
ประสบการณ์ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ			
เคย	4	2	6
ไม่เคย	8	10	18
ประเภทของชมรม/สโมสร			
มีกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active)	4	6	10
มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ (Inactive)	8	6	14

ตาราง 35 รายชื่อผู้นำนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรม (กลุ่มทดลอง)

ชื่อ	นามสกุล	เพศ	อายุ	ชั้นปี	คณะ	ทำกิจกรรม	สโมสรชมรมที่สังกัด	ตำแหน่งที่เคยรับผิดชอบ	ประสบการณ์เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
วิษณุ	คุณจักร	ชาย	19	3	วิศวกรรมศาสตร์	2 ปี	ชมรมส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมภาคเหนือ	เหรียญก	New Wave, สโมสรนักศึกษาชมรมชาวเขาเหนือ
วัชรินทร์	แช่ตั้ง	ชาย	20	3	วิศวกรรมศาสตร์	1 ปี	ชมรมค่ายอาสาพัฒนา มก.	กรรมการชมรมค่ายฯ, อนุกรรมการชมรมฯ	ไม่เคย
อำไพ	เวชวิฐาน	หญิง	20	3	วิทยาศาสตร์	2 ปี	ชมรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ	ประธานงานชมรม	อบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง CA ของสถาบันพัฒนาชุมชนเมือง
ชัยสิทธิ์	ชันชูฤทธิ์	ชาย	21	4	บริหารธุรกิจ	3 ปี	สโมสรนิสิตคณะบริหารธุรกิจ	ไม่เคย	โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Developing Training Program)
ณัฐรา	เต็มพรเลิศ	หญิง	20	3	อุตสาหกรรมเกษตร	2 ปี	สโมสรนิสิตคณะอุตสาหกรรมเกษตร	ไม่เคย	ไม่เคย
สิทธิพงษ์	สิทธิวีระกุล	ชาย	22	4	ประมง	3 ปี	สโมสรนิสิตคณะประมง	ไม่เคย	ไม่เคย
สุทัศน์	เจนบ้านฝื่อ	ชาย	20	3	ประมง	2 ปี	ชมรมพัฒนาชนบท	สหนาการ, วิชาการ	ไม่เคย
วัลลภ	ทองกรม	ชาย	21	3	ประมง	3 ปี	ชมรมนิสิตอีสาน	จัดหารายได้	ฝึกอบรมผู้นำต่อต้านยาเสพติดของ ป.ป.ส.
อิศชนน่อนันต์	ไทยอารี	ชาย	20	4	สถาปัตยกรรมศาสตร์	4 ปี	สโมสรนิสิตคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	ไม่เคย	ไม่เคย
กฤษณะ	อ่วมทอง	ชาย	21	3	ศึกษาศาสตร์	2 ปี	สโมสรนิสิตคณะศึกษาศาสตร์	ไม่เคย	New Wave ของคณะบริหารธุรกิจร่วมกับกองกิจการนิสิต
มนรัตน์	กรุงแก้ว	หญิง	19	3	วิศวกรรมศาสตร์	2 ปี	สโมสรนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์	ประธานรุ่น	ไม่เคย
มนสิทธิ์	นิมสกุล	ชาย	20	3	บริหารธุรกิจ	3 ปี	ชมรมไฟล็กของแกละลิสติกกีตาร์	ฝ่ายผลิตและอุปกรณ์	ไม่เคย

