



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ :
การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้าง
ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

LEADERSHIP TRANSFORMTION OF EXECUTIVES UNDER THE OFFICE OF FORENSIC
SCIENC : THE DEVELOPMENT OF MEASUREMENT INSTRUMENTS

พันธนิภา วินิจกิจเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ :
การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้าง
ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

LEADERSHIP TRANSFORMATION OF EXECUTIVES UNDER THE OFFICE OF FORENSIC
SCIENCE : THE DEVELOPMENT OF MEASUREMENT INSTRUMENTS
AND THE EFFECTIVENESS BASE ON CONTEMPLATIVE EDUCATION CONCEPT



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Applied Psychology)

BEHAVIORAL SCIENCE RESEARCH INSTITUTE, Srinakharinwirot University

2019

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ :

การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้าง

ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ของ

พันธนิภา วินิจกิจเจริญ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง)	(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร)
..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศรา ประเสริฐสิน)	(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้าง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา
ผู้วิจัย	พันธนิภา วินิจกิจเจริญ
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2562
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา ประเสริฐสิน

การวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 2 ระยะ ในระยะที่ 1 จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และนำแบบสอบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน แบบวัดที่ใช้มีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .80 ถึง .95 ในระยะที่ 2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร และการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง ผลการวิจัยระยะที่ 1 ผลจากการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยค้นพบองค์ประกอบใหม่หนึ่งองค์ประกอบ คือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม และเมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.44, 0.42, 0.35, 0.30 และ 0.28 ตามลำดับ (Chi-Square=5.82, df=5, P-value=0.32375, RMSEA=0.041) และแบบวัดความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกทั้งสิ้น 50 ข้อ โดยแต่ละด้านมีข้อคำถามด้านละ 10 ข้อ และผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งฉบับที่ได้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .837 รองลงมาคือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .827 ตามลำดับ และผลการวิจัยระยะที่ 2 ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .726 .265 .383 .520 และ .574 ตามลำดับ และในระยะติดตามผลหนึ่งเดือน พบว่า ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผลหนึ่งเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .245 .233 .266 .521 และ .551 ตามลำดับ และผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ กับระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผลหนึ่งเดือนพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับของความผูกพันในองค์กรต่ำ และความพึงพอใจในงานต่ำ และได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าเดิมเพียงด้านเดียว ในขณะที่ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลองทั้งกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มต่ำและกลุ่มสูง และได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ, จิตตปัญญาศึกษา



Title	LEADERSHIP TRANSFORMATION OF EXECUTIVES UNDER THE OFFICE OF FORENSIC SCIENCE : THE DEVELOPMENT OF MEASUREMENT INSTRUMENTS AND THE EFFECTIVENESS BASE ON CONTEMPLATIVE EDUCATION CONCEPT
Author	PUNTHANIPA WINITKITCHAROEN
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2019
Thesis Advisor	Assistant Professor Saran Pimthong , Ph.D.
Co Advisor	Assistant Professor Ujsara Prasertsin , Ph.D.

This research consisted of two phases. The first phase studied the components and to develop a tool to measure transformational leadership of executives under the authority of the Office of Police Forensic Science. The data was collected by 14 informants, using a structural interview. The collected data was used to create a transformational leadership evaluation form, with a reliability from .80-.95, and used with 200 samples. The second phase studied the effectiveness of the transformational leadership enhancement program and based on the concept of contemplative education. An analysis of Covariance (ANCOVA), and Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) were applied. The results of the research in the first phase were obtained by confirmatory factor analysis on the transformational leadership of the executives indicated that they dominated five components of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and the legitimacy of authorities, and a newly discovered component. Confirmatory factor analysis on the transformational leadership of executives illustrated that there were five components: inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, idealized influence, and the legitimacy of authorities, with component loading at 0.44, 0.42, 0.35, 0.30 and 0.28, respectively (Chi-Square = 5.82, df = 5, P-value = 0.32375, and RMSEA = 0.041). Furthermore, the transformational leadership evaluation form consisted had 50 qualified questions, with 10 questions in each aspect. The reliability of the evaluation form was .92. After analyzing the reliability of the evaluation form components, it was found out that inspirational motivation had the highest reliability of .837, followed by the legitimacy of the authorities at .827. The results of the research in the second phase after the trial showed that executives in the enhancement program had higher transformational leadership in all aspects than the control group, with a statistical significance of 0.5. The differences in terms of the mean were .726, .265, .383, .520, and .574, respectively. After the one-month follow-up, it was found that the executives in the program had higher transformational leadership in all aspects than the control group, with a statistical significance of 0.5. The differences in the mean was .245, .233, .521, and .551, respectively. The results of the interaction analysis in involvement or non-involvement in the enhancement program. The level of the moderation towards transformational leadership after the trial and one-month follow-up revealed that most executives who had low commitment and job satisfaction but involved in the enhancement program only had higher individualized consideration. Meanwhile, the executives from the experimental groups with high and low tenacity who involved in the enhancement program had higher individualized consideration than the executive who did not involve in the program.

Keyword : Transformational Leadership, Office of Police Forensic Science, Contemplative Education

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพ์ทอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัชศรา ประเสริฐสิน คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร ที่ให้ความกรุณาและความเมตตาแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่างๆ ที่มีคุณค่า จนกระทั่งงานวิจัยแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่า และรองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร และกรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้ให้คำแนะนำเพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและตรวจเครื่องมือ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ พล.ต.ต.สันติ สุขวัจน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุล ดร.ณัฐวุฒิ อรินทร์ รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นริศรา พึ่งโพธิ์สถ และ ดร.เพชรพรพน แดนศิลป์ จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่สนับสนุนและให้โอกาสในการศึกษาครั้งนี้ พล.ต.ต. นิธิ บัณฑวงค์ และพ.ต.อ.หญิง สุวรินทร์ เลี้ยงกอสกุล ที่สนับสนุนทั้งพลังกายและพลังใจ และขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ร่วมทุกข์และสุขในทุกช่วงชีวิต เพื่อน พี่ น้องตำรวจพิสูจน์หลักฐานที่สนับสนุนและให้โอกาสในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งเพื่อนร่วมรุ่นจิตวิทยาประยุกต์รุ่นที่ 2 เพื่อนสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การที่ร่วมคิดและช่วยเหลือประสานงานในทุกขั้นตอนของการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้การอบรมสั่งสอนให้ความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตาโดยตลอด และสุดท้ายขอขอบพระคุณกำลังใจ และการสนับสนุนที่ได้จากครอบครัวของผู้วิจัย คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากปริญญาบัตรนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้มีพระคุณทุกท่านที่คอยให้กำลังใจตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง.....	11
ขอบเขตด้านตัวแปร.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
ตอนที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
ตอนที่ 2 : หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ.....	39
ตอนที่ 3 : ปัจจัยทางจิตสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	51
ตอนที่ 4 : แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา.....	65
ตอนที่ 5 : กรอบแนวคิดในการวิจัย และสมมติฐานในการวิจัย.....	90

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	98
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	103
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
การวิจัยในระยะที่ 2	110
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในระยะที่ 2	112
การสร้างและหาคุณภาพแบบวัดในระยะที่ 2	117
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
จริยธรรมการวิจัย.....	120
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	122
ผลการวิจัยระยะที่ 1.....	122
ผลการวิจัยระยะที่ 2.....	153
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	195
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1.....	195
อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1	200
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2.....	206
อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2	212
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	231
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	231

ข้อเสนอแนะในทางทฤษฎี	231
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	232
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	233
บรรณานุกรม.....	235
ภาคผนวก.....	259
ประวัติผู้เขียน.....	411



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ผลที่อาจเกิดตามมาจากการใช้อำนาจ.....	47
ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามชั้นยศ	98
ตาราง 3 แผนการทดลอง Pretest Posttest Control Group Design.....	114
ตาราง 4 สรุปผลลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัด สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ	141
ตาราง 5 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	147
ตาราง 6 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษา	147
ตาราง 7 แสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนี KMO	148
ตาราง 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และค่าดัชนี KMO และ ค่า Bartlett's Test of Sphericity	148
ตาราง 9 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิง ยืนยัน (N=200).....	149
ตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	150
ตาราง 11 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ได้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดทุกฉบับ	151
ตาราง 12 สัญลักษณ์และความหมายสำหรับการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..	153
ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรม	154
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 จำแนก ตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด	156
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรในการทดสอบความแตกต่างของ คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยีก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	161

- ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดในระยะเวลาหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในระยะเวลาก่อนการทดลอง 162
- ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะเวลาหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 164
- ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาหลังการทดลอง 164
- ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะเวลาติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในระยะเวลาก่อนการทดลอง 166
- ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้านที่ทำการวัดในระยะเวลาติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 167
- ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาติดตามผล 1 เดือน..... 168
- ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้ รับ/ไม่ได้ รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความผูกพันในองค์การที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาหลังการทดลอง 169
- ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การในระยะเวลาหลังการทดลอง..... 170

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์กรและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะหลังการทดลอง.....	171
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้ รับ/ไม่ได้รับ การพัฒนาตามโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง.....	172
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะหลังการทดลอง	173
ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะหลังการทดลอง.....	174
ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง.....	175
ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มในระยะหลังการทดลอง	176
ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนา ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง	177
ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้ รับ/ไม่ได้รับ การพัฒนาตามโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความผูกพันในองค์กรที่มีต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน	178

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	179
ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	180
ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	181
ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับ การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	182
ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	183
ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	184
ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	185
ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มในระยะติดตามผล 1 เดือน.....	186

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนา ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน 187

ตาราง 41 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย..... 188

ตาราง 42 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตปัญญาศึกษา ในภาพรวม 190

ตาราง 43 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ และรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง..... 277

ตาราง 44 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของความผูกพันในองค์การ 281

ตาราง 45 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของความพึงพอใจในงาน..... 282

ตาราง 46 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของความเหนียวแน่นของกลุ่ม 283

ตาราง 47 ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่า Shapiro-Wilk ของตัวแปรภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 285

ตาราง 48 ผลการตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม ของกลุ่มตัว แปรที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละระยะของการวัดด้วยวิธี Levene's Test..... 287

ตาราง 49 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน ในระยะก่อนการ ทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน 289

สารบัญรูปร่างภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 แผนภาพแสดงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	57
ภาพประกอบ 2 จิตตปัญญาพฤษาโมเดล (The Tree of Contemplative Practices)	76
ภาพประกอบ 3 กรอบหลักการและรูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา	88
ภาพประกอบ 4 กระบวนการในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตาม แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา	89
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นใน การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	91
ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2	92
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ...	95
ภาพประกอบ 8 ผลการวิเคราะห์ลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ	145
ภาพประกอบ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ	151
ภาพประกอบ 10 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความผูกพันในองค์กร และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะหลังการทดลอง	171
ภาพประกอบ 11 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความพึงพอใจในงาน และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะหลังการทดลอง	174

ภาพประกอบ 12 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่ม และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะหลังการทดลอง.....	177
ภาพประกอบ 13 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำแนกตาม ระดับความผูกพันในองค์กร และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะติดตามผล 1 เดือน	180
ภาพประกอบ 14 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความผูกพันในองค์กร และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะติดตามผล 1 เดือน	181
ภาพประกอบ 15 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความพึงพอใจในงาน และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะติดตามผล 1 เดือน	184
ภาพประกอบ 16 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่ม และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใน ระยะติดตามผล 1 เดือน	187
ภาพประกอบ 17 สมมติฐาน 1 และผลการวิจัยที่พบ	200

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินการขององค์การหรือหน่วยงานใด ทั้งองค์การของภาครัฐหรือเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันก็คือ การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพ และการที่องค์การจะสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ ประการด้วยกัน ซึ่งหนึ่งปัจจัยที่ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งนั่นก็คือ ปัจจัยในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยความสามารถและประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในภาคส่วนต่างๆ ขององค์การ และผู้นำเองก็เปรียบเสมือนตัวแทนขององค์การ ซึ่งเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์การ ในอันที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วยกันและผู้ร่วมงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ฉะนั้นแล้วภาวะของการเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ร่วมงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน รวมถึงต่อความสำเร็จขององค์การในหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตามหากผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแล้วหน่วยงานนั้นก็จะสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลถึงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อหน่วยงานและองค์การ ทั้งยังส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้นำนั้นมอบหมายงานให้ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาวะผู้นำ นั้นถือว่าเป็นความสามารถของบุคคลซึ่งมีผลอย่างมากต่อกลุ่มบุคคล โดยอิทธิพลนั้นจะส่งผลกระทบต่อให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การมีการจัดการและดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ (S.P. Robbin, 2005) โดยรูปแบบของการมีอิทธิพลนั้นสามารถเป็นแบบอิทธิพลอย่างเป็นทางการ(formal influence) หรืออิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการ(informal influence)ก็ได้ กล่าวคืออิทธิพลอย่างเป็นทางการจะมาจากตำแหน่งหน้าที่ที่มาจากแต่งตั้งอย่างเป็นทางการภายในองค์การ เพราะว่าตำแหน่งในการบริหารนั้นจะมาพร้อมกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ได้ถูกกำหนดอย่างเป็นทางการเอาไว้ภายในองค์การ

ดังนั้นผู้บริหารที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ จึงอาจจะต้องสวมบทบาทภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กัน อันเนื่องมาจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำทุกคนนั้นก็อาจจะไม่ได้มีตำแหน่งในการ

เป็นผู้บริหารกันทุกคน และในทางกลับกันก็เช่นกันผู้บริหารทุกคนนั้นก็อาจจะไม่ได้เป็นผู้นำทุกคน ทั้งนี้ก็เพราะว่าอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่องค์กรมอบให้แก่ผู้บริหารนั้นไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าผู้บริหารเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำจึงมีแหล่งที่มาจากการยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่มด้วยตนเอง หรือ มาจากการมอบหมายอย่างเป็นทางการขององค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องการบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและเป็นผู้บริหารที่เข้มแข็งเพื่อให้ประสิทธิภาพขององค์กรบรรลุถึงระดับสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกที่มีการปรับเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความผู้นำที่จะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงสถานะภาพเดิม มีวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงอุดมการณ์ ซึ่งก็คือ การบรรลุถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องการบุคคลที่เป็นผู้บริหารจัดการเพื่อกำหนดแผนงานที่ชัดเจน สร้างโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบการดำเนินงานประจำวัน (S.P. Robbin, 2005) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งศาสตร์และทั้งศิลป์ที่จำเป็นต้องมีการบริหารงานของผู้ที่เป็นผู้นำและผู้ที่เป็นผู้บริหารนั่นเอง

ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอน โดยจะมาจากความต้องการของสมาชิกและองค์กร สำหรับองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการนั้นส่วนใหญ่ผู้ที่แสดงบทบาทผู้นำ ที่สามารถพบได้ทั่วไปก็จะเป็นผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งที่แตกต่างกันไป อย่างเช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ นักบริหารหัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้มักจะใช้อิทธิพลที่เขา มีกับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำ หรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด ซึ่งในแต่ละสถานการณ์นั้นผู้นำจะใช้อิทธิพลที่ตนเองมีอยู่ในการกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนในองค์กรทั่วไปนั้นผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักจะมีการคำนึงถึงความพึงพอใจจากเหล่าสมาชิกและผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก แต่สำหรับผู้นำที่เป็นผู้นำทางการนั้นนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของเหล่าผู้ตามแล้วยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ใช่จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขต และบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งนั่นก็หมายความว่า แม้ว่าบุคคลใดทำงานด้วยตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็ตามก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำตามการนำของเขาในทุกองค์กร ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ การสังเกต และความสามารถในการประยุกต์ทักษะต่างๆ เหล่านั้น ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) ความมีบารมี (prestige) หรือพลังอำนาจ (power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมักจะพยายามลดการใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ตนเองมีให้ใช้อำนาจน้อยที่สุด สิ่งผู้นำต้องการ คือ ความร่วมมือและความคิดเห็นที่เป็นไปแนวทางเดียวกันจากผู้ตามมากกว่า

การใช้อำนาจบังคับให้ให้ร่วมมือ ดังที่มีคำกล่าวของทางการบริหารที่ว่า“ผู้บริหารที่เดินนำหน้า คือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ซอบตามหลัง คือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (the poor manager drives ; the good manager leads) (Trewatha และ Newport, 1982)

หนึ่งในแนวคิดของเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยม และมีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก ตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมานั้นก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทัศน์ “ความเป็นผู้นำใหม่” (Bryman, 1992) Downton (1973) อ้างอิง (Northouse, 1997) เป็นผู้ใช้คำว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นคนแรก อย่างไรก็ตาม การเกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มจากงานชิ้นเด่นของ Burns (1978) ซึ่งพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม Burns ได้เขียนและจำกัดความเกี่ยวผู้นำไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตามและผู้นำ ต่อมาในปี 1980 เป็นต้นมา (B. M. Bass, 1985) ได้ทำการปรับปรุงและขยายความข้อเขียนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานของ Burns ด้วยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำเขาเสนอว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ให้ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปในทางบวก และนอกจากผลงานของ Bass แล้วก็ยังมีแนวทางจากการวิจัยอีกถึงสองแนวทางซึ่งอธิบายเกี่ยวกับธรรมชาติของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลงานวิจัยของ Bennis และ Nanus (1985) ที่ได้ระบุไว้ถึงยุทธวิธีต่างๆ แบบทั่วไป (common strategies) ให้ผู้นำใช้ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง และยังมีผลงานของ Tichy และ Devanna (1986) ซึ่งให้ความสนใจในวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยต้องการค้นหาว่าผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้น เขาเสนอแนะว่าผู้นำจะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยกระบวนการปฏิบัติ

สำนักงานพิชัญญ์หลักฐานตำรวจเป็นองค์การหนึ่งของสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่อำนาจหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับการตรวจพิชัญญ์และรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะทราบกันดีอยู่แล้วว่าพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เป็นพยานหลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง มากกว่าพยานบุคคล เนื่องจากพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ สามารถพิชัญญ์ถึงการเกิดขึ้นจริงของคดี และสามารถเชื่อมโยงไปสู่ตัวผู้กระทำความผิดกับผู้เสียหาย หรือสถานที่เกิดเหตุ และยังสามารถยืนยันคำให้การของผู้เสียหายได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นสิ่งที่ศาลได้ให้ความสำคัญในการพิจารณาคดีและตัดสินคดีต่างๆ และโครงสร้างภายในสำนักงานพิชัญญ์หลักฐานในส่วนของการงานที่เป็นงานพิชัญญ์หลักฐานจะเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้มี

การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็นกลุ่มงานตามความเหมาะสมและความสามารถของบุคลากร มีการแบ่งลำดับชั้นการบริหารงานลดหลั่นกันไปตามระดับความรับผิดชอบ โครงสร้างและการบริหารงานในหน่วยงานเป็นไปในลักษณะเดียวกัน มีการแบ่งการทำงานของข้าราชการออกเป็นสาขาการตรวจพิสูจน์ ได้แก่ กลุ่มงานตรวจสถานที่เกิดเหตุ กลุ่มงานตรวจพิสูจน์เอกสาร กลุ่มงานตรวจพิสูจน์อาวุธปืน และเครื่องกระสุนปืน กลุ่มงานตรวจพิสูจน์ทางเคมี พิสิกส์ กลุ่มงานตรวจทางชีววิทยาและดีเอ็นเอ กลุ่มงานตรวจพิสูจน์ยาเสพติดและยาพิษ กลุ่มงานตรวจพิสูจน์ลายนิ้วมือฝ่ามือแฝง และกลุ่มงานตรวจพิสูจน์ทางอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งข้าราชการตำรวจต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในที่ส่วนหนึ่ง เป็นผู้ได้บังคับบัญชาดังนั้นภาวะผู้นำในการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ประสบการณ์จากผู้วิจัยที่ได้เข้ารับราชการในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมาเป็นระยะเวลากว่า 14 ปี พบว่า กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำในหน่วยงานที่สังกัดอยู่มีหลักสูตรในการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรเฉพาะของผู้ตรวจพิสูจน์ เช่น หลักสูตรนักวิทยาศาสตร์ (สบ 1) เป็นหลักสูตรที่จัดอบรมให้กับบุคลากรที่เข้ารับราชการใหม่ เพื่อให้มีทั้งความรู้และความสามารถพื้นฐานในงานตรวจพิสูจน์ ที่จะสามารถนำไปสอบประเมินเพื่อเป็นผู้ตรวจในสาขาที่เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเข้ามาได้ หลักสูตรต่อมาคือหลักสูตรนักวิทยาศาสตร์ (สบ 2) ซึ่งเป็นหลักสูตรเทียบเท่ากับหลักสูตรสารวัตร และหลักสูตรนักวิทยาศาสตร์ (สบ 4) เป็นหลักสูตรเทียบเท่ากับหลักสูตรผู้กำกับ และทั้งสองหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรบังคับสำหรับการขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ส่วนเนื้อหาวิชาในหลักสูตรทั้ง 3 หลักสูตรนั้น ยังไม่พบว่ามีเนื้อหาหรือการจัดการอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด รวมทั้งหลักสูตรหรือโปรแกรม และการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจก็ยังไม่พบเช่นกัน นอกจากนี้สถิติจากงานกำลังพลของสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน (เดือนกันยายน 2563) พบว่า มีข้าราชการในสังกัดซึ่งเป็นผู้ตรวจพิสูจน์แจ้งความประสงค์ขอย้ายไปยังหน่วยงานภายนอก และสายงานอื่นๆอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตรวจพิสูจน์เกิดความล่าช้า เนื่องจากการขาดแคลนกำลังพล ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการตรวจพิสูจน์และการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การควรให้ความสนใจ คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่ดีนั้นผู้บริหารเองต้องอาศัยความสามารถและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้นำนั้นก็คือผู้ที่มีอิทธิพลกับการดำเนินงานในองค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และยังเป็นแกนนำของพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์การ ในอันที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นภาวะของความเป็นผู้นำ

ในผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมถึงต่อความสำเร็จขององค์กรในหน่วยงานหรือองค์กรใดเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแล้วหน่วยงานก็สามารถจะดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลถึงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อหน่วยงานและองค์กร ทั้งยังส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้นำนั้นมอบหมายงานให้ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารนั้น มีกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่งที่ได้เริ่มเป็นที่รู้จักและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 และก่อตั้งอย่างเป็นทางการขึ้นในปี ค.ศ. 1997 คือ จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) (ชลลดา ทองทวี และคณะ, 2551) เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาในทุกมิติของความเป็นมนุษย์อย่างลึกซึ้งซึ่งระดับของจิตสำนึก คือ มิติเชิงจิตใจ หรือความเป็นจริงภายในอย่างป็นอัตวิสัยและมิติเชิงกายภาพหรือความเป็นจริงภายนอก อย่างป็นวัตถุวิสัยรวมถึงความเป็นจริงของสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัวแบบพหุภาพที่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เกิดปัญญาตื่นรู้ภายในตนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเอง องค์กรและสังคมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (สมสิทธิ์ อัสดรนิธิ และ กาญจนา ภูครองนาค, 2555) ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดนี้สามารถที่จะนำมาปรับใช้และประยุกต์ให้เกิดกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลิกผันและคาดไม่ถึงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้นำในแต่ละบริบทที่มีความแตกต่างกัน และในประเทศไทยแนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ที่นำมาใช้มีเนื้อหาและโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากบริบทของทางภูมิศาสตร์ตะวันตกของโลก หลายองค์กรใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมสำเร็จรูป ชื้อมาจากต่างประเทศ มีลิขสิทธิ์และราคาสูงหรือเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยเฉพาะ ไม่มีพื้นฐานจากบริบทของแต่ละองค์กร หรือโดยเฉพาะของคนไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554) ทั้งนี้หลักจิตตปัญญาศึกษาได้สอดคล้องกับภาวะโลกในปัจจุบันนี้ถือว่าเป็นยุคที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงไม่ว่าจะในระดับบุคคล หรือระดับหน่วยงานและระดับองค์กรที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น หลายองค์กรต่างจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้เข้าและทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์และดำรงอยู่ได้แต่ไม่ว่าการพัฒนาในแต่ละครั้งจะมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยเพียงใดหากการผู้นำยังคงมองโลกแบบแยกส่วนย่อมก่อปัญหาขึ้นอย่างมากมายและผลักดันให้มนุษย์กระทำกับสิ่งอื่นหรือคนอื่นโดยไม่ได้มองว่าเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งของกันและกัน จนสิ่งเหล่านั้นกลายเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ในสังคม รวมทั้งขัดแย้งกับสิ่งแวดล้อม เห็นได้จากหลายองค์กรต่างตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุผลประโยชน์ที่เป็นความเจริญก้าวหน้าจากผลกำไรโดยขาด

จิตสำนึกขาดคุณธรรม จริยธรรม มีการดำเนินธุรกิจที่เอาเปรียบคู่แข่งและใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง โดยไม่นึกถึงปัญหาที่ตามมา (เสกสรรค์ ประเสริฐกุล, 2552)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยได้มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้าเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อได้มีการทำการค้นคว้าศึกษาประมวลเอกสาร และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว จะเห็นได้ว่าในบริบทของข้าราชการตำรวจยังพบงานวิจัยไม่มากนัก ยิ่งไปกว่านั้น หากเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ยังไม่พบว่าได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเลย ดังนั้นการให้ความหมาย และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสังคมตำรวจจึงเป็นที่น่าสนใจว่าสอดคล้องตามแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ศึกษาไว้หรือไม่ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนาเครื่องมือวัดรวมถึงประสิทธิผลในโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงนิยาม รวมทั้งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้บริหารนั้นมีภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกระบวนการรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เพื่อเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม รวมทั้งยังให้เห็นถึงแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการวางแผนแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับบริบทในสังคมไทยต่อไป โดยเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับกลุ่มบุคลากรของหน่วยงานที่เป็นผู้บริหารหรือเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการตำรวจที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไปในอนาคต และยังเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ข้อค้นพบเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงบวกที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นและย้ำให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการที่ผู้บริหารในองค์กรใดๆ ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะจะส่งผลให้องค์กรนั้นเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกทั้งต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรและต่อหน่วยงาน ถือเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานการวิจัยที่ตั้งอยู่ในนหหลักของวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ว่าด้วยเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะปรับเปลี่ยนได้ขึ้นอยู่กับ

กับหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย มนุษย์เองนั้นก็มีความแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะได้มีส่วนร่วมเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเดียวกัน ในสภาพแวดล้อม ช่วงเวลาเดียวกันก็ตาม แต่ผลพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก็ได้ผลลัพธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของความแตกต่างในส่วนของปัจจัยทางด้านจิตสังคมของแต่ละตัวบุคคลที่ติดตัวมา จะเห็นได้ว่าการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงตัวแปรของปฏิสัมพันธ์ร่วมของปัจจัยทางด้านจิตสังคม เช่น ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความรู้สึกถึงความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะนำมาศึกษาร่วมกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารว่าคนลักษณะใดเมื่อเข้าร่วมโปรแกรมนี้แล้ว จะช่วยส่งเสริมให้โปรแกรมนี้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการนำผลการศึกษาวិจัยไปอธิบายได้อย่างเจาะจง เจาะกลุ่มนั้นๆ หรือประเภทของบุคคลใด หรือกลุ่มเสี่ยงใดที่มีจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้วยโปรแกรมนี้ถึงจะได้ผลช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เห็นผลของโปรแกรมชัดเจนยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญในเชิงทฤษฎีภายใต้บริบทการทำงานของสังคมไทยในหลายด้าน ทั้งทางด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่กำเนิดมาจากบริบทของสังคมต่างประเทศมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานโดยเน้นความสำคัญไปที่บริบทของไทย เนื่องจากงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดนี้ในส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวกับพิสูจน์หลักฐานนั้นก็ยังไม่นับพบว่ามีการศึกษาแต่อย่างใด และการวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญในเชิง

ทฤษฎีคือทำให้ได้มาซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ภายใต้บริบทของสังคมไทยที่มีการให้ความหมายชัดเจนขึ้น สามารถระบุพฤติกรรมบ่งชี้ ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมและผลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงช่วยเพิ่มหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมากขึ้น และสามารถเพิ่มองค์ความรู้ให้กับ การศึกษาด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์การสำหรับเป็นพื้นฐานของการศึกษาวิจัยต่อยอดในแนวคิดดังกล่าวต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละองค์ประกอบ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของข้าราชการตำรวจ หรือสนใจนำไปศึกษาต่อในประชากรกลุ่มอื่นต่อไป

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษาครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการปฏิบัติ ดังนี้

เมื่อได้ทราบองค์ประกอบ และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาแล้วจะก่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการตำรวจที่เป็นผู้บริหารในองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายในเชิงการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาในแนวสหวิทยาการเพื่ออธิบาย ทำนาย และพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากขึ้น ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเกิดขึ้นเนื่องจากตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมในหลายๆ ด้านประกอบกัน ทั้ง จากตัวแปรด้านจิตลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล และตัวแปรเชิงเหตุด้านสภาพแวดล้อมของ องค์การภายนอกตัวบุคคล ข้อค้นพบเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารในการวิจัยนี้มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติดังนี้

1. ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับต้น โดยการใช้แบบวัดภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบ และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตาม แนวคิดจิตตปัญญาศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงาน พิสูจน์หลักฐานได้ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ หรือเตรียมความพร้อม ให้กับข้าราชการตำรวจที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคต

2. เพื่อให้เป็นแนวทางให้กับองค์การในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหนียวแน่น มีความรู้สึกถึงความพึงพอใจในงานของตน และมีรู้สึกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์การ ซึ่งจะพาไปสู่ประสิทธิภาพพร้อมทั้งความสำเร็จขององค์การต่อไป

3. ข้อค้นพบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นหลักฐานในเชิงประจักษ์ที่จะเน้นย้ำให้เห็นถึงความจำเป็น และให้เห็นถึงความสำคัญของการที่ผู้บริหารในองค์การใด ๆ ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะจะส่งผลให้องค์การนั้นเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกทั้งต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การและต่อหน่วยงาน ถือเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาวและส่งผลไปยังความสงบสุขของสังคมในที่สุด

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเป็น 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เหมาะสม ด้วยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งคือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับงานพิสูจน์หลักฐาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ให้ข้อมูลรอง คือ พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน มีเป้าหมายเพื่อทราบถึงลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต่างก็ควรมี ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามมุมมองจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนการพัฒนาและแนวทางที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยมีวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 คน ที่เป็นตัวแทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยดูจากข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และข้อมูลจากบันทึกรายงานการตรวจการตรวจพิสูจน์ในคดีต่าง ๆ จากนั้นกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Minichiello, Aroni, Timewell, และ Alexander, 1990) เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบในเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และจะนำผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ไปสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบถึงคุณภาพเบื้องต้นด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) การหาค่าอำนาจการจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (reliability)

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ต่อมาจึงนำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวน 200 คน โดยใช้หลักของเบนท์เลอร์และซู (Bentler, 1987) ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 2 เป็นการสร้างโปรแกรมและการสร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยนำลักษณะและองค์ประกอบที่ได้รับจากการศึกษาในระยะที่ 1 เพื่อมาสร้างร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคนิคต่าง ๆ ของแนวคิดในด้านจิตตปัญญาศึกษามาใช้ให้สอดคล้องกับตัวแปรตาม นิยามศัพท์เฉพาะ และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่จะใช้ในแต่ละครั้ง นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความชัดเจนของรูปแบบและกิจกรรมที่ใช้ ตลอดจนประเมินความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้แก้ไขแล้วนำไปสู่การทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา เนื้อหา ตลอดจนหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลอง จากนั้นก็ทำการแก้ไขปรับปรุง ก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง (Rosaline S. Barbour และ Jenny Kitzinger, 1999) และทำการเปรียบเทียบผลจากการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะของการก่อนทดลอง ระยะทดลองตลอดจนระยะของการติดตามผล โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบการกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment Study) เพื่อให้สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

2.2 การสร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ซึ่งการศึกษาทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม (ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความรู้สึกถึงความพึงพอใจในงานของตน และความรู้สึกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร) แล้วจึงนำมาสร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม จากนั้นดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้นั้นไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มเป้าหมายที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง และนำแบบวัดที่ได้ปรับปรุงมานั้นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโปรแกรมการทดลอง

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานพิสูจน์หลักฐาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ให้ข้อมูลรอง คือ พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน รวมเป็นจำนวน 14 คน โดยผู้ให้ข้อมูลจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เป็นผู้บังคับบัญชาในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี

2. ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสายงานพิสูจน์หลักฐาน อย่างน้อย 10 ปี มีชั้นยศ ตั้งแต่ระดับพันตำรวจตรี ถึง พันตำรวจเอก

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ระยะเวลาอย่างน้อย 10 ปี เพื่อค้นหาภาวะผู้นำในแบบของตำรวจพิสูจน์หลักฐาน และตัวอย่างของการเกิดภาวะผู้นำแบบนั้น เพื่อนำไปสู่กระบวนการสร้างภาวะผู้นำ

4. พนักงานสอบสวน ระยะเวลาในสายงานสอบสวน อย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม

5. อัยการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม

6. ผู้พิพากษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการพิจารณา ตัดสินคดี

7. ประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน

โดยมีขั้นตอนและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนัดหมายติดต่อพบผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และผู้วิจัย จะทำการติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้วิจัยสอบถามความเต็มใจในการเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักและเซ็นยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

3. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล โดยแต่ละคนจะดำเนินการสัมภาษณ์จนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว คือ ไม่มีข้อมูลหรือมุมมองอื่น ๆ ใดเพิ่มเติม

อีกแล้ว จึงยุติการสัมภาษณ์ ซึ่งการเลือกจำนวนผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวน 14 คน นั้นถือว่ามี ความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป สำหรับการใช่วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ชาย โทธิสิตา , 2554)

4. จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างแบบ วัตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และนำแบบ วัตไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้จาก การเลือกแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จากผู้บริหารที่เป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์ หลักฐาน และมีคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ 25 เปอร์เซนต์ไทล์ลงมา จำนวน 56 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 28 คู่ ระหว่างระดับคะแนน เพื่อควบคุมระดับ คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจแสดงถึงตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลองจากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองรวมถึงกลุ่มควบคุมจึงได้ สมาชิกกลุ่มจำนวน 28 คนต่อกลุ่ม (ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์, 2553)

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงาน พิสูจน์หลักฐานตำรวจ ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตาม แนวคิดจิตตปัญญามาก่อน สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมจนจบกระบวนการฝึกอบรม และการเปรียบเทียบ ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยใช้แบบวัตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบวัตตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทั้งระยะก่อนทำการทดลอง ระยะทดลอง และระยะในการติดตามผล

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่จะใช้ในการทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัด สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนา เครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตาม แนวคิดจิตตปัญญาศึกษาครั้งนี้ แยกได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ตัวแปรที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการค้นหาลักษณะรวมถึงองค์ประกอบเชิง สำรวจ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยในเบื้องต้นมีองค์ประกอบที่ได้มาจากการ ทบทวนเกี่ยวกับวรรณกรรม และจากเอกสารงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งในและต่างประเทศ ซึ่ง องค์ประกอบเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่จำกัดในการค้นพบเรื่องราวหรือมุมมองของลักษณะและ องค์ประกอบที่จะได้มาจากการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1

ระยะที่ 2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรจัดกระทำ คือ การได้รับและไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.3 ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการบริหารขั้นต้นในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยมีชั้นยศตั้งแต่ยศพันตำรวจตรี ถึง พันตำรวจเอก

สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ หมายถึง หน่วยงานราชการระดับกองบัญชาการ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีพื้นที่ในเขตความรับผิดชอบทั่วทั้งประเทศ

นิยามเชิงปฏิบัติการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา หมายถึง การดำเนินการตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เกิดการรับรู้ภายในตนเองนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และมีการแสดงออกของพฤติกรรมตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงหมายถึง ความคิด ความเชื่อ และการกระทำของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการทำงานและการจัดการ โดยเป็นกระบวนการที่ผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่ได้คาดหวังที่จะพัฒนาความสามารถในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ภายในกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลมากกว่าแค่ความสนใจของพวกเขาไปสู่วิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือวิสัยทัศน์ของสังคมซึ่งในกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมีแบบวัดที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารครั้งนี้ เป็นแบบวัดที่ทางผู้วิจัยได้มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับองค์ประกอบที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารด้านงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ

ผู้บริหารที่อยู่คำสั่งสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับหัวข้อของคำถามจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x/ MLQ) ประกอบด้วยข้อคำถาม ที่มีทั้งหมดจำนวน 50 ข้อ ซึ่งแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) นอกจากนี้ยังมีอีก 1 องค์ประกอบที่เป็นการค้นพบเพิ่มเติม คือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ในการวัดการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมสำหรับการวิจัยของครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบวัดที่ถูกสร้างขึ้นมาจากแนวคิดของ Max Weber (1947)

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและลบทั้งหมด และมีแบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 50 ข้อ แบบวัดแต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับให้ผู้ตอบเลือกตอบ ตั้งแต่จริงที่สุด (6 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้ที่ได้ค่าคะแนนต่ำกว่า และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ในระหว่าง .25 ถึง .81 โดยมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .92 และพิจารณาได้จาก 5 องค์ประกอบต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) คือ ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นกระบวนการส่งผลให้ผู้ร่วมงานนั้นมีการยอมรับ และเชื่อมั่นถึงความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม ให้ความสำคัญในเรื่องของค่านิยม รวมถึงการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) คือ ระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจขึ้น ไม่เห็นแก่เฉพาะประโยชน์ของส่วนตัว ในทางตรงกันข้ามอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม นอกจากนี้ยังเชื่อมั่นด้วยว่าตนจะสามารถจัดการและบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีความตั้งใจที่แน่วแน่ให้กับการทำงาน มีกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานในกลุ่ม มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่เป็นสาระสำคัญ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในการปลุกสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ ระดับที่ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือการ

แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้กล้าออกความเห็น และพร้อมที่จะพิจารณาปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ในปัญหาโดยคำนึงเหตุและผลพร้อมทั้งข้อมูลและหลักฐานต่างๆ ความคิดมีการริเริ่มและสร้างสรรค์ ซึ่งผู้นำเองนั้นมีความรู้คุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ ระดับพฤติกรรมจากที่ผู้นำได้แสดงให้เห็นถึงการทำงานโดยได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างแต่ละบุคคล มีการนึกถึงใจเขาใจเรา และการติดต่อสื่อสารแบบทั้งสองทาง สนใจพร้อมทั้งเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการรวมถึงความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ทำหน้าที่ที่เลี้ยงที่คอยให้คำชี้แนะ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง และทำการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

5. การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามในการชักจูง เชิญชวน โนมน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยที่ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และการใช้อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และในการวัดการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในการจัดทำกรวิจัยในครั้งนี้ ผู้จัดทำวิจัยได้ใช้แบบวัดที่สร้างถูกสร้างขึ้นตามแนวความคิดที่ Max Weber. (1947) ที่ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย คืออำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน

ความเหนียวแน่นของกลุ่ม หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่มงานเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและความผูกพันกลมเกลียวกันที่มีต่อกลุ่มงานที่สังกัดอยู่ ซึ่งแบบวัดตัวแปรความเหนียวแน่นของกลุ่มนี้ ผู้วิจัยได้ปรับมาจากแบบวัดของปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ (2558) มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ และแบบวัดประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและลบทั้งหมด และมีแบบวัดที่ได้รับการคัดเลือกผ่านเกณฑ์มีจำนวนข้อทั้งสิ้น 15 ข้อ แบบวัดแต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบ ตั้งแต่จริงที่สุด (6 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) โดยที่ผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นผู้ที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูง และผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเป็นผู้ที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำ และผู้บริหารที่ได้คะแนนสูง

กว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มสูงกว่าผู้ที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า และแบบที่ใช้วัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .60 ถึง .86 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .95

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบบวัดนี้ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดการวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินนิโซต้าฉบับย่อ (Short form of Minnesota satisfaction questionnaire) (Weiss, Dawis, R. V. England, G. W., และ Lofquist, 1967) และปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้แบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 10 ข้อ และแบบวัดแต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ไม่พอใจที่สุด (1 คะแนน) ถึง พพอใจที่สุด (6 คะแนน) ในหัวข้อคำถามเชิงบวก พร้อมทั้งรวมถึงในข้อคำถามเชิงลบจะได้คะแนนสลับกัน โดยที่ผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยก็จัดอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารที่มีระดับความรู้สึกพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายระดับสูง สำหรับผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยก็จะจัดอยู่ในกลุ่มผู้บริหารที่มีความพึงพอใจกับงานระดับต่ำ โดยผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความรู้สึกถึงความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าผู้บริหารที่มีผลคะแนนต่ำกว่า และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .35 ถึง .72 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาเท่ากับ .80

ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความเหนียวแน่นที่ผู้บริหารมีให้แก่หน่วยงาน รวมถึงความเชื่อมั่นที่มีให้แก่หน่วยงานจึงตัดสินใจที่จะเป็นข้าราชการตำรวจ พิสูจน์หลักฐานต่อไป เป็นความรู้สึกที่ผู้บริหารอยากจะเป็นข้าราชการตำรวจ พิสูจน์หลักฐานนี้ต่อไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่ยึดติดอยู่กับการทำงานมีความเป็นเอกลักษณ์ของการทำงาน โดยรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นความรู้สึกที่ผู้บริหารอยากจะเป็นข้าราชการตำรวจ พิสูจน์หลักฐานนี้ต่อไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันยาวนานในการเป็นข้าราชการตำรวจ พิสูจน์หลักฐานนี้ และรู้สึกว่าตนเองได้ทุ่มเทและลงทุนให้กับหน่วยงานเป็นอย่างมาก และเป็นความรู้สึกที่ผู้บริหารต้องการจะยังคงเป็นข้าราชการตำรวจ พิสูจน์หลักฐานนี้ต่อไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึกถึงข้อผูกพันและพันธะกับหน่วยงาน ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบและต้องตอบแทนหน่วยงานองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับมาจากแบบวัดของเมเยอร์ อัลเลน และสมิท (Allen, N.J. And Meyer, และ JP, 1990) มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 7 อันดับ ตั้งแต่จริงที่สุด (7 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ประกอบด้วยหัวข้อคำถาม

จำนวนทั้งหมด 20 ข้อ โดยที่ผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นผู้ที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กร
ระดับสูง และผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยก็จัดอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันต่อ
องค์กรระดับต่ำ ซึ่งผู้บริหารที่ได้คะแนนค่าเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่าถึงความเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร
สูงกว่าผู้บริหารที่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำกว่า และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ที่ .38 ถึง .88
รวมถึงมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบ
แอลฟาเท่ากับ .95



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ : การพัฒนา เครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้าง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ข้อ ได้แก่ 1) ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบ และ พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ และ 2) ใช้ในการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ดังนั้นในการทบทวนเอกสารจึง แบ่งออก เป็น 5 ตอน ในตอนแรกจะกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้าใจถึงความหมาย คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการใช้อำนาจ ตอนที่ 3 กล่าวถึงปัจจัยทางจิตสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ตอนที่ 4 กล่าวถึงแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และตอนที่ 5 กรอบการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้เสนอ ดังลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 : หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

- 2.1 ความหมายของอำนาจ
- 2.2 คุณลักษณะและความสำคัญของอำนาจ
- 2.3 แหล่งที่มาของอำนาจ
- 2.4 ปัญหาของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)
- 2.5 การใช้อำนาจของผู้บริหารในสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ
- 2.6 การวัดการใช้อำนาจ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ

ตอนที่ 3 : ปัจจัยทางจิตสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

3.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม

3.1.2 การวัดความเหนียวแน่นของกลุ่ม

3.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม

3.2 ความพึงพอใจในงาน

3.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

3.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

3.2.3 การวัดความพึงพอใจในงาน

3.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

3.3 ความผูกพันต่อองค์การ

3.3.1 แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ

3.3.2 การวัดความผูกพันต่อองค์การ

3.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ตอนที่ 4 : แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

4.1 ความหมายของจิตตปัญญาศึกษา

4.2 ความเป็นมาและความสำคัญของจิตตปัญญาศึกษา

4.3 หลักการของจิตตปัญญาศึกษา

4.4 กระบวนการเรียนรู้แบบจิตตปัญญาศึกษา

4.5 การจัดการเรียนการสอนแนวจิตตปัญญาศึกษา

4.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการสอนแบบจิตตปัญญา

4.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตตปัญญา

4.8 กรอบแนวคิดและหลักการพื้นฐานของจิตตปัญญาที่ใช้ในโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ตอนที่ 5 : กรอบแนวคิดในการวิจัย และสมมติฐานในการวิจัย

ตอนที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มนุษย์โดยทั่วไปมักจะมีทั้งความเชื่อและคาดหวังว่าเกี่ยวกับคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำว่าจะต้องมีศักยภาพที่ดีพอสำหรับที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุด้วยวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยได้กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ รวมถึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารที่มีความเป็นพลวัต ซึ่งมีการเคลื่อนไหวอยู่ภายในองค์การบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และในบางครั้งนั้นภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ซึ่งก็สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ

หนึ่งในแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่เป็นจุดสนใจของงานวิจัยจำนวนมากตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาก็คือ แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ “ความเป็นผู้นำใหม่” (Bryman, 1992) Downton (1973) อ้างอิง (Northouse, 1997) เป็นผู้ใช้คำว่า “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นคนแรก อย่างไรก็ตาม การเกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มจากงานชิ้นเด่นของ Burns (1978) เขาพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม เขาได้เขียนเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม จากแนวความคิดของ Burns ความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจ เพราะว่ามันแตกต่างจากความต้องการของผู้ตาม

ในช่วงกลางของทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา แนวคิดของ Bass (1985) ได้อธิบายและเพิ่มเติมแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานของ Burns โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ โดยเขาเสนอว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปปรับใช้กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก ซึ่งนอกจากผลงานของ Bass ยังมีแนวทางการวิจัยอีกถึงสองแนวทางที่จะช่วยอธิบายให้สามารถเข้าใจได้ถึงเกี่ยวกับธรรมชาติของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ผลงานวิจัยของ Bennis และ Nanus (1985) ที่ได้กล่าวถึงยุทธวิธีทั่วไป (common strategies) โดยผู้นำใช้ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง และผลงานของ Tichy และ DeVanna (1986) ซึ่งได้ให้ความสนใจถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งต้องการค้นหาเกี่ยวกับผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทายจากการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมถึงทางวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่นๆ เขาเสนอแนะว่า ผู้นำจะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยกระบวนการปฏิบัติ

1.1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้มากมาย โดยเริ่มจาก Burns (1978 อ้างถึงใน (Bass, Bernard M., และ Riggio, 2006) ได้ให้คำบัญญัติความไว้ว่าเป็นพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้อื่น พยายามค้นหาแรงจูงใจของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดความสำนึกของความต้องการเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนต่อสิ่งที่ต้องการอยู่ในระดับที่สูงมากกว่าเดิม รวมทั้งการพัฒนาให้ผู้อื่นทำงานจนบรรลุศักยภาพอย่างเต็มที่ ต่อมา Bass (1985) ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจมาช่วยในการขยายความถึงความหมายในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เห็นชัดมากยิ่งขึ้นว่า คือ พฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้มีความรู้สึกไว้วางใจ ศรัทธา และภักดีต่อผู้นำ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น และยังทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกถึงคุณค่า ความสำคัญในจุดมุ่งหมายและว่าที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง นอกจากนั้นยังยกระดับในความต้องการให้สูงขึ้น โดยทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่คำ ๆ เดียวที่เรียกกันว่า บารมี (charisma) นอกจากนั้นก็มีส่วนประกอบความสำคัญอยู่ถึงสามส่วน ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

นอกจากนี้ ในทัศนะของนักวิชาการไทยได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ เช่น รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ระบุคำจำกัดความไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการดำเนินการหรือการทำงาน โดยมีกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงมากขึ้นกว่าความพยายามที่ได้คาดหวังเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปยังเป้าหมายที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีการตระหนักถึงหน้าที่ รวมทั้งวิสัยทัศน์ของกลุ่ม โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองการณ์ไกลไปเกินกว่าความสนใจที่พวกเขา มี เพื่อนำไปยังผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โสภณ ภูเก้าล้วน (2557) ที่ได้ให้คำจำกัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติของผู้ที่อยู่ในองค์การ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นยังเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของภาวะผู้นำจำกัดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อย่างไรก็ตามอิทธิพลดังกล่าวนั้นเป็นการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ ในขณะที่สุพัตรา วัชรเกตุ

การมอบอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีความพร้อมและความสามารถที่ก้าวมาเป็นผู้นำต่อไป ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้ถูกมองว่าเป็นหนึ่งกระบวนการที่เป็นองค์รวม นอกจากนี้ เกี่ยวข้องในการดำเนินการของผู้นำในลำดับชั้นต่าง ๆ ภายในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ในขณะที่ สุพัตรา วัชรเกตุ (2557) ได้ให้คำจำกัดความถึงความหมายคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ด้วยการโน้มน้าวให้ยินดีปฏิบัติตาม โดยไม่ใช้ กลวิธีแลกเปลี่ยนสิ่งที่สมาชิกต้องการ แต่ใช้วิธีการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับพร ทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) ที่ได้ให้คำจำกัดความถึงความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาความสามารถในบุคลากรให้สูงขึ้น มี ศักยภาพมากขึ้น โดยก่อให้เกิดการตระหนักและมองเห็นถึงความสำคัญของภารกิจขององค์กรร่วมกัน เกิดมีความสามัคคีต่อกัน และแก้ไขปรับปรุงจนสำเร็จลุล่วงดังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือ ระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าเดิมที่เคยคาดหวังไว้ รวมถึงการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ขั้นสูงขึ้นไปกว่าเดิม พร้อมทั้งยังมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดการตระหนักรู้เกี่ยวกับ ภารกิจและทัศนคติของกลุ่มหรือองค์กร โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา และคำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลที่มากด้วยอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันนี้นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์กร แรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือของกลุ่มทำงานรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลอย่างมากนั่นก็คือ ภาวะผู้นำ ทั้ง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ชั้นระดับ รวมถึงทั้งภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมที่แสดงถึงอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจากในที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพมีอย่างมาก แต่มีหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงและยังเป็นที่ยอมรับกันเป็น อย่างมากนั้นก็จะ เป็น “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) โดยได้มี งานวิจัยจำนวนมากที่ให้การสนับสนุนในทฤษฎีนี้แทบทั่วโลก พร้อมทั้งยังสามารถยืนยันได้ว่า แนวคิดทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ได้ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2549)

ก่อนจะมา เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน จะเป็น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber (1946 อ้างถึงใน Rafferty and Griffin (2004)) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจาก ระบบสังคมตามบารมี (Sociology of charisma) ว่าเป็นระบบที่คนในสังคมให้ความเชื่อมั่นและ ศรัทธากับผู้ที่มีความสามารถพิเศษเหนือผู้อื่น ทำให้ทุกคนยกย่องนับถือเป็นผู้นำ ตามแนวคิดของ Weber ผู้ที่ผู้นำที่มีบารมีไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้มีอำนาจตามประเพณีหรือจากการถ่ายโอน อำนาจเป็นไปตามกฎธรรมเนียมประเพณี เช่น กษัตริย์สืบทอดราชบัลลังก์ต่อไปให้พระราชโอรส เป็นต้น หรือผู้ที่มีอำนาจตามหลักการและเหตุผลของกฎหมายซึ่งเป็นอำนาจที่มีมาจากการดำรง ตำแหน่งอันชอบธรรมตามที่กฎหมายบัญญัติ แต่เป็นบุคคลใดก็ได้ที่มีคุณลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นตัวอย่างที่ดีและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้อื่นในการถูกยกย่อง ให้เป็นผู้นำของสังคม ต่อจากนั้น Trice และ Beyer (1968 อ้างถึงใน Rafferty และ Griffin (2004); Tejada, Scandura และ Pillai (2001)) ได้สรุปคุณลักษณะบุคคลที่มีบารมีของ Weber ว่า จะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคคลที่มีพรสวรรค์อันพิเศษ 2) สามารถจัดการกับ สถานการณ์ภาวะที่ร้ายแรงได้เป็นอย่างดี และ 3) สามารถจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือในความ สามารถของตนเองได้ จากแนวคิดดังกล่าวได้มีนักวิชาการที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) นั่นคือ House (1997) (อ้างถึงใน Northouse, 2007) ที่อธิบายผู้นำที่มีบารมีว่า เป็นผู้ ที่มีคุณลักษณะและความสามารถพิเศษเหนือผู้ร่วมงานท่านอื่นๆ ด้วยพฤติกรรมที่ได้แสดงออกมา จะแสดงถึงค่านิยมและอุดมการณ์ที่กล้าแกร่ง เช่น แสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ มีวิสัยทัศน์เชิง อุดมการณ์ และมีความเสียสละ เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวจะสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อ ผู้คนที่ จะยอมรับและเชื่อฟังอย่างเต็มใจ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ตนเองมีพฤติกรรมตามแบบอย่าง ที่ คล้ายคลึงผู้นำที่ศรัทธา และเมื่อปี ค.ศ.1978 Burns ได้มีการนำทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีบารมีมาใช้เป็น แนวคิดพื้นฐานในการเสนอแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับการบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามทฤษฎีแนวคิดของ Burns (1978 อ้างถึงใน Bass และ Riggo (2006); Bolden และ Gosling (2003); Northouse, 2007) ซึ่ง Burns เป็นคนแรกที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งศึกษาจากผู้นำทางการเมือง นอกจากนั้นยังได้เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่แบ่งแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดสติปัญญา มีวิสัยทัศน์ และแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้มากที่สุดเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิมที่มีอยู่ โดยผู้นำจะมีเป้าหมายร่วมกับกับผู้ร่วมงานในการพยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิมด้วยการยกระดับจิตสำนึกของผู้ร่วมงาน โดยการส่งเสริมในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการ และพยายามจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีจริยธรรม ความยุติธรรม และความสงบสุขมากขึ้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ร่วมงาน โดยที่ผู้ร่วมงานจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่แสดงพลังทางด้านจริยธรรมออกมา เพื่อนำพาไปยังความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามที่ต้องการ นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีบารมีไรลักษณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคนจะกลายเป็นผู้นำที่มีบารมี เนื่องจากสามารถชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของอนาคต และสามารถสร้างความผูกพันทางอารมณ์กับผู้ร่วมงานได้ แต่ผู้นำที่มีบารมีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมอไป เพราะผู้นำที่มีบารมีบางคนอาจจะทำเพื่อประโยชน์ของตนเองเท่านั้น หลังจาก Burns เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว Bass ได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาขยายผลการศึกษาต่อเพื่อได้องค์ความรู้ที่กว้างขวาง ชัดเจน และยืดหยุ่นในการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายได้มากยิ่งขึ้น