ตาราง 36 รายชื่อผู้นำนิสิตกลุ่มควบคุม

เพศ	อายุ	ชั้นปี	คณะ	ทำกิจกรรม	สโมสรชมรมที่สังกัด	ตำแหน่งที่เคยรับผิดชอบ	ประสบการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
หญิง	21	3	มนุษยศาสตร์	2 ปี	ชมรมโรดตาแรทท์	เหรียญก	ไม่เคย
ชาย	22	3	สัตวแพทย์	3 ปี	สโมสรนิสิตคณะสัตวแพทย์	ไม่เคย	ไม่เคย
ชาย	21	3	มนุษยศาสตร์	3 ปี	ชมรมศิลปะการแสดง	รองประธานชมรม	ไม่เคย
ชาย	21	3	วนศาสตร์	3 ปี	ชมรมค่ายอาสาพัฒนาชนบทที่ทักษิณ	ประธานฝ่ายโครงการงาน	กิจกรรมนิสิตที่ จ.นครนายก
หญิง	20	4	สังคมศาสตร์	2 ปี	ชมรมพุทธศาสตร์	ประชาสัมพันธ์	ไม่เคย
ชาย	20	3	วิทยาศาสตร์	3 ปี	สโมสรนิสิตคณะวิทยาศาสตร์	ฝ่ายประสานงาน	ไม่เคย
หญิง	21	4	มนุษยศาสตร์	3 ปี	สโมสรนิสิตคณะมนุษยศาสตร์	เหรียญก, ผู้ช่วยเหรียญก	ไม่เคย
หญิง	20	3	อุตสาหกรรมเกษตร	2 ปี	ชมรมศิลปะการถ่ายภาพ	ประชาสัมพันธ์, เหรียญก	ไม่เคย
ชาย	19	3	ประมง	3 ปี	ชมรมมหาวิทยาลัย-ชาวบ้าน	ไม่เคย	ไม่เคย
ชาย	22	4	วนศาสตร์	2 ปี	สโมสรนิสิตคณะวนศาสตร์	ประธานชุมนุมเรือแพะซ่า	ไม่เคย
หญิง	20	3	บริหารธุรกิจ	2 ปี	ชมรมคาทอลิก	เลขานุการ	New Wave รุ่น 2, T-group ชมรมคาทอลิก
ชาย	20	3	เศรษฐศาสตร์	3 ปี	สโมสรนิสิตคณะเศรษฐศาสตร์	Staff ในสโมสร	ไม่เคย

ภาคผนวก ฉ

ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติ และผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์
ของเมทริกซ์ความแปรปรวน

ตาราง 37 ค่าความเบ้ (SKEW) และค่าความโด่ง (KURT) และค่า Shapiro-Wilk ของตัวแปรเจตคติต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเอง ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน จำแนกตามประเภทของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง			กลุ่มควบคุม		
	SKEW	KURT	Shapiro	SKEW	KURT	Shapiro
			-Wilk (Sig)			-Wilk (Sig)
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	-.75	1.04	.458	.08	.11	.783
เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	.05	-1.05	.750	.55	.13	.764
ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลอง	.33	-1.25	.436	.04	-.96	.919
ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง	-.53	.55	.624	-2.33	6.94	.010**
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง	.37	-.66	.956	-.43	2.24	.356

ตาราง 38 ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมด้วยวิธี Box's M test

การวิเคราะห์ MANCOVA	Box's M	F	df1	df2	Sig
2.3.1	12.969	1.838	6	3507	.088
2.3.2	11.209	1.589	6	3507	.146
2.3.3	7.889	1.118	6	3507	.349
2.3.4	3.903	1.173	3	87120	.318
2.3.5	1.992	.599	3	87120	.616
2.3.6	7.039	2.115	3	87120	.096
2.3.7	2.909	.874	3	87120	.454

ตาราง 39 ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัวด้วยวิธี Levene's test

โมเดล	ตัวแปร	F	df1	df2	Sig
โมเดลที่ 1	ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุด การทดลอง	6.133	1	22	.021
	ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลัง สิ้นสุดการทดลอง	.014	1	22	.907
	เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	1.015	1	22	.325
โมเดลที่ 2	ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุด การทดลอง	6.133	1	22	.021
	ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลัง สิ้นสุดการทดลอง	.014	1	22	.907
	เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการ ทดลอง	.009	1	22	.925
โมเดลที่ 3	ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุด การทดลอง	4.478	1	22	.046
	ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลัง สิ้นสุดการทดลอง	.711	1	22	.408
	ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วม งานหลังสิ้นสุดการทดลอง	.013	1	22	.911
โมเดลที่ 4	เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม	1.555	1	22	.226
	ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วม งานหลังสิ้นสุดการทดลอง	.081	1	22	.778
โมเดลที่ 5	เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการ ทดลอง	.039	1	22	.844
	ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วม งานหลังสิ้นสุดการทดลอง	.081	1	22	.778

ตาราง 39 (ต่อ)

โมเดล	ตัวแปร	F	df1	df2	Sig
โมเดลที่ 6	ภาวะผู้นำที่ผู้นำประเมินตนเองหลังสิ้นสุด การทดลอง	6.050	1	22	.022
	ภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลัง สิ้นสุดการทดลอง	1.083	1	22	.309

ตาราง 40 ผลการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัว (Univariate) ด้วยวิธี
Levene's test

โมเดล	ตัวแปรตาม	F	df1	df2	Sig
โมเดลที่ 1	เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม (เมื่อ เจตคติต่อภาวะผู้นำก่อนการ ทดลองเป็น Covariate)	1.194	1	22	.286
โมเดลที่ 2	เจตคติต่อภาวะผู้นำหลังสิ้นสุดการ ทดลอง (เมื่อเจตคติต่อภาวะผู้นำ ก่อนการทดลองเป็น Covariate)	.098	1	22	.757
โมเดลที่ 3	ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วม งานหลังสิ้นสุดการทดลอง (เมื่อความ พึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ก่อนการทดลองเป็น Covariate)	.063	1	22	.805

ภาคผนวก ข

หลักสูตรฝึกอบรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักสูตรฝึกอบรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

หลักการและเหตุผล : ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันสูงมาก ดังนั้นทุกองค์การหรือทุกกลุ่มจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของกลุ่ม ผู้นำนิสิตก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันที่ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมนิสิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้นำนิสิตให้เป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีภาวะผู้นำเหมาะสม คือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีความพร้อม มีความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อกลุ่มและเพื่อสังคม รวมทั้งเป็นการพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์และเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

วัตถุประสงค์ :

1. ได้เรียนรู้ และเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญ องค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ได้รับทราบโครงร่าง (Profile) จากแบบทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน
3. ได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองเพื่อประโยชน์ในการทำงานทั้งในตำแหน่งผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต เมื่อจบการศึกษาไปทำงานในองค์กรต่าง ๆ

หัวข้อการสัมมนา :

- โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ
- โมดูลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพิจารณาโครงร่าง (Profile) ภาวะผู้นำของตนเอง
- โมดูลที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ และการพัฒนาคุณธรรม
- โมดูลที่ 4 การสร้างแรงจูงใจภายใน
- โมดูลที่ 5 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- โมดูลที่ 6 ธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การบริหารอารมณ์ และการมอบหมายงาน
- โมดูลที่ 7 การสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- โมดูลที่ 8 การวางแผน การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Plan)
- โมดูลที่ 9 กระบวนการติดตามผล

วิธีการสัมมนา : การบรรยาย การพิจารณาไตร่ตรอง การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร การฝึกปฏิบัติ การระดมสมอง กรณีศึกษา และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

ผู้เข้าสัมมนา : ผู้นำนิสิตที่เป็นประธานชมรมหรือสโมสร

วิทยากร : อ.รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ

กำหนดวันและสถานที่ : วันที่ 26 พฤษภาคม – 29 พฤษภาคม 2543 ณ บ้านเพชรสำราญ อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์

ภาคผนวก ซ

คู่มือผู้สอน

(กรุณาติดต่อผู้วิจัย หรือที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)

ภาคผนวก ฅ

คู่มือผู้เข้ารับการอบรม (เอกสารประกอบการสัมมนา)

(กรณีติดต่อผู้วิจัย หรือที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวรัตติกรณ์ จงวิศาล

เกิดวันที่ 21 กันยายน 2508

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 84/107 ซอยพหลโยธิน 37 ลาดพร้าว จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ระดับ 5

สถานที่ทำงานปัจจุบัน ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2531 จบปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2535 จบปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2543 จบปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

58.4
83650
จ.1

ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

ของ

รัตติกรณ์ จงวิศาล

27 ก.พ. 2544



h 118151

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ธันวาคม 2543

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. ปริญญาโท วท.ด. (พฤกษศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา,
ศาสตราจารย์ ดร.สำเนาวิ ขจรศิลป์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ประเสริฐสุข.