ต่อมา Bass (1985 อ้างถึงใน Bass และ Riggo (2006); Bolden และ Gosling (2003); Northouse, 2007) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ซึ่งมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนสภาพขององค์กร เพื่อบ่งชี้ให้เห็นในความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และรูปแบบของการแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำในส่วนของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม และผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามเห็นในความสัมพันธ์รวมถึงคุณค่าในผลลัพธ์ที่ได้จากงานมากยิ่งขึ้น หรือเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตาม โน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร มากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ซึ่งผลของอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและให้ความเคารพในตัวของผู้ตาม นอกจากนั้นยังได้รับแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้

มากกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้ในตอนแรก โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายแนวความคิดของทฤษฎีให้มีความชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งแนวความคิดของ Bass ยังแตกต่างจากแนวความคิดของ Burn ตรงที่ผู้นำสามารถมีทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนได้ โดยจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนขยายเพิ่มเติมประสิทธิภาพที่สูงกว่า โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลที่มีบารมี มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะในการจูงใจและสร้างความประทับใจ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้เกิดความต้องการอยากที่จะพัฒนาตนเอง เปลี่ยนแปลงตนเอง คำนึงถึงความสำคัญในผลลัพธ์ของงาน และมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม รวมทั้งเป็นการยกระดับจริยธรรม และแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นด้วย จนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มากกว่าสิ่งที่ได้คาดหวังไว้

หลังจาก Bass เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านนำทฤษฎีดังกล่าวไปใช้เป็นพื้นฐานและขยายผลการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่กว้างขวางชัดเจน และยึดหยุ่นในการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายได้มากยิ่งขึ้น

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาในส่วนของเอกสารพร้อมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า นักวิชาการนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายรูปแบบ ซึ่งเริ่มจาก Bass (1985) ได้เสนอแนวคิดรวมทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำสำหรับใช้อธิบายในกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ โดยสามารถรู้ได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้มากกว่าแค่เพียงคำที่เรียกกันทั่วไปว่า บารมี (charisma) คำว่าบารมีนั้น มีการให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่ตัวของผู้นำนั้นส่งผลไปยังผู้ตาม โดยการกระตุ้น ปลุกเร้า รวมไปถึงความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยที่การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (idealized influence /charisma) คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใส เคารพนับถือไว้วางใจ รวมถึงเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้อง ดึงตามเป็นผู้ที่มีคุณธรรม เต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลบหลีกที่จะใช้อำนาจในการหาผลประโยชน์ใส่ตัว ในทางกลับกันจะประพฤติตนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นรวมทั้งต่อกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้อื่น ซึ่ง Bass เห็นว่าการมีบารมีนั้นค่อนข้างมีความจำเป็น แต่ก็ไม่ใช่จะเพียงพอในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นจะมององค์ประกอบที่มีความสำคัญด้วยถึงสองส่วนที่จำเป็นในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย

จะนอกเหนือจากบารมี เป็นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการรวมทั้งความแตกต่างของในแต่ละตัวบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบๆ (management by walking around) มองบุคคลเป็นองค์รวม มากกว่าเป็นผู้ตามเอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานอย่างมีคุณค่าช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามรวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นพี่เลี้ยงได้ และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นการที่ผู้นำจูงใจพร้อมทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (team spirit) มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งความทัศนคติในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกได้ถึงถึงจินตภาพอันสวยงามในภายหน้า รวมทั้งผู้นำจะทั้งสร้างทั้งสื่อถึงสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เมื่อทั้งสององค์ประกอบมารวมกับการสร้างบารมีก็เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี

ไม่เพียงเท่านั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) พร้อมทั้งยกระดับให้กับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี แต่ก็มีหลายๆ คนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและเปลี่ยนมาเป็นผู้ตามที่ต้องคอยพึ่งพาผู้นำ พร้อมทั้งยังสร้างให้มีความมาจรรู้สึกดีมากกว่าที่จะสร้างความผูกพันในด้านที่เกี่ยวกับแนวคิด โดยเขาได้ให้นิยามถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในขอบเขตที่มากกว่าแนวคิดจาก Burns โดยไม่เฉพาะแค่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เป็นตัวกระตุ้นให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวบรวมการทำให้ในส่วนของการที่ต้องการมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับเป็นการให้สิ่งตอบแทน และเขายังเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งไม่เพียงแต่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกันซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างกันในสถานการณ์เหตุการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกันและต่อมาในช่วงหลังก็ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกัน อย่างเช่น Coleman และ La Roque (1990) Leithwood (1992) Leithwood และ Jantzi (1990) Leithwood และ Steinback (1991) และ Sergiovanni (1989, 1990)

ต่อมา Bass และ Avolio (1994) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ เช่น มีการกระตุ้นให้มีความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานรวมถึงผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในมุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดมีการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมขององค์กร ซึ่งจะมีการพัฒนาในความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดถึงผู้ตามไปสู่

ระดับความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักจูงให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้กว้างออกไปเกินกว่าความสนใจของตัวเองไปยังสิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่ที่มองว่าสิ่งที่คิดมันจะเป็นไปได้ ผู้นำมักมีการทำทนายกับความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ Bass และ Avolio (1994) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มมาอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจโดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ว่า มี 4 องค์ประกอบใช้ชื่อย่อว่า “4Is” (Four I’s) คือ 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (idealized influence or charisma or charisma leadership) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration)

ในขณะที่ Northouse (1997) ให้ทัศนะว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการอธิบายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมด และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง Howell, Avolio และ Shanis et al (1993) เสนอแนะว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆ มีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเองต่อความดีของหมู่คณะ องค์การ หรือชุมชน และ Yuk (1996) (อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพนั้นต้องมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ 1. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการนำใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ 2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคลโดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร และ 3. การสร้างบารมี (charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง Yuk ได้อธิบายหลักในการสร้างบารมีเพิ่มเติมว่า มี 3 ขั้นตอน คือ 1. ผู้นำควรระมัดระวังในการประเมินสถานะในกรณีที่มีการเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้นำมีการแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทายและต้องสามารถ

ตอบสนองความต้องการและความทะเยอทะยานของผู้ตามได้ และ 3. ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามมองไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับกับแนวคิดของ Gibson Ivancevich และ Donnelly (1997 อ้างใน สนานิจิตร สุคนธ์ทรัพย์. 2552) ที่อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่ 1 ด้านบารมี คือ การที่ผู้นำสามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่าความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์ประกอบที่ 2 ความใส่ใจส่วนบุคคล คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า และองค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์องค์ประกอบที่ 4 รางวัลเกินความคาดหมาย คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่าองค์ประกอบที่ 5 การบริหารด้วยการละเว้น คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน

นอกจากนี้ Leithwood, Jantzi และ Steinbach (1999 อ้างใน ชีวิน อ่อนลอด (2553) อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Leithwood ว่าเป็นการผนวกรวมพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนได้แก่ การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass เอาไว้ด้วย ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision building) 2. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (group goal consensus) 3. การเป็นแบบอย่าง (modeling) 4. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (providing individual support) 5. การเตรียมการกระตุ้นทางปัญญา (providing intellectual stimulation) 6. การคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง (high performance expectation) และ 7. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward) และ Barling, Moutinho และ Kelloway (2000 อ้างใน เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์กรธุรกิจตามแนวคิดของ Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1. การสร้างบารมี เป็นการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และพยายามเลียนแบบพฤติกรรม หรือการปฏิบัติของผู้นำ รวมทั้งยังเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าสามารถที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรมพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ในทางกลับกันจะปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น นอกจากนั้นกลุ่มบารมียังเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล และการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้งทำให้ผู้ตามนับ

ถือ เชื้อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น และทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามเห็นถึงความสำเร็จหรือวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ รวมทั้ง ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ 3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นการที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศให้เอื้อและสนับสนุนต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายภารกิจหน้าที่หรืองานที่มีคุณค่า เพื่อส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา แนะนำให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำ โดยจะเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการที่ผู้ตามได้รับการตอบสนองของความต้อการไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันด้วย 4. การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด และความเชื่อ รวมทั้งความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจ หรือสติปัญญาในการพิจารณา และหาแนวทางวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นวิธีการที่ผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยการอธิบาย หรือชี้แจงให้เข้าใจถึงผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการบอกถึงรางวัลหรือสิ่งที่จะได้รับเมื่องานสำเร็จ ซึ่งรางวัลอาจจะเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

เช่นเดียวกันกับ Hoy และ Miskel (2001 อ้างใน เปรมปรีดี หมูวิเศษ (2549) มีทัศนะองค์ประกอบที่สอดคล้องกับ Bass และ Avolio (1994) ที่ได้เพิ่มพฤติกรรมในองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) โดยอธิบายเพิ่มเติม คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือ บารมี (Charisma) คือ พฤติกรรมที่กระตุ้นอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็ง และการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุนความมีบารมี คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏ ความถี่ ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความมีบารมีสามารถพัฒนาได้

อิทธิพลทางความคิดหรือความมีบารมีเป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิธีการทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรม อิทธิพลทางความคิดหรือความมีบารมีจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้พันทักใจใหม่ขององค์การและพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้กระแสการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปแบบบทบาทพฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังที่จะขับเคลือบัจเจกชนหรือกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันทักใจ และเป้าประสงค์ 2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นทางปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปแบบการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการกับปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ โดยผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือพฤติกรรมที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงขึ้นกว่าเดิม สำหรับการพัฒนาบุคลากรการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ในบรรยากาศของการช่วยเหลือ การสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยมการใช้การสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟัง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล 4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้ แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ และมีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์รวมถึงวิธีปฏิบัติการณ์ได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม เกิดความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดีภายในกลุ่มงานและองค์การ

แนวคิดของ Charles Gabbert (2005 อ้างใน อ้างใน เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) ได้ อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 1. การ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเป็น แบบอย่างและแสดงอิทธิพลให้ผู้ตามเห็นถึงพลังในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญและนำ ความเชื่อมั่นในคุณค่ามาเป็นส่วนหนึ่งในแรงผลักดันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่กล้า เสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องปฏิบัติตนให้มีมาตรฐานทางศีลธรรมเป็นอย่างสูง 2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่ผู้ ตามในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ และเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการ พัฒนาเพื่อร่วมงานและผู้ตาม 3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำที่ สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในทางซึ่งทำให้เพิ่มการมองโลกในแง่ดีและความ ภาคภูมิใจ การวางเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ร่วมกัน 4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักคิด วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังด้วยวิธีการ ใหม่ๆ

เช่นเดียวกับแนวคิดของ Roger Gill (2006 อ้างใน เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) ได้ อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี การปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และเป็นความแตกต่างระหว่าง แรงจูงใจและการพัฒนาของคน โดยผู้นำที่มีประสิทธิผลจะผูกพันการขัดคำสั่งจากผู้ตาม โดย ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามเกิดความสนใจด้วยตนเองทั้งในลักษณะกลุ่มองค์กร และสังคม รวมทั้งการมีอำนาจแรงจูงใจ และศีลธรรมล้วนเป็นสิ่งเชื่อมโยงในทางที่ดีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและแบ่งองค์ประกอบได้ดังนี้ 1. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงการพิจารณาแต่ละบุคคล โดยใช้กระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ ผู้นำควร จัดหาโอกาสที่จะเรียนรู้ ฝึกฝน ให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนางาน 2. การ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำเสนอข้อคิดให้ผู้ตามและโอกาสให้คิด โดยผู้ตามตอบรับการสนับสนุนจากผู้นำด้วยการคิดเชิง จินตนาการอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็น โดยผู้นำสามารถเพิ่มเติมความรู้ทักษะ ความสามารถให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงานและผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้พื้นฐานขององค์การที่ สามารถนำมาสร้างสรรค์ปรับปรุงให้พัฒนายิ่งขึ้นในทิศทางเดียวกัน 3. การสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspirational Motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของอนาคต วางเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยการจูงใจและแนะนำให้ผู้ตาม เกิดความเชื่อ และยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมายและผลงานนั้นและสร้างแรงบันดาลใจและให้โอกาสให้แก่ผู้ตาม ในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้ และมอบโอกาสในการทำงานแก่ผู้ตาม 4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบารมี ผู้นำต้องแสดงความมั่นใจใน วิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจ และแสดงความจริงใจกับ ผู้อื่น และให้ความสำคัญกับความสำเร็จมากกว่าความผิดพลาด และถ้าผู้นำให้ความสำคัญกับผู้อื่น ก่อน นั้น หมายถึง มาตรฐานที่สูงขึ้นของพฤติกรรมตามหลักจริยธรรมและศีลธรรมที่พึงประสงค์

ในทัศนะของนักวิชาการไทยได้มีผู้ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกัน เช่น รัตติกง จงวิศาล (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามเดิมที่เขามี ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการเห็นถึงความสำคัญของภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์กร โนมน้าวให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเกิดความสนใจ มองการณ์ไกล และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ 1) การมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

นอกจากนี้โสภณ ภูเก้าล้วน (2557) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ คือ 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเดิมว่า ลักษณะที่คล้ายกับการเป็นผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬา ที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลยให้มีการเปลี่ยนแปลง และกำหนดเป้าหมาย เพื่อการเป็นผู้ชนะ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีม เพื่อให้ลูกทีมเล่นได้อย่างเต็มศักยภาพที่มี และทำได้อย่างดี ที่สุด เพื่อให้ได้รับชัยชนะจากการแข่งขัน 2. เป็นคนกล้า และเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความ สุขุม และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง 3. เชื่อมมั่นในตัวของผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่เป็นการมีอำนาจและความสนใจคนอื่น ๆ ด้วย มีการ ทำงานโดยมอบอำนาจให้กับผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นนั้นมีสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ 4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้้นำให้ผู้ตามคำนึงถึงคุณค่าของเป้าหมาย และ สร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา 6. มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ 7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าได้ ทั้งในด้านที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวัง หรือความฝันของทีมงาน กลายเป็นความจริง ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้น เป็นองค์ประกอบของระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือการเปลี่ยนแปลงในความพยายามของผู้ร่วมงานให้มากขึ้นกว่าความพยายามที่ได้คาดหวังเอาไว้ ปรับปรุงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการเห็นความสำคัญของภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม โนมน้าวให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกล เกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

1.4 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการตำรวจพิเศษชั้นหลักฐานนั้นยังมีความวิจัยที่ศึกษามาก่อนข้างน้อย ผู้วิจัยจึงได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอาชีพต่าง ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้สามารถนำมาประกอบการอภิปรายผล ในการวิจัย อย่างเช่นงานวิจัยของ แคทลียา ศรีใส (2548) ได้สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ซึ่งได้ปรับจากเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio.(1990) ที่มีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire (Self-rating Form) หรือ MLQ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีคะแนนจาก 5 ถึง 1 เรียงค่าคะแนนจากจำนวนมากไปหาจำนวนน้อย ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ 1) ด้านความมีบารมี จำนวน 19 ข้อ 2) ด้านการดาลใจ จำนวน 10 ข้อ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ และ 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล จำนวน 9 ข้อ โดยเครื่องมือชุดนี้ Bass และ Avolio (1990) ได้นำไปใช้และได้ค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .92 กับ .60 ซึ่งเมื่อ แคทลียา ศรีใส ได้นำแบบสอบถามไปใช้ พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง

ฉบับ เท่ากับ .95 นอกจากนั้นเครื่องมือฉบับนี้ กัลยาณี พรหมทอง (2546) นำไปใช้กับผู้บริหารวิ
 ทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 ทั้งฉบับ เท่ากับ .96

เนื่องจาก Bass เป็นนักวิชาการที่สร้างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนแรกๆ และได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire (Self-rating Form) หรือ MLQ) ซึ่งเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และถูกนำไปใช้หลายบริบท เช่น ครู อาจารย์ นักการเมือง ทหาร ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารองค์กรเอกชน เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างข้อคำถามขึ้นจากการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับประเมินตนเองของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมินของเบสและอวอลิโอ (Bass และ Avolio 1994) และจากนิยามความหมายที่เป็นข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนได้เสียกับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมาพัฒนาเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการศึกษาวิจัย Bass, (1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้สรุปผลการวิจัยว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยสติปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย กระตุ้นให้เกิดความภักดีต่อผู้นำที่มีพรสวรรค์ที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น ต่อมาคูนีร์ท และ ลิวส์ (Kuhnert, 1987) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับของพัฒนาการสูงกว่า โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าของกลุ่ม และของหน่วยงานซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นถึงการเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติและศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนใดไปวัน ๆ อีกทั้งยังพยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้นได้ ในขณะที่ฮอกเกต (Hoggatt, 1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพันและการปรับปรุงด้วย

ตัวเองเชิงสถาบันพบว่าการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้

ยังมีการศึกษาของ Azman Ismail, Nur Baizura Natasha Abidin และ Rabaah Tudin (2009) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเสริมพลังอำนาจและการปฏิบัติงานของผู้ตามจากการศึกษาในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างเสริมพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($r = 0.321, p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ($r = 0.386, p < 0.001$) โดยการสร้างเสริมพลังอำนาจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ($\beta = 0.40, p < 0.000$) และอาจมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 50 และการศึกษาของ Michael Piel (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.77, p < 0.01$)

จากขณะที่ Fred Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang และ John Lawler (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องาน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริษัททางการเงินของประเทศเคนย่ากับประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เจตคติที่เกี่ยวกับงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างบริษัททางการเงินของประเทศเคนย่ากับประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องานและวัฒนธรรมของบริษัททางการเงินของประเทศทั้งสอง

เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Kristott (2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กันมากในโรงเรียนด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส และ Bruch และ Walter (2007) ได้ศึกษาวิจัยและทำ

การสำรวจเกี่ยวกับผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม อย่างเช่น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดน โดยผลการศึกษาค้นพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

นอกจากนี้ Leithwood, Jantzi และ Fernandez, (1990) ยังได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู และ William; Steers; และ Terborg. (1995) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำของโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมของกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน เช่นเดียวกับ Bass (1997) ที่ได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันได้ว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ

สำหรับการศึกษาในประเทศมีนักวิชาการไทยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ สุพจน์ แสงเงิน (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ ของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผลการทดสอบก่อนและหลังการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำมีผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการประเมินติดตามผลหลักสูตรหลังจากผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการ

ฝึกอบรมมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นจากเดิมทุกด้าน ส่วนการศึกษาของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการใช้ผู้ตามมีระดับความมั่นใจ ต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้แก่ 1) โดยวิธีการการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถค้นพบแนวทางหรือวิธีการที่จะทำเป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นแก่ประโยชน์โดยรวมของทั้งทีมงานหรือขององค์กร และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันประกอบไปด้วย การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling) การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

ในขณะที่ธงชัย หมื่นสา (2552) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนชิวิน อ่อนละออ (2553) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน จำนวน 335 คน โดยมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้ ผลการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้โดยรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การกระตุ้นปัญญา (0.84) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83) การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล (0.80) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79)

การศึกษาของสิทธิพล พหลทัฬห (2552) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเรียงตามลำดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากทุกปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ ตามลำดับ

เช่นเดียวกันกับการศึกษาของณัชฎานุช สุธชาติ (2553) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จังหวัดขอนแก่น โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยเป็น ได้แก่ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนและดำเนินการการใช้หลักสูตร ด้านการเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประเมินการใช้หลักสูตร และด้านการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ และนันทภา ปัญญารัตน์ (2555) ได้ทำการศึกษาการ

พัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เป็นการวิจัยกึ่งทดลองแบบกลุ่มเดียว โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ สำหรับแม่ชีไทย ซึ่งผลการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธเพิ่มขึ้นภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม โดยเฉพาะด้านทักษะการสื่อสาร ด้านการมีคุณธรรม ด้านการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความเชื่อมั่น กล้าคิด และความกล้าในการตัดสินใจ ด้านความยืดหยุ่นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ และด้านความพร้อมเพื่อการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของเดซซีย์ สินเจริญ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเพื่อทดลองหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผลการวิจัย พบว่า ผลการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ก่อนการอบรมและหลังการอบรมที่มีความต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญกับการจัดการความรู้และการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาในองค์กร ลักษณะภาวะผู้นำนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 : หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

2.1 ความหมายของอำนาจ

อำนาจมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับนักบริหาร ที่ต้องใช้ในการบริหารงานเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้อำนาจอย่างถ่องแท้ ซึ่งคำว่าอำนาจ ได้มีบุคคลทั่วไปหรือนักวิจัยต่างก็พยายามที่จะให้ความหมายของคำว่าอำนาจ ไว้ในลักษณะต่าง ๆ กันตามจุดประสงค์ของบุคคลหรือผู้วิจัยเป็นสำคัญ ทรรศนะที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจ หมายถึง สิทธิ เช่น มอบอำนาจอิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นต้องยอมกระทำตาม ไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ พลัง เช่น อำนาจจิต อำนาจฝ่ายสูง อำนาจฝ่ายต่ำ ความรุนแรง เช่น ขอบใช้ อำนาจ การบังคับบัญชา เช่น อยู่ใต้อำนาจการบังคับ เช่น ขออำนาจศาล อำนาจบาตรใหญ่ อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบเป็นต้นที่ บังคับให้ผู้อื่นยอมทำตาม ในขณะที่ Hersey และ Blanchard (2001) ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า อำนาจ เป็นศักยภาพของผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามและมีความผูกพันกับผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับรอบบิน (Robbins, 1994) ที่ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า อำนาจ หมายถึงความสามารถของผู้กระทำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ถูกกระทำ หรือบุคคลเป้าหมายให้กระทำบางสิ่งบางอย่างโดยที่ผู้กระทำนั้นไม่ต้องทำด้วยตนเอง

นอกจากนี้ Luthans (1998) ยังกล่าวว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้กลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทางใดทางหนึ่ง และอิทธิพล (Influence) จัดอยู่รวมในอำนาจด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่องค์กรมอบให้มีส่วนอิทธิพล หมายถึง อำนาจส่วนบุคคล(Personal Influence)ซึ่งเกิดขึ้นนอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อิทธิพลนี้อาจมาจากคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) ก็ได้ ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลิกลักษณะส่วนตัวและองค์ประกอบตามสถานการณ์ต่างๆ ด้วย เช่นเดียวกับ Yukl (2006) ที่ได้สรุปว่า อำนาจ หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรม การกระทำ ตลอดจนทัศนคติไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งอำนาจนั้นมีแหล่งที่มาหลายทาง เช่น อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากบุคคลที่มีตำแหน่งในองค์กร อำนาจการรวมกลุ่ม เป็นต้น

จากความหมายของอำนาจที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้อื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด โดยที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ

2.2 คุณลักษณะและความสำคัญของอำนาจ

ความเข้าใจถึงคุณลักษณะที่สำคัญของอำนาจ จะช่วยทำให้สามารถเข้าใจความหมายที่แท้จริงของคำว่า “อำนาจ” ได้ชัดเจนขึ้นซึ่งจุ่มพล หนีมพานิช (2548) กล่าวว่าคุณลักษณะของอำนาจประกอบด้วยลักษณะสำคัญๆ ได้แก่ 1) มีความสัมพันธ์ (relation) เป็นอำนาจของบุคคลหนึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กันทางสังคม 2) มีลักษณะของการพึ่งพา (dependence) เป็นการที่บุคคลหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกบุคคลหนึ่ง เนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นต้องอาศัย หรือพึ่งพาอีกบุคคลนั้น 3) มีลักษณะของความน่าจะเป็น (probability) เป็นความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะปฏิบัติตามผู้ใช้อำนาจ 4) มีการขยายเขตอำนาจ (power expansion) เป็นอำนาจที่สามารถเพิ่มหรือขยายได้เพราะยังมีอำนาจมากก็ยังมีแนวทางที่จะเลือกปฏิบัติได้มากขึ้น 5) มีระดับหรือชั้นของอำนาจ (degree) ซึ่งสามารถรับรู้ได้โดยบุคคลอื่น 6) มีการแลกเปลี่ยนหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และ 7) มีความเฉพาะเจาะจง (specificity) ซึ่งอำนาจมักเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

นอกจากนี้รีอาร์ดอน (Reardon อ้างถึงใน ประสาน วงศ์ใหญ่, 2549) ยังได้กล่าวว่าอำนาจเป็นลักษณะที่สำคัญที่ปรากฏอยู่ในระบบทางสังคม (Social System) ทุกระบบในองค์กรทางทหารทุก ๆ หน่วย ก็จะมีบุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานในมหาวิทยาลัย หรือที่ทำงานที่มีความเสมอภาคกันก็ยังมีบางคน ซึ่งได้รับการมอบหมายให้พูดว่า ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ร่วมมือร่วมใจ และในตอนนี้เป็นสิ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ ฟังดูแล้วไม่อาจถูกใจนักแต่ไม่มีสังคมหรือองค์กรในสังคมใดที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการใช้อำนาจ ในขณะที่มิลเชลล์ ฮอบเปอร์ แดเนียลส์ ฟาลวี และเฟอริส (Mitchell, Hopper, Danniels, Falvy, & Ferris, 1998) กล่าวว่า เมื่อคนเราได้รับอำนาจและมีการใช้อำนาจนั้น มักจะมองตนเองในทางที่พัฒนาขึ้นในขณะเดียวกัน จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงลบ และอาจทำให้ผู้บังคับบัญชามีการตรวจสอบและควบคุมลูกน้องมากขึ้น ลดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ และมีความเหินห่างหรือแปลกแยกทางสังคมเพิ่มมากขึ้น

จากคุณลักษณะและความสำคัญที่ได้กล่าวมาและสามารถสรุปได้ว่า อำนาจนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อเป็นตัวช่วยที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ แต่การใช้อำนาจนั้นจำเป็นต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

2.3 แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจและฐานอำนาจมีความหมายใกล้เคียงกันมา ยกต่อการแยกแยะในเรื่องความหมายในบางครั้งมีผู้ใช้ความหมายเดียวกัน ดังนั้นจึงมีผู้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้อย่างมากมาย ดังเช่นรอบบิน (Robbins, 1994, p. 134 อ้างถึงใน เขียวลักษณ์ คำรอด, 2549) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาจากสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจที่มาจากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่กลุ่มคนในองค์การหรือสังคมส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลนั้น อำนาจเฉพาะบุคคล (Personal Power) เกิดจากการมีบุคลิกภาพที่มีลักษณะโดดเด่น เป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางทีมักจะอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่จากบารมี สามารถทำให้คนอื่นทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีอำนาจของการควบคุมข่าวสารพิเศษ ทั้งยังได้เป็นที่ถกเถียงกันว่าอำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเห็นผู้มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพลและจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และอำนาจทางโอกาส (Opportunity Power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องของเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

ในขณะที่รอบบินส์ (S. P. Robbin, 1983) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจไว้ว่าคือ วิธีของบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้ามาควบคุมฐานอำนาจ ส่วนฐานอำนาจ คือ สิ่งที่มีผู้มีอำนาจมีอยู่ ซึ่งสิ่งดังกล่าวนี้ทำให้มีอำนาจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีการที่ได้อำนาจมาจากที่ใด ส่วนฐานอำนาจหมายถึง การนำอำนาจจากแหล่งที่มาใช้ในเรื่องอะไรโดย รอบบินส์ (Robbins) ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาจากสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เกิดขึ้นจากการที่กลุ่มคนและองค์การ ส่วนใหญ่ให้การยอมรับบุคคลที่มีอำนาจในตำแหน่งของบุคคลนั้นๆ ได้แก่ อำนาจเฉพาะตัวบุคคล (personal power) เกิดมาจากสภาพที่มีลักษณะโดดเด่น ทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลอื่น บางครั้งมักจะอนุโลมเรียกว่าเป็นอำนาจที่เกิดจาก “บารมี” สามารถทำให้คนอื่นทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่าอำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ผู้เชี่ยวชาญโดยหลักจะเป็นผู้มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพลพร้อมทั้งยังเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และอำนาจทางโอกาส (opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้บุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

นอกจากนี้ฮอย และมิสเกล (Hoys และ Miskel, 2008) ได้สรุปผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 5 แหล่ง ได้แก่ อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่

บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายยอมรับหรือทำตามเพื่อพยายามหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษจากผู้ใช้อำนาจ อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ผู้นำทุกองค์การนิยมใช้มากที่สุด ในการให้ลูกน้อง ปฏิบัติตามเป็นการยอมรับทำตามเนื่องจากต้องการได้รับรางวัล ผลตอบแทนหรือความดีความชอบ อำนาจให้รางวัลจะเกิดได้สูงมากถ้าการร้องขอนั้นมีทางเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และรางวัลมีคุณค่าพอสำหรับแรงจูงใจ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและ จะยอมรับปฏิบัติตามเมื่อสามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจจากบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับนับถือจากความรู้และความสามารถของผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหรือวิชาการเฉพาะในสาขานั้น ๆ ซึ่งความสำเร็จของการใช้อำนาจความชำนาญเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำได้แสดงให้เห็นความเชี่ยวชาญรวมถึงประโยชน์ของความเชี่ยวชาญของผู้นำเสมอ และอำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจจากบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ให้การยอมรับจากการอ้างอิงบุคคล หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับตามด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับเฟรนช์ และราเวน (2001) ได้แบ่งแหล่งที่เกิดอำนาจหรือฐานอำนาจ ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นความสามารถของผู้นำในการให้รางวัลที่มีคุณค่าแก่บุคคลอื่น เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การฝึกอบรมพิเศษ และการมอบหมายงานที่ตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าผู้บริหารมีการควบคุมการให้รางวัลมาก อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารก็จะยิ่งสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้บริหารควบคุมการให้รางวัลได้น้อย ผู้บริหารก็จะมีอำนาจในการให้รางวัลน้อย ด้านอำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะลงโทษ ต่ำหนิ ลดตำแหน่ง ไม่ขึ้นเงินเดือน หรือใช้วิธีอื่นในการลงโทษบุคคล ด้านอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจหน้าที่ที่เป็นสิทธิด้วยตำแหน่งงานขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชอบธรรม ด้านอำนาจอ้างอิง (Referent Power) คือความสามารถของผู้นำที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดความเคารพ ความชื่นชม และความจงรักภักดี ซึ่งมักเกิดขึ้นจากคุณสมบัติของบุคคลโดยตรง และด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นทักษะ ความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล ของผู้นำอำนาจนี้จะเกี่ยวพันกับความสามารถของบุคคล ที่จะเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลบุคคลในทุกระดับขององค์การ ผู้บริหารจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญมากขึ้น เมื่อพนักงานหรือผู้ตามยอมรับในความสามารถและความเชี่ยวชาญของพวกเขา อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 2004 Reven (2001) ได้ร่วมกับนักวิชาการท่านอื่นคือ Pierro และ Kruglanski เพิ่ม

ประเภทของอำนาจขึ้นอีกหนึ่งประเภท คืออำนาจทางข้อมูล (informational power) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะเข้าหาข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานและแผนงานของหน่วยงานหรือองค์กร สมาชิกขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานสูงขึ้นสามารถจะหาข้อมูลสำคัญได้มากขึ้น (สมยศ นาวิกาน, 2546) ในขณะที่เฟรนช์ และราเวน (2001) ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอำนาจมาอย่างยาวนานกว่า 30 แต่ก็มีผู้มองเห็นว่าประเภทอำนาจที่กล่าวไปนั้นยังไม่สามารถครอบคลุมอำนาจทั้งหลายที่ผู้บริหารใช้ในองค์กรได้อย่างครบถ้วน เช่น อำนาจในการครอบคลุมข่าวสาร (Information power) ซึ่งเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่สำคัญมากต่อการเป็นผู้บริหาร

สรุปได้ว่าแหล่งที่มาของอำนาจไม่ว่าจะเป็นอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากบุคลิกลักษณะของบุคคลหรืออำนาจจากตำแหน่งที่เกิดการได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่การงานล้วนแต่มีความสำคัญ การใช้อำนาจจะก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียขึ้นอยู่กับบุคคลที่ต้องได้รับการยอมรับนับถือ เชื่อมั่นและศรัทธา รวมถึงใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

2.4 ปัญหาของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างอำนาจ และอำนาจหน้าที่ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจ เช่น Weber ได้แยกความแตกต่างระหว่างอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ตามทฤษฎีของ เวเบอร์ ว่า องค์กร คือระบบราชการที่ได้ตั้งบรรทัดฐาน (norm) และคำสั่งที่ต้องเชื่อฟัง ถ้าต้องการให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจสามารถพึ่งพาอำนาจของตัวเองเพื่อให้เอกบุคคลเชื่อฟัง แต่การใช้อำนาจก็มีข้อจำกัดที่สำคัญบางอย่างเช่น การทำให้ผู้มีอำนาจต้องบาดหมางกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามถ้าการใช้อำนาจได้รับความชอบธรรมสอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้มีอำนาจผูกพัน การทำตามก็จะมีประสิทธิภาพ

อำนาจหน้าที่ (Authority) ภายใต้ระบบอำนาจหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังคำสั่งด้วยความเต็มใจ เพราะเขามองว่าการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งชอบธรรม ไม่ใช่การใช้อำนาจตามความพึงพอใจ ซึ่งเวเบอร์ได้แบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่แบบประเพณีนิยม เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณีเก่าแก่ และความชอบธรรมของสถานะของผู้ใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ตั้งอยู่บนแบบอย่างที่มีมาก่อน องค์กรที่ตั้งขึ้นภายใต้อำนาจรูปแบบนี้มักจะเป็นมรดกตกทอด เช่น ตำแหน่งทางการบริหาร และการแต่งตั้งในบริษัทเอกชน ยังคงพิสูจน์ว่าถูกต้องในรูปการถ่ายโอนจากรุ่นพ่อไปสู่รุ่นลูก แทนที่จะยึดพื้นฐานที่เหตุผล

2. อำนาจหน้าที่แบบบุญญาธิการ เป็นอำนาจที่ตั้งอยู่บนคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ผู้นำ (Charisma) หมายถึง การมีคุณสมบัติดีเด่นของบุคคล อยู่เหนือธรรมชาติ เห็นบุคคลอื่น เช่น ตำแหน่งผู้พยากรณ์ นักรบ หัวหน้าเผ่า หรือผู้นำทางการเมือง คนที่ยอมจำนนต่ออำนาจดังกล่าว มักจะเป็นผู้ตาม ไม่ใช่ผู้นำ การสืบทอดจะเกิดปัญหาเมื่อผู้นำเสียชีวิต ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ อาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ด้วยคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัวบุคคล

3. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่เป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกตั้งไว้เป็นกฎ ซึ่งมีผลทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผนสำหรับองค์การดังกล่าว เวเบอร์ เรียกว่า ระบบราชการ

Weber ได้เสนอแนะเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โครงสร้างขององค์การสมัยใหม่ต้องการอำนาจหน้าที่แบบระบบราชการ เพราะอำนาจแบบบุญญาธิการขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือความมั่นคง ส่วนอำนาจหน้าที่แบบประเพณีนิยมมักพบในการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย ดังนั้นระบบราชการจึงเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เหมาะสมกับองค์การสมัยใหม่มากที่สุด

นอกจากนี้ในทฤษฎีของ Follett ได้กล่าวว่ปัญหาของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ในทฤษฎีของ Follett อำนาจ คือความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น โดยถือว่อำนาจเป็นการทำหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่สามารถโอนอำนาจกันได้ ผู้บริหารไม่สามารถแบ่งปันอำนาจกับผู้อื่น แต่สามารถสนับสนุนให้เกิดการผสมผสานการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ เรียกว่ อำนาจที่พัฒนาร่วมกันแต่อำนาจ อีกด้านหนึ่ง อำนาจหน้าที่ให้อำนาจ คือสิทธิในการพัฒนาและการใช้อำนาจ อำนาจของบุคคลไหลจากหน้าที่และงานที่บุคคลนั้นทำ และจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่พบด้วยตนเอง (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2551) ในขณะที่ Bernard นำเอามโนทัศน์ของอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นที่ยอมรับมาใช้ อำนาจหน้าที่ คือคุณลักษณะของคำสั่งในองค์การที่เป็นทางการอันเป็นที่ยอมรับกัน การตัดสินว่คำสั่งมีอำนาจหน้าที่หรือไม่ อยู่ที่ตัวบุคคลผู้ใช้ ในทางตรงกันข้าม การตัดสินก็ขึ้นอยู่กับผู้ถูกตัดสินด้วย ดังนั้นการทดสอบขั้นสุดท้ายของอำนาจหน้าที่ก็คือ การยอมรับของเอกบุคคลที่การจัดสินใจนั้นถูกนำไปใช้กับตัวเองและการทำให้การยอมรับคำสั่งว่เป็นอำนาจหน้าที่ ต้องเข้าใจง่าย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับผลประโยชน์ของตัวเอง และสามารถปฏิบัติได้(ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2551) เช่นเดียวกันกับ Simon ได้ให้ความสำคัญกับหน้าที่ ว่เป็นอำนาจในการตัดสินใจที่ขึ้นากกระทำของบุคคลอื่น และเชื่อว่บุคคลในองค์การจะยอมรับอำนาจหน้าที่ในรูปของคำสั่ง ไม่ใช่เพียงเพราะกลัวการถูก

ลงโทษ แต่เพราะความสนใจในการมีส่วนร่วมของเขาเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ และยังไม่จำกัดความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาที่หัวหน้าขอให้ผู้บังคับบัญชาทำบางสิ่งบางอย่าง สังคมปัจจุบันให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นและความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยลง สมาชิกขององค์การยอมรับข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญเชิงหน้าที่เพราะเขาเชื่อในความสามารถและอำนาจหน้าที่ของเขา (ชาลส์ ฮาจินสมาจาร, 2551)

จากทฤษฎีของนักวิชาการจะเห็นได้ว่า อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลในที่จะชี้แนะให้บุคคลกระทำสิ่งที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้รับสิทธิในการใช้อำนาจเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลในสิ่งที่ผู้ใช้อำนาจตั้งเป้าหมาย ซึ่งการนำอำนาจทั้งสองชนิดไปใช้อำนาจต้องทำให้เกิดการยอมรับในตัวผู้ใช้อำนาจจึงจะเป็นผลดีต่อองค์การ

2.5 การใช้อำนาจของผู้บริหารในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

ในการบริหารในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้องค์การและบุคลากรในองค์การปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และช่วยให้ความต้องการของสมาชิกได้รับการตอบสนอง ดังนั้นอำนาจจึงมีความสำคัญต่อองค์การและการใช้อำนาจอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักในเรื่องการใช้อำนาจให้ดี ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจในทางผิด หรือใช้อำนาจมากเกินไป หรือละเว้นการใช้อำนาจในบางจุด จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายแนวทางของการใช้อำนาจไว้ เช่น แมคเคลลันด์ (McClelland, 1975) อ้างถึงใน จงรักษ์ แสงแก้ว, น. 2544, 17) ได้อธิบายถึงการใช้อำนาจไว้ 2 แนวทางด้วยกัน การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดหมายขององค์การ ทำให้บุคคลขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์การขาดผู้นำประเภทนี้อย่างฉับพลันอาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ในการ ขึ้นในองค์การได้ และการใช้อำนาจแบบสร้างทักษะ และความเชื่อมั่นในตัวเอง และบุคลากรในองค์การ เพื่อเสริมแรงจูงใจภายใน และการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสร้างความผูกพัน กับองค์การมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในขณะที่ ยูคส์ (Yuki, 2006) พบว่าการใช้อำนาจในองค์การมีหลายทาง โดยให้ความเห็นว่า เมื่อผู้ใช้อำนาจแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองการใช้อำนาจนั้น ใน 3 ลักษณะ คือ 1. เกิดความผูกพัน (Commitment) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากการยอมรับ เลื่อมใสศรัทธาต่อผู้นำ และพยายามเรียนแบบอย่างผู้นำ แรงจูงใจในงานจะสูง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นให้ความสำคัญในตัวผู้นำสูง ใช้ความพยายามในการทำงานที่เอาใจใส่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้งานสำเร็จเป็นอย่างดี โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย แต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ถูกใจผู้นำของตน 2. ยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งตามที่ผู้นำต้องการ トラบเท่าที่การทำงานตามคำสั่งนั้น ไม่ทำให้ตนต้องใช้เวลา พลังงาน และเวลาเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษจากที่กำหนดไว้ตามปกติ เช่น ปฏิเสธที่จะทำงานล่วงเวลาโดยผลัดไปทำในวันต่อไป เป็นต้น และ 3. ต่อต้าน (Resistance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสู้คัดค้านต่อคำสั่งหรือความต้องการของผู้นำ ซึ่งอาจแสดงออกด้วยการวางเฉย ไม่ปฏิบัติตามหรือการทำงานนั้นช้าลง หรือการทิ้งงานเพื่อไม่ให้งานเสร็จตามที่หัวหน้าต้องการ ดังตารางแสดงผลที่อาจเกิดตามมาจากการใช้อำนาจ

ตาราง 1 ผลที่อาจเกิดตามมาจากการใช้อำนาจ

	การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา		
แบบของอำนาจที่ใช้	เกิดความผูกพัน (Commitment)	ยอมปฏิบัติตาม (compliance)	ต่อต้าน (Resistance)
อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)	-มีโอกาสมากที่สุด(ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีความสำคัญต่อผู้นำ)	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีความสำคัญต่อผู้นำ)	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าหากคำสั่งนั้นจะก่อความเสียหายต่อผู้นำ)
อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power)	-มีโอกาสมากที่สุด(ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อมและให้	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าคำสั่งมีลักษณะเกลี้ยกล่อมแต่ผู้ใต้บังคับ	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้าผู้นำแสดงความหยิ่ง
	ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำมีเป้าหมายร่วมกัน)	บัญชาไม่มีส่วนรับต่อเป้าหมายงานของผู้นำ)	ยโสและดูถูกเหยียดหยามหรือกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายงาน)

ตาราง 1 (ต่อ)

การตอบสนองที่เป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา			
อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้า ใช้คำสั่งอย่างสุภาพและ เหมาะสม)	-มีโอกาสเกิดขึ้นมาก ที่สุด(ถ้าเห็นว่าคำร้อง ขอหรือคำสั่งนั้นชอบ ด้วยกฎหมาย)	-มีโอกาสเป็นไปได้(เมื่อ สั่งด้วยท่วงทียโสและ คำสั่งไม่เหมาะสม)
อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้า ใช้อย่างชาญฉลาดและ การเป็นส่วนตัว)	-มีโอกาสเกิดมากที่สุด (ถ้าใช้กลไกที่ไม่ใช่เป็น การส่วนตัว)	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้า ใช้เชิงหลอกล่อและ ไม่ให้เกียรติ)
-มีโอกาสเกิดน้อยที่สุด (Coercive Power)	-มีโอกาสเกิดน้อยที่สุด	-มีโอกาสเป็นไปได้(ถ้า เชิงการช่วยเหลือและ ไม่ใช้กลวิธีการลงโทษ)	-มีโอกาสเกิดมากที่สุด (ถ้าใช้เชิงปฏิบัติหรือ เล่นให้เสีย)

ที่มา: ยูคิล (Yukl, 2006, p. 149 อ้างอิงใน เจริญชัย บรรณเลขกรรม, 2550, น. 43-44)

สรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ดังนั้นผู้บริหารในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ควรจะตระหนักและศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องของการใช้อำนาจให้ดี ควรใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเกิดความยุติธรรม ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจอย่างไม่ระมัดระวังไม่รอบคอบหรือละเว้นไม่ใช้อำนาจในบางกรณี จะทำให้เกิดความขัดแย้งบาดหมาง หรืออุปสรรคต่างๆ ต่อการพัฒนาในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจได้ รวมทั้งไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้อำนาจให้เหมาะสมจะเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจในสังกัด มีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ตรงตามทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การวัดการใช้อำนาจของผู้บริหาร

สำหรับการวัดการใช้อำนาจของผู้บริหารนั้น นักวิชาการแต่ละท่านมีการสร้างแบบวัดที่ความแตกต่างกันตามการให้คำจำกัดความที่ได้กล่าวไว้ เช่นการศึกษาของฮาลาร์ (Halar, 2003 อ้างถึงใน ชานนท์ ตรงดี, 2551, น. 51) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้อำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ซึ่งในการศึกษานี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐาน

อำนาจของเฟรนช์และราเวน (Faench & Raven, 1995) ราเวนและครูเกลนสกี (Raven & Kruglanski, 1975) และเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ในฐานะอำนาจทั้ง 7 ด้าน โดยแหล่งอำนาจ ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลอำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานอำนาจต่างกัน โดยผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้พลังงานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ผู้ชายให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร และอำนาจบังคับ และยังพบว่าประสบการณ์ในการบริหารอยู่ที่ระยะเวลา 4-7 ปี และ 8 ปีขึ้นไปเป็นผู้ใช้พลังงานอำนาจตามกฎหมาย

ดังนั้นการวัดการใช้อำนาจของผู้บริหารในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Max Weber. (1947) มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ซึ่งได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ

งานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจของผู้บริหารในประเทศไทยได้มีการศึกษาของ ประสาร สุขสุคนธ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจพึ่งพาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ .05 ส่วนในอำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ บัญชา อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสารข้อมูล ไม่สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อมาการศึกษาของชนัญญานุช ปินทองคำ (2555) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบังจังหวัดชลบุรีผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน และด้านความสำเร็จของงาน และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านเงินเดือน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และการศึกษาของดวงพร ว่องสุนทร (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ความมั่นคงในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และความสัมพันธ์กันภายในองค์กร และการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมากต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารในต่างประเทศ เช่นการศึกษาของฮาลาร์ (Halar, 2003 อ้างถึงใน ชานนท์ ทรงดี, 2551) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการเข้าใจโครงร่างการใช้อำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวน (Faench & Raven, 1995) ราเวนและครูเกลนสกี (Raven & Kruglanski, 1975) และเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ในฐานอำนาจทั้ง 7 ฐาน โดยแหล่งอำนาจ ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลอำนาจข้อมูลข่าวสาร และ อำนาจเชื่อมโยง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานอำนาจต่างกัน โดยผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้พลังงานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ผู้ชายให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร รวมถึงอำนาจบังคับ และยังพบว่าประสบการณ์ในการบริหารอยู่ที่ระยะเวลา 4 - 7 ปี และ 8 ปีขึ้นไปเป็นใช้พลังงานอำนาจตามกฎหมาย ต่อมานิโคล (Nichols, 2005 อ้างถึงใน เจริญชัย บรรณเลขมย์, 2550) ได้ทำการศึกษาการ

ใช้อำนาจด้านนโยบายของการศึกษาธิการจังหวัดในทางตอนเหนือของรัฐอิลลินอยส์ พบว่า การปฏิบัติตามนโยบายพื้นฐาน ที่มีอำนาจเหนือการตัดสินใจของเขา ศึกษาธิการต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำเนินนโยบายพื้นที่ให้ประสบผลสำเร็จ พวกเขาต้องเรียนรู้ความสมดุลระหว่างอำนาจและนโยบาย การตัดสินใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง นโยบายและความขัดแย้งไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ อำนาจกลายเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการศึกษาพบว่าหลักสูตรการบริหารการศึกษาจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ทักษะการเจรจาประสิทธิผลของการสื่อสาร และการอบรมจริยธรรม ในขณะที่เรย์ (Ray, 1987 อ้างถึงใน สุระสิทธิ์ คะลิฉ้วน, 2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในเมืองหลวง พบว่า การประสบผลสำเร็จในการได้รับการยอมรับนับถือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีผลในทางบวกกับแรงจูงใจ สำหรับเงินเดือนความมั่นคงในงานนั้น เป็นทั้งทางบวกและทางลบ แรงจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจภายในแรงจูงใจภายนอกได้แก่ลักษณะของงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร จะพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก อำนาจด้านที่มีการใช้สูงที่สุดตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัล ส่วนอำนาจการบังคับ จะมีการใช้อยู่ในระดับต่ำสุด และขนาดขององค์กร เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับการใช้อำนาจในแต่ละด้านแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ การใช้อำนาจอย่างเป็นทางการ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด โดยที่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และการใช้อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ตอนที่ 3 : ปัจจัยทางจิตสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมของปัจจัยทางจิตสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่อยู่บนหลักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ว่า ด้วยพฤติกรรมของมนุษย์จะปรับเปลี่ยนได้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประกอบกับ มนุษย์นั้นมีความแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะได้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเดียวกัน ในสภาพแวดล้อมและช่วงเวลาเดียวกันนั้นก็ตาม ผลพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก็จะไม่เท่ากัน ขึ้นกับเงื่อนไข

ของความแตกต่างด้านปัจจัยทางจิตสังคมของแต่ละคนที่ติดตัวมา ดังนั้นในการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ จะทำการศึกษาปฏิสัมพันธ์ร่วมของปัจจัยทางจิตสังคม ซึ่งจะนำมาศึกษาร่วมกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารว่าคนลักษณะใดเมื่อเข้าร่วมโปรแกรมนี้อาจจะช่วยส่งเสริมให้โปรแกรมนี้อาจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปอธิบายที่เฉพาะเจาะจงลงไปเฉพาะกลุ่มหรือประเภทของบุคคลหรือกลุ่มเสี่ยงใดที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้วยโปรแกรมนี้อาจจะได้ผลช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เห็นผลของโปรแกรมชัดเจนขึ้น ซึ่งงานวิจัยเชิงทดลองแบบแพคทอเรียลจึงเหมาะสำหรับงานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์

3.1. ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

3.1.1 แนวคิดและความหมายของความเหนียวแน่นของกลุ่ม

การศึกษาและให้ความหมายความเหนียวแน่นของกลุ่มตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็นสองช่วงด้วยกัน โดยแตกต่างกันที่ความซับซ้อนของโครงสร้างความเหนียวแน่นของกลุ่ม ในช่วงแรกของการศึกษา นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องความเหนียวแน่นของกลุ่มได้เน้นประเด็นไปที่แรงดึงดูดและผลของแรงดึงดูดให้สมาชิกเข้าร่วมและคงอยู่กับกลุ่ม เช่น แบ็ค (Back, 1951) กล่าวว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นแรงดึงดูดของกลุ่มที่มีผลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับนิยามที่อธิบายว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นผลที่เกิดจากพลังของกลุ่มหรือเป็นระดับที่สมาชิกกลุ่มให้คุณค่าต่อความเป็นกลุ่มหรือความเป็น “เรา” ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ดึงดูดให้สมาชิกเข้าร่วมและต้องการที่จะคงอยู่ในกลุ่มต่อไป (Festinger, 1952; Janis, 1982; Barker, et al. 1995) ทั้งนี้มีนักวิชาการของไทยที่ได้ให้ความหมายความเหนียวแน่นของกลุ่มตามแนวคิดนี้ด้วย โดยอธิบายว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นพลังสำคัญที่แสดงถึงความเข้มแข็งและความแข็งแกร่งของการร่วมมือกันของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทั้งบุคคล ต่อกลุ่ม และต่อองค์กร แต่ต่อมาได้มีนักวิชาการที่ศึกษาความเหนียวแน่นของกลุ่มในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้พบว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มมีโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่มากกว่าเดิม จึงได้มีการอธิบายความเหนียวแน่นของกลุ่มว่า เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกกลุ่มพอใจและเต็มใจที่จะทำภารกิจร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม นอกจากนั้นยังต้องทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความผูกพันและต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกกลุ่มร่วมกันต่อไปอีกด้วย ดังนั้นความเหนียวแน่นของกลุ่มจึงประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบของภาระงาน (Instrumental (task) component) พิจารณาได้จากความพึงพอใจต่อการบรรลุเป้าหมายที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายนอกกลุ่ม พิจารณาได้จากความสำเร็จของภารกิจนั้นๆ และ (2) องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Socio-emotional (interpersonal component) พิจารณาได้จากความพึงพอใจและเต็มใจในการเข้าร่วมและคงอยู่กับกลุ่ม (Mullen,

1994; Tziner, 1982) ตามแนวคิดนี้ก็มีนักวิชาการของไทยได้ให้นิยามที่สอดคล้องไว้ด้วยเช่นกัน โดยได้มองว่าองค์ประกอบทั้งสองมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน นั่นคือกล่าวถึงความเหนียวแน่นของกลุ่ม หมายถึงความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกลมเกลียวกันของสมาชิกในกลุ่มเดียวกัน มีความสามัคคีกัน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของกลุ่มร่วมกัน และภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ทำให้ส่งผลดีต่อการทำงาน และทำงานอย่างพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจที่ดี (สิทธิโชค วรรณสุน์ดิกุล, 2546) เช่นเดียวกันกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2554) กล่าวถึงความเหนียวแน่นภายในกลุ่มว่าหมายถึง ความใกล้ชิดหรือความดึงดูดระหว่างบุคคลที่ขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม จึงกล่าวได้ว่าทั้งสององค์ประกอบมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของกลุ่ม (Zaccaro และ McCoy, 1988) นั่นคือสมาชิกกลุ่มที่มีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ก็จะเกื้อหนุนต่อองค์ประกอบของภาระงานที่ดีด้วยในทางกลับกัน การที่กลุ่มมีผลงานที่ดีและการที่เป้าหมายร่วมกันของกลุ่มได้รับการตอบสนองและบรรลุผลเป็นอย่างดีด้วยฝีมือของกลุ่มนั้น จะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มมีแรงดึงดูดในเชิงบวกที่มากขึ้นต่อสมาชิกของกลุ่มและทำให้สมาชิกยังคงต้องการคงอยู่ในกลุ่มต่อไป

โดยสรุปแล้วในการศึกษาครั้งนี้เลือกใช้แนวคิดสององค์ประกอบในการอธิบายความเหนียวแน่นของกลุ่ม เนื่องจากมีความครอบคลุมกับคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจริงในบริบทที่ศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยส่วนใหญ่ในปัจจุบัน และได้สรุปความหมายเป็นสองแบบตามระดับของตัวแปรได้ว่าเป็น องค์ประกอบของภาระงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามแต่ละคนมีความรู้สึกมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันและร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และองค์ประกอบทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความผูกพันที่จะยังคงอยู่เป็นสมาชิกของกลุ่มต่อไป

3.1.2 การวัดความเหนียวแน่นของกลุ่ม

เครื่องมือวัดที่ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของกลุ่มในยุคแรก มีเนื้อหาและข้อคำถามที่เน้นเกี่ยวกับแรงดึงดูดและผลของแรงดึงดูดให้สมาชิกเข้าร่วมและคงอยู่กับกลุ่ม ((Back, 1951; Festinger, 1952; Janis, Boston: Houghton Mifflin. Jordan, Field, และ Armenakis, 2002) แต่ในเวลาต่อมาเมื่อมีการศึกษาและอธิบายแนวคิดความเหนียวแน่นของกลุ่มแบบสององค์ประกอบ ทำให้จำเป็นต้องมีการสร้างเครื่องมือวัดที่ประกอบด้วยข้อคำถามรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับนิยามและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยด้วย ซึ่งเครื่องมือวัดความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีโครงสร้างประกอบด้วยสององค์ประกอบที่น่าสนใจได้แก่ แบบวัดความเหนียวแน่นของกลุ่มตามแนวคิดของโบลเลนและฮอยเย่ (Bollen, 1990) ที่ระบุว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม และการได้รับขวัญและกำลังใจจากกลุ่ม แบบวัดดังกล่าวเป็นมาตราประเมินค่า 6 อันดับ (จริงมากที่สุด จนถึง ไม่จริงมากที่สุด) โดยผู้ที่ได้คะแนน

สูงกว่าแสดงว่ามีความเหนียวแน่นของกลุ่มสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า นอกจากนี้ยังมีแบบวัดความเหนียวแน่นของกลุ่มที่พัฒนาขึ้นโดยดีอบบิ้นส์ และซัคคาโร (อ้างอิงจากZaccaro และ & McCoy, 1988; นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) ซึ่งเป็นแบบวัดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือวัดที่สะท้อนถึงนิยามความหมายของความเหนียวแน่นของกลุ่มที่พิจารณาได้จากความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มกับความพึงพอใจและเต็มใจในการเข้าร่วมและคงอยู่กับกลุ่ม เนื่องจากแนวโน้มงานวิจัยเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของกลุ่มจะเป็นการนิยามความหมายของความเหนียวแน่นในสององค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบของภาระงานที่สมาชิกในกลุ่มมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันและร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และองค์ประกอบทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความผูกพันที่จะยังคงอยู่เป็นสมาชิกของกลุ่มต่อไป ดังนั้นการวัดความเหนียวแน่นของกลุ่มในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ปรับปรุงมาจาก Dobbins; และ Zaccaro (1988) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือวัดที่สะท้อนถึงนิยามความหมายทั้งสององค์ประกอบของความเหนียวแน่นของกลุ่มมาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้

3.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเหนียวแน่นของกลุ่มที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยของปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ (2558) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกระดับของตัวแปรเชิงเหตุและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่มีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในองค์การเอกชนผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม พบว่าตัวแปรเอกลักษณ์แห่งตนด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ในหลักการของผู้บริหารสามารถเป็นตัวแปรสังเกตของตัวแปรคุณลักษณะเชิงจริยธรรมของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม และความเหนียวแน่นของกลุ่มได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และการศึกษาของShmuel and Meni (2006)ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ระดับความรู้ความเหนียวแน่นของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 252 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของกลุ่มในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการศึกษาของ Pillai and Williams (2003) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานดับเพลิง จำนวน 271 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของ

Jung and Sosik (2002) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มทำงาน 47 กลุ่มจาก 4 บริษัทของประเทศเกาหลีใต้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Ching-Hsiang Chu (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเหนียวแน่นของกลุ่ม และความไว้วางใจที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา ผลการศึกษาวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน โดยมีความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นตัวกลางส่งผ่าน

นอกจากนี้ยังพบว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์เชิงบวกในการทำงานของบุคคลในหลายตัวแปร โดยผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานทางบวกหรือผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Gosenpud, 1986; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545) และพบว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มมาก จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มน้อย ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทางกลุ่มต้องรับรู้ว่าการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร (Wexley และ Yukl, 1981) และความเหนียวแน่นของกลุ่มยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลระดับกลุ่มหลายตัวแปร ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน (Bliese, 2000; Dion, 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีขนาดเล็ก ความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่มีความสำคัญมากที่สุด (Dion, 2000) นอกจากนี้กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มมากจะส่งผลให้สมาชิกกลุ่มยอมปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มและองค์การได้ดีกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มน้อย อีกทั้งส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมความร่วมมือ การประสานงาน และการทำงานเป็นทีมของสมาชิกกลุ่ม (สิทธิโชค วรานุสันติกูล, 2546) ในขณะเดียวกัน ยังมีงานวิจัยที่พบว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับบรรยากาศความยุติธรรมของกลุ่ม (Naumann และ Bennett, 2000) และมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Janis และคนอื่น ๆ, 2002) รวมทั้งยังส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Kidwell, 1997; Organ, 2006) เนื่องจากหลายเหตุผล ประการแรกคือ สมาชิกของกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มสูงจะมีแรงดึงดูดต่อสมาชิกด้วยกันเองสูงกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มน้อย ทำให้สมาชิกมีแนวโน้มที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันมากขึ้น มีความพึงพอใจต่อสมาชิกกลุ่มด้วยกันสูง อีกทั้งการที่สมาชิกภายในกลุ่มดังกล่าวมีความต้องการที่จะคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้พวกเขาต่างก็ต้องระมัดระวังในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มและต่อสมาชิกคนอื่น ๆ รวมถึงความมีน้ำใจนักกีฬา

พฤติกรรมกรรมการปกป้องกลุ่มจากอันตรายคุกคามหรือความขัดแย้งจากภายนอก ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งสิ้น

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นที่พบว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์เชิงบวกในการทำงานของบุคคลดั่งนั้นในงานวิจัยนี้จึงกำหนดให้ตัวแปรความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นหนึ่งในตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

3.2 ความพึงพอใจในงาน

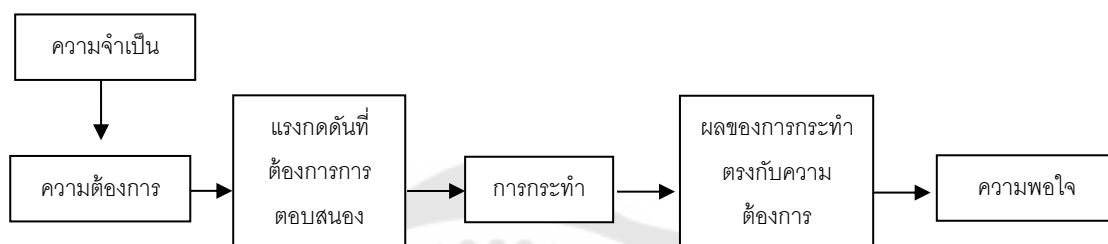
3.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ได้รับความสนใจและวิพากษ์วิจารณ์ถึงความสำคัญที่มีต่อระบบบริหารงานบุคคลมาก และได้รับความสนใจศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน นักวิชาการได้ให้นิยามหรือความหมายของความพึงพอใจในงานไว้มากมายซึ่งส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกันแต่มีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกัน เช่น บลูม และเนย์เลอร์ (Blum; & Naylor, 1968) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นเจตคติที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งงาน นิเวศตรอม และเดวิส (Newstrom และ Kerth, 1993) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานในลักษณะของความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และอารมณ์ที่บุคคลมีต่องานที่ทำ ในขณะที่ชูลซ์ และชูลซ์ (Schultz และ Schultz, 1998) ให้ความหมายของความพึงพอใจทั้งในลักษณะความรู้สึกและเจตคติว่า เป็นความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ และเป็นเจตคติเกี่ยวกับงานของบุคคล ซึ่งจากความหมายทั้งหมด พอจะประมวลรวมกันได้ว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อบริบทของการทำงาน ความพึงพอใจในงานจึงเป็นตัวแปรทางด้านจิตพิสัย (Affective) และจัดเป็นตัวแปรเจตคติ (Attitude) ประเภทหนึ่งที่สะท้อนถึงการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำ ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานก็คือผู้ที่มีความรู้สึกชอบในงานที่ตนเองทำอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินการทำงานของบุคคลหรือประสบการณ์ของบุคคลที่ได้รับจากงานที่ทำ ทั้งจากลักษณะงานที่ทำทั้งหมดตลอดจนถึงแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ ที่ประสบในขณะที่ทำงาน

3.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การทำงานของบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนทำงานหนักด้วยความเต็มอกเต็มใจกว่าคนอื่นบางคนแสดงให้เห็นว่ามีสิ่งจูงใจที่ทำให้เขาได้ใช้ ความพยายามมากเพื่อทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่บางคนไม่ใช้ความพยายามเลย ดังนั้น การจูงใจ หรือแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร เมื่อพิจารณากระบวนการที่มีผลเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้นโดยเริ่มต้นจากความจำเป็น ซึ่งก่อให้เกิดความ

ต้องการ และความต้อการนี้จะทำให้เกิดแรงผลักดันที่จะพยายามในการหาหนทางหรือวิธีการตอบสนองของความต้อการของตน จึงเกิดการกระทำต่าง ๆ ขึ้น หากผลของการกระทำนั้นสามารถบำบัดความต้อการได้ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงเป็นภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 1 แผนภาพแสดงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานนั้น ลอว์เลอร์ที่ 3 (Lawler III, 1995) ได้แบ่งทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 4 ทฤษฎีใหญ่ คือ

1. ทฤษฎีการบรรลุตามที่หวัง (Fulfillment theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงานก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้บรรลุในสิ่งที่หวัง นั่นก็คืองานที่บุคคลทำนั้นจะให้ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการและให้ความสำคัญ หลังจากบุคคลได้ทำตามที่ต้องการแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจขึ้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ถูกโจมตีเนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงความต้องการที่ต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ซึ่งผลลัพธ์ที่แต่ละบุคคลรู้สึกว่าเขาควรจะได้รับนั้นก็แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีความไม่สอดคล้อง (Discrepancy theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในงานที่ค่อนข้างตรงข้ามกับทฤษฎีแรก คือ อธิบายในแง่ของความไม่สอดคล้องกันระหว่างผลลัพธ์ที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับจากงานที่ทำกับผลลัพธ์จริงที่บุคคลได้รับ ถ้าทั้งสองส่วนไม่สอดคล้องหรือขัดแย้ง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลคิดว่าตนเองนั้นควรจะได้รับเงินเดือน 10,000 บาท แต่ในความเป็นจริงแล้วเขากลับได้รับเงินเดือนเพียง 8,000 บาท ดังนั้นบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำสูง

3. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) เป็นทฤษฎีที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้เสนอมุมมองว่าความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการเปรียบเทียบ ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลรู้สึกว่ามีคุณธรรมหรือความเท่าเทียมเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากงานที่ทำ การเปรียบเทียบนี้เป็นไปได้ทั้งสอง

ลักษณะ ลักษณะแรกคือการเปรียบเทียบสิ่งที่บุคคลต้องลงทุนลงแรงในงานที่ทำเทียบกับสิ่งที่บุคคลได้รับรางวัลตอบแทน ถ้าสองส่วนนี้ไม่สมดุลหรือไม่เท่าเทียมกัน ความพึงพอใจในงานก็จะน้อย ในมุมมองของทฤษฎี แม้ว่าบุคคลจะได้รับรางวัลมากกว่าสิ่งที่ตนเองต้องออกแรงทำงาน ความไม่พึงพอใจในงานก็จะเกิดขึ้นเช่นกัน เพราะเกิดความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่ตนออกแรงกับสิ่งที่ตนได้รับ พนักงานจะเกิดความรู้สึกผิดและไม่ยุติธรรมลึก ๆ ในใจ ลักษณะที่สองคือการเปรียบเทียบสัดส่วนของสิ่งที่บุคคลต้องออกแรงทำงานกับสิ่งที่ได้รับเป็นรางวัลตอบแทน เทียบกับสัดส่วนการออกแรงกับรางวัลของบุคคลอื่น เป็นการเทียบสัดส่วนผลตอบแทนที่ตนเองได้รับกับสัดส่วนผลตอบแทนของบุคคลอื่นในองค์การหรือแผนกเดียวกัน ถ้าสัดส่วนทั้งสองไม่เท่าเทียมกัน บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกว่าไม่ยุติธรรมและนำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน

4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) เป็นทฤษฎีที่มองว่าความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานเป็นสองปัจจัยที่แยกจากกัน ไม่ใช่เป็นปัจจัยเดียวแต่ละอยู่กันคนละขั้วเหมือนมุมมองเดิมที่ผ่านมา เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นผู้ริเริ่มเสนอทฤษฎีสองปัจจัยนี้ขึ้นมา และเนื่องจากการมองว่าความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่แยกจากกัน ทฤษฎีนี้จึงให้ความสำคัญถึงปัจจัยที่แตกต่างกันของงานอาจส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกันด้วย เฮิร์ซเบิร์กจึงเสนอปัจจัยสองปัจจัย คือ ปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or maintenance factors) คือ ปัจจัยที่คอยป้องกันไม่ให้คุณเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจขึ้น ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้มักเป็นปัจจัยทางด้านกายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการบริหารขององค์การ การบังคับบัญชา ความมั่นคง รางวัลผลตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานหรือปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจและการปฏิบัติงานที่ลดน้อยลง ส่วนปัจจัยสนับสนุน (Motivation factors) คือ ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คุณเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง เช่น ความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าหมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง

3.2.3 การวัดความพึงพอใจในงาน

สำหรับการวัดความพึงพอใจในงานนั้น แบบวัดที่ได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้มากที่สุดนั้นมีอยู่ 2 แบบวัด ได้แก่ แบบวัด JDI (Job Description Index) ของสมิทธิ เคนดัล และฮูลิน (Smith, Kendall, และ Hulin, 1969) และแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า หรือ MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ไวส์และคณะ (Weiss และคณะอื่น ๆ, 1967) แบบวัด JDI เป็นแบบวัดที่ประเมินความพึงพอใจของพนักงานใน 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในตัวเอง ความพึงพอใจในการนิเทศงาน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ส่วนแบบวัด MSQ เป็นแบบวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 อันดับ และให้บุคคลประเมินความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 20 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านกิจกรรมระหว่างการทำงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนของตนเอง ด้านความก้าวหน้า ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านระเบียบวินัยในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านความสามารถของผู้บังคับบัญชา ด้านผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสถานภาพทางสังคม ด้านการบริการสังคม ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการ

สำหรับการวัดความพึงพอใจในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ปรับมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของ นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดการวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้าฉบับย่อ (Short form of Minnesota satisfaction questionnaire) (Weiss; et al. 1967) และปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ พอใจที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่พอใจที่สุด (1 คะแนน) ผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ

3.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ที่ผ่านมามีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานมากมาย และผลการศึกษามากมายพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (ธนิดา ฉิมวงษ์, 2539; ธีระยุทธ เมฆประสาท, 2559; บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540; ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์, 2548; วรณดี ชูกาล, 2540) สอดคล้องกับการศึกษาของ นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ที่ได้ทำการศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการ

แลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพทางบวกเหนือกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน บรรยากาศความยุติธรรมและความเหนียวแน่นของกลุ่ม และผลการศึกษาของออสโตรส (Ostroff, 1993) ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มบุคลากรในองค์กรที่มีความพึงพอใจสูงจะส่งผลโดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม ที่ทีมงานรวมทั้งการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยกลุ่มหรือทีมงานที่มีความพอใจสูงจะเต็มใจและพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มหรือทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของชไรไฮม์ เนเดอร์ และสแคนดูรา (Schriesheim; C. A., Neider, และ Scandura, 1998) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มของหัวหน้างานและบุคลากรจำนวน 106 คน พบว่า ความพึงพอใจกับงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับรอบบินส์ (S.P. Robbin, 2005) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ผลการศึกษา พบว่าความพึงพอใจกับงานของกลุ่มบุคลากรส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหลายด้าน โดยเฉพาะกับภาวะผู้นำ การวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดให้ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมที่ทำให้เกิดผลทางตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งได้กล่าวถึงแล้วข้างต้น

3.3 ความผูกพันต่อองค์กร

3.3.1 ความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยนักวิชาการและนักวิจัยต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น (Sheldon, 1971) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติในเชิงบวกของผู้ปฏิบัติงาน โดยจะปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งแสดงถึงความเกี่ยวข้องหรือผูกพันที่บุคคลมีให้กับองค์กร โดยจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับ Buchanan (1974) ซึ่งกล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรรู้สึกผูกพันอยู่กับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความผูกพันอยู่กับบทบาทของตนที่เกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยมนั้น รวมถึง Kanter

(1968) ได้กล่าวว่ ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสังคมี และมีความจงรักภักดีต่อระบบสังคมีที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เป็นความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับสังคมี เชื่อมโยงระบบบุคลิกภาพ ความสนใจของบุคคล ให้เข้ากับความสัมพันธ์ทางสังคมีทำให้สิ่งที่บุคคลต้องการสอดคล้องกับสิ่งที่บุคคลต้องกระทำ นอกจากนี้ Porter et al. (1968) ได้กล่าวถึงความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การไว้เป็นประเด็นอย่างชัดเจนว่า ความผูกพันต่อองค์การ เกี่ยวข้องกับการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างมั่นคง และมีส่วนร่วมในองค์การที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การ และ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป ซึ่งก็ถือได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การโดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้งให้คนคงอยู่ในองค์การ (Allen และคนอื่น ๆ, 1990) และความผูกพันต่อองค์การยังเป็นสภาวะทางจิตวิทยาด้านความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคคลนั้นตัดสินใจว่าจะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน

สอดคล้องกับ Hewitt Associates (2004) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นอารมณ์ และความรู้สึกที่มีในตัวบุคคล รวมไปถึงกลุ่มคนที่สร้างให้องค์การมีประสิทธิภาพที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ Porter et al. (1968) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อ ยอมรับในคุณค่า และเป้าหมายขององค์การ มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ อีกทั้ง Marsh และ Mannari (1977) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความภักดีต่อหน่วยงานที่ตนทำอยู่รวมทั้ง ต้องการให้เกิดผลในทางบวกต่อองค์การ และยอมรับเป้าหมายขององค์การอีกด้วย

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ว่ามีองค์ประกอบดังนี้ (1) ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมในองค์การ (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การ (3) มีความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์การ (Buchanan, 1974; Porter และ Lawler, 1968; William และคนอื่น ๆ, 1995) อีกทั้งยังพบว่า มีองค์ประกอบอื่นอีก Aon Hewitt (2014) ได้ระบุถึงความผูกพันต่อองค์การที่คล้ายกับองค์ประกอบที่ 2 กับ 3 ที่ได้ระบุไปข้างต้นแต่จะแตกต่างโดยมีการเพิ่มองค์ประกอบการพูดถึงองค์การในแง่ดี และยังมีบางทฤษฎีที่กล่าวว่า ที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์การเนื่องมาจากผลประโยชน์ที่ได้รับ ไม่ใช่ด้วยความเต็มใจอย่างที่องค์ประกอบข้างต้นกล่าว (O'Reilly และ & Chatman, 1986) มากไป

กว่านั้น Allen และ Myer (1990) ยังกล่าวถึงองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การที่ว่าพนักงานมีความประสงค์ที่จะอยู่ในองค์การเพราะว่า จะเสียผลประโยชน์น้อยกว่าการลาออก ทั้ง O'Reilly และ Chatman กับ Allen และ Myer ได้กล่าวถึงปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินแตกต่างจากนักวิจัยคนอื่นที่พูดถึงความผูกพันต่อองค์การที่เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีให้กับองค์การเท่านั้น

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน มีความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานจึงตัดสินใจที่จะเป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานต่อไป เป็นความรู้สึกที่ผู้บริหารอยากจะยังคงเป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานนี้ต่อไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่ยึดติดอยู่กับการทำงานมีความเป็นเอกลักษณ์ของการทำงาน และรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นความรู้สึกที่ผู้บริหารอยากจะยังคงเป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานนี้ต่อไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันยาวนานในการเป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานนี้ และรู้สึกว่าตนเองได้ทุ่มเทและลงทุนให้กับหน่วยงานเป็นอย่างมาก และเป็นความรู้สึกที่ผู้บริหารต้องการจะยังคงเป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานนี้ต่อไป ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่มีพันธะผูกพันกับหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน เป็นความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบและต้องตอบแทนหน่วยงาน

3.3.2 การวัดความผูกพันต่อองค์การ

แนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การ นักวิชาการแต่ละท่านมีการสร้างแบบวัดที่ความแตกต่างกันตามการให้คำจำกัดความที่ได้กล่าวไว้ เช่น Sheldon (1971) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิทยาศาสตร์ และวิศวกร โดยใช้แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความตั้งใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมภายในระยะเวลาอันใกล้ เช่น การสร้างผลงานที่สำคัญ การเขียนผลงานลงในวารสารทางวิชาชีพ แม้ว่าหัวข้อนั้นไม่ได้รับความสนใจจากหน่วยงาน ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามการวางแผนในอนาคตว่าจะอยู่ในองค์การนี้ตลอดไปหรือจะไปเรื่อย ๆ แต่ทำที่สุดอาจมีการโยกย้ายไปทำงานที่อื่น และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเจตคติที่มีต่อองค์การ ให้กลุ่มตัวอย่างเลือกวงกลมหมายเลข 1 (หมายถึงการเป็นองค์การที่ดีที่สุด) ไปจนถึง เลข 7 (เป็นองค์การที่แย่มากที่สุด) ถ้าผู้ตอบเลือก 1 หรือ 2 แสดงว่ามีความผูกพันต่อองค์การมาก ถ้ากลุ่มตัวอย่างเลือกข้อความที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การ 2 ใน 3 ข้อ แสดงว่ามีความผูกพันต่อองค์การ และถ้าเลือกเพียงข้อเดียวแสดงว่าไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อายุ ตำแหน่งงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ Hrebiniak และ Alutto (1972) ได้สร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครู และพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แบบวัด 4

ข้อใหญ่ มีทั้งหมด 12 ข้อย่อย ซึ่งข้อคำถามเป็นคำถามนำว่า หากได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่น หรือเงื่อนไขบางประการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จะทำให้ลาออกจากองค์กรภายใต้เงื่อนไขที่ได้รับการเสนออย่างไร เช่น การได้รับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น หรือลดลง ความมีอิสระในวิชาชีพที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ความมั่นคงในการทำงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ความมีอิสระในวิชาชีพที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ความมั่นคงในการทำงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง (Hrebiniak, 1972)

ต่อมาในปี Porter et al. (Porter และ Lawler, 1968) ได้สร้างแบบสอบถามที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีชื่อเรียกว่า แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire : OCQ) เครื่องมือ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และ (3) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะช่วยให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปีเดียวกันได้มีการศึกษาปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ในกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการองค์กรรัฐบาลและองค์กรธุรกิจ ทั้งหมด 279 คน แบบวัดนี้มีข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การมีส่วนร่วมในงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร ค่าความเที่ยงรวมของแบบวัดทั้ง 3 ด้าน เท่ากับ .94 (Buchanan, 1974)

อย่างไรก็ตามแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิจัยได้นำมาใช้เป็นแบบวัดกันมากมายต่อเนื่องจนถึงในปัจจุบันคือ แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen และ Meyer (1990) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านคือ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ เป็นแบบวัดประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามทั้งที่เป็นทางบวก และที่เป็นข้อคำถามทางลบ มีค่าความเชื่อมั่น .87 โดยในด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ด้านที่ 2 ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ด้านที่ 3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านที่ 4 ความภาคภูมิใจในการใช้เวลาที่เหลืออยู่เพื่ออุทิศให้กับองค์กร (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน เป็นการประเมินความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน เป็นการประเมินความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรม โดยเป็นแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ แบบประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นที่ .75 ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ ด้านที่ 1 ความต้องการที่จะคงอยู่เนื่องจากว่าขาดทางเลือก แม้ว่าอาจไม่ต้องการที่จะอยู่ อาจเนื่องจากภาวะความรับผิดชอบด้านการเงิน หรือการต้องการการตอบแทนบางอย่างจากสิ่งที่ตนได้รับจากองค์กร ด้านที่ 2 ความรู้สึกไม่มั่นคงหากว่ามี

การเปลี่ยนแปลงสถานภาพการทำงานที่แห่งใหม่ ด้านที่ 3 ความรู้สึกว่าได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาให้กับองค์กรไว้ หากต้องออกจากองค์กร เกิดความกลัวว่าจะสูญเสียบางอย่างไป (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากเกิดความไม่แน่ใจถึงเลในการลาออก เนื่องจากกลัวว่า ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาจะผิดหวัง และเป็นความรู้สึกว่าที่ต้องอยู่ในองค์กรเนื่องจากเป็นพันธะ และหน้าที่ต่อองค์กร ต่องานในความรับผิดชอบ เป็นแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ เป็นการประมาณค่า 7 ระดับ ข้อคำถามมีทั้งทางบวกและลบ มีค่าความเชื่อมั่น .79 และต่อมาพัฒนาขึ้นใหม่ Allen และ Meyer (1993) ทำการศึกษาในกลุ่มของพยาบาลวิชาชีพ และนักศึกษาพยาบาล เพื่อที่จะทำการศึกษาเรื่องของความผูกพันในอาชีพ (Occupational commitment) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) โดยทำการสร้างแบบสอบถามขึ้นมาใหม่ เพื่อวัดความผูกพันในอาชีพ และวัดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจมีค่าความเชื่อมั่น .85 ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานมีค่าความเชื่อมั่น .83 และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม มีค่าความเชื่อมั่น .77 และเป็นเครื่องมือวัดที่ได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้ในอีกหลายงานวิจัย ดังนั้นการวัดความผูกพันต่อองค์กรในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแบบวัดของอเล็กซ์และเมเยอร์ มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้

ในการวัดความผูกพันต่อองค์กรนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดของเมเยอร์ อเล็กซ์ และสมิท (Meyer; Allen; และ Smith. 1993) มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 7 อันดับ ตั้งแต่จริงที่สุด(7 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ ผู้บริหารที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้บริหารที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า

3.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีงานวิจัยหลายงานที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่น การศึกษาวิจัยของ ธีระยุทธ เมฆประสาธ (2559) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของจันทร์วัลย์ เสนคราม (2554) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์

ระหว่างการบริหารภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกคู่ กล่าวคือการรับรู้ภาวะผู้นำในแง่ของ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานและลักษณะทางสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้าน การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหลายด้าน โดยเฉพาะกับภาวะผู้นำ การวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดให้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมที่ทำให้เกิดผลทางตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งได้กล่าวถึงแล้วข้างต้น

ตอนที่ 4 : แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

4.1 ความหมายของจิตตปัญญาศึกษา

จิตตปัญญาศึกษา เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ การปลูกฝังความตระหนักรู้ ทั้งภายใน ความเป็นองค์รวมของสรรพสิ่งจนเกิดปัญญาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ดังนี้

ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ได้นำเสนอต่อสำนักงานส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ว่า จิตตปัญญาศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เป็นการศึกษาที่เน้นการพัฒนาด้านในอย่างแท้จริงเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ เกิดความรักความเมตตาอ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างสมดุล เช่นเดียวกับกับประเวศ วะสี (2549) ได้ให้แนวคิดว่า จิตตปัญญาว่าเป็นกระบวนการศึกษาที่ทำให้เข้าใจด้านในของตนเองและเกิดปัญญาเพื่อให้เข้าถึงความจริงสูงสุด ทำให้มนุษย์เปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับโลกและผู้อื่น เกิดความเป็นอิสระ เกิดความรักอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์ และธรรมชาติทั้งหมด อันเป็นไปเพื่อชีวิตและการอยู่ร่วมกันที่ดี โดยเป็นการปฏิบัติจากกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานภายในตนเอง เกิดการพัฒนาที่แท้จริง ในขณะที่ชลลดา ทองทวี และคณะ (2551) ได้นิยามความหมายไว้ว่า

จิตตปัญญา คือ กระบวนการเรียนรู้และบริบทที่เป็นเหตุปัจจัยเกื้อกูลต่อองค์ประกอบหรือกระแสแห่งการพัฒนาจากจิตเล็กสู่จิตใหญ่ โดยหยั่งรากลงถึงฐานคิดเชิงศาสนา มนุษย์นิยมและองค์รวมบูรณาการ

สำหรับสลักจิต ตรีนโณภาส (2553) ได้ใช้คำว่าจิตตปัญญาศึกษา โดยแปลมาจากคำว่า Contemplative Education ซึ่งมีคำอธิบายที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาร่วมกันหลายท่านว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เป็นการศึกษานี้เน้นการพัฒนาจากภายในอย่างแท้จริงเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ เกิดความรักความเมตตา มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างสมดุล และยังได้กล่าวว่าจิตตปัญญา เป็นการเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นได้ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่จิตใจของผู้เรียนอยู่ทุกขณะ มาจากการเอาใจใส่จิตใจกระบวนการเรียนรู้ สามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เป็นการฟังด้วยความตั้งใจ สัมผัสถึงรายละเอียดของเรื่องที่ได้ฟังด้วยจิตใจที่มีความตั้งมั่น และการมอง การอ่าน การสัมผัส ฯลฯ 2) การน้อมสู่ใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการฟังอย่างลึกซึ้งร่วมกับประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต และนำมาคิดอย่างใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง แล้วลองนำไปปฏิบัติให้เห็นผลจริง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในระดับหนึ่ง 3) การเฝ้ามองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง (Meditation) ซึ่งสอดคล้องกับจุมพล พูลภักตร์ชิน (2553) กล่าวว่า จิตตปัญญาศึกษา เป็นการศึกษานี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความตระหนักรู้ การเรียนรู้ให้เท่าทันมิติ/โลกด้านใน (อารมณ์ ความรู้สึกความคิด ความเชื่อ ทศนะ มุมมองต่อชีวิตและโลก) ของตนเองให้มีคุณค่า ในเรื่องการเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ ซึ่งคือการสังเกตอย่างมีสติต่อการเปลี่ยนแปลงภายในของตนเองที่เกิดขึ้นจากการเผชิญกับผู้อื่นและโลกภายนอก ผ่านกระบวนการ กิจกรรมที่หลากหลาย มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้งทางความคิด และจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและโลก ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติและการดำเนินชีวิตอย่างมีสติและปัญญา มีความรัก ความเมตตาต่อตนเองและสรรพสิ่งทั้งในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งและเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าจิตตปัญญาศึกษา เป็นแนวทางการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาความตระหนักรู้แบบองค์รวม การเข้าถึงความดีความงาม และความจริงของชีวิต ในเรื่องการเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ การสังเกตอย่างมีสติต่อการเปลี่ยนแปลงภายในของตนเองที่เกิดขึ้นจากการเผชิญกับผู้อื่นและโลกภายนอกผ่านรูปแบบกระบวนการกิจกรรมที่หลากหลายและปัจจัยเกื้อหนุน โดยเป็นการจัดสภาพแวดล้อมและการประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้งทาง

ความคิด และจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและโลก ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติและการดำเนินชีวิตได้อย่างมีสติ

4.2 ความเป็นมาและความสำคัญของจิตตปัญญาศึกษา

ชลลดา ทองทวี และคณะ (2551) ได้ศึกษาความเป็นมาและกล่าวว่า จิตตปัญญาได้มีการศึกษาเริ่มต้นขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 ที่มหาวิทยาลัยนาโรปะ มลรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา โดยผู้ที่ก่อตั้งขึ้น คือ เซอเกียม ตรุงปะ รินโปเช โดยมีแนวคิดมาจากพื้นฐานของพุทธศาสนานิกายวัชรยาน แต่เริ่มเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้นในช่วงไม่กี่ปี มานี้ในหมู่นักการศึกษาในทุกระดับ ได้ขยายตัวส่งอิทธิพลต่อไปยังสังคมภายนอก ที่มีความสนใจในเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตใจ โดยที่รากฐานที่มาและหลักการของแนวคิดจิตตปัญญาศึกษานั้นมีที่มาจากแนวคิดสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดเชิงศาสนา/ความเชื่อ 2) แนวคิดเชิงมนุษยนิยมและ 3) แนวคิดเชิงบูรณาการและองค์รวม ดังนี้

1. แนวคิดเชิงศาสนา/ความเชื่อ

การเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตใจ หรือพัฒนาด้านในนั้นได้เริ่มต้นจากแนวคิดปรัชญาทางศาสนา ซึ่งมีพื้นฐานของการเรียนรู้ที่ขึ้นอยู่กับศรัทธาในศาสนา และการปฏิบัติตนตามหลักคำสอนกลุ่ม แนวคิดการเรียนรู้ได้แก่

1. การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการเคารพศรัทธาที่สมบูรณ์ต่อพระเจ้า/เทพเจ้า
2. การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านศรัทธาต่อครูของศิษย์
3. การเรียนรู้ ไคร์ครวญผ่านการปฏิบัติภาวนารูปแบบต่าง ๆ นาสู่ญาณทัศนะ

และปัญญา

4. การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการทำงานเพื่อขัดเกลาสละตัวตน เช่น กรรมโยคะของ ฮินดู การทำงานช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์และถวายแด่พระเจ้าของศาสนาคริสต์ หรือการอธิษฐานเป็นพระโพธิสัตว์ของนิกายมหายานของพุทธ บนหลักพรหมวิหาร 4

2. แนวคิดเชิงมนุษยนิยม

กลุ่มแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นลำดับต่อจากแนวคิดเชิงศาสนา/ความเชื่อโดยมีลักษณะมุ่งสืบค้นพัฒนาศักยภาพด้านในของความเป็นมนุษย์ แนวคิดนี้ได้เกิดขึ้นและพัฒนามาพร้อมกับแนวคิดปัจเจกชนนิยม (Individualism) ในยุคโรแมนติก ระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 19 ต่อเนื่องจนถึงยุคสมัยใหม่ แนวคิดกลุ่มนี้ได้แก่

1. การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการเคารพธรรมชาติของผู้เรียน
2. การเรียนรู้ ไคร์ครวญ ผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

3. แนวคิดเชิงบูรณาการและองค์รวม

กลุ่มแนวคิดนี้อยู่บนฐานของการบูรณาการและความเป็นองค์รวมในธรรมชาติในยุคหลังสมัยใหม่ เพื่อตั้งคำถามต่อกระบวนทัศน์เชิงวิทยาศาสตร์แบบกลไกของยุคสมัยใหม่ ที่มองโลกอย่างแยกส่วนเพื่อศึกษาวิเคราะห์เชิงกลไกและแยกมิติกายจากจิตวิญญาณทำให้เกิดวิกฤตทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน แนวคิดกลุ่มนี้ได้แก่

1. การเรียนรู้ใคร่ครวญ ผ่านการสัมผัสความเป็นองค์รวมของธรรมชาติ
2. การเรียนรู