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ สร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำ
นิสิตในมหาวิทยาลัย และเพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตใน
มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างในการทดลองครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำนิสิตที่เป็นประธานชมรมหรือนายกสโมสร ทั้ง
จากชมรมที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ และที่มีกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ โดยมีการสุ่มเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 12 คน
และสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย
หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดประกอบด้วย 1) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุดผู้นำประเมินตนเองและชุดผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และ
แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการหาคุณ
ภาพหลักสูตรโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตร จากนั้นนำไปทดลองใช้และนำมาปรับปรุง
แก้ไข สำหรับวิธีการดำเนินการทดลอง หลังจากที่สุ่มผู้นำนิสิตเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 12 คน และกลุ่มควบ
คุมจำนวน 12 คนแล้ว มีการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้นำนิสิต โดยให้ผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้
ร่วมงาน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง จากนั้นได้ดำเนินการทดลองโดยให้การฝึกอบรม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 4 วัน 3 คืน หลังการฝึกอบรมมีการ
วัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และมีการทิ้งช่วง
เวลาประมาณ 2 เดือน โดยในกลุ่มทดลองผู้รับการอบรมจะมีการเข้ากลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อประเมินผล
การดำเนินการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุก 2 สัปดาห์ รวม 4 ครั้ง และเมื่อสิ้นสุดการ
ทดลอง (หลังการฝึกอบรม 2 เดือน) มีการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้นำนิสิต โดยให้ผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ และวัดความพึงพอใจในการ
ทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม นอกจากนี้ในกลุ่มทดลองได้มีการเก็บข้อมูลโดยใช้
แฟ้มผลงาน (Portfolio) โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมจนจบการทดลอง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบ
ผลการฝึกอบรมข้อมูลที่ได้จากการทดลองครั้งนี้ นำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม
พหุนาม (MANCOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA)

ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้ พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำ
ประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับ
การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง
ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุด
การทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่
ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING
ON KASETSART UNIVERSITY STUDENT LEADERS

AN ABSTRACT
BY
RATTIGORN CHONGVISAL

Present in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Philosophy degree in Behavioral Science
at Srinakharinwirot University

December 2000

Rattigorn Chongvisal. (2000). *The Effect of Transformational Leadership Training on Kasetsart University Student Leaders*. Doctor of Philosophy Degree. (Behavioral Science).

Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Committee : Assist Prof. Dr Dusadee Yolao, Prof. Dr Samnao Kajornsinn, Assist Prof. Dr Tossaporn Prasertsuk.

The research on the effect of transformational leadership training program for student leaders at Kasetsart University aimed at creating transformational leadership training program for student leaders and to study the effect of transformational leadership training program on them. The student leaders were chairmen of clubs under student organization administration, Kasetsart university, totaling 40 persons from 40 clubs with both active and inactive activities. Random sampling was used to select 12 persons into the experimental group and 12 persons into the control group. Tools used in the research consisted of comprise transformational leadership training program, and measurement scales. The measuring scales were attitude toward transformational leadership, self evaluated and peer evaluated transformational leadership, and job satisfaction of work peers. As for the transformational leadership training program, after improving it according to the opinions of a group of specialist, it was tried and improved upon again. For the experimental procedure, attitude toward transformational leadership and transformational leadership of student leaders as measured by self and peers, and job satisfaction of work peers were measured both in the experimental group and control group before the training workshop. After pretest, the experimental group participated in transformational leadership training for the period of 4 days and 3 nights. After the training, attitude on transformational leadership of student leaders were measured both in the experimental and control groups. For the experimental group, there was monitoring for about 2 months during which the subjects would be participating in the support group to monitor results of the transformational leadership development plan every 2 weeks totaling 4 times. And at the end of the experiment, attitude toward transformational leadership, transformational leadership of student leaders by self evaluation and peer evaluation were measured both in the experimental and the control groups. In addition, in the experimental group, data were collected by means of portfolio from the start of the training till the end of the experiment. Data acquired from this experiment were analyzed by using content analysis, MANCOVA and ANCOVA.

The results of the research can be summarized as follow:

The experimental group score significantly higher in their attitude toward transformational leadership after training, in transformational leadership, both self evaluated and peer evaluated at the end of the experiment than the control group at the .05 level. However, attitude toward transformational leadership and job satisfaction of work peers at the end of experiment did not develop at a statistically significant level. But there was a trend that job satisfaction of work peers at the end of the experiment in the experimental group was higher than in the control group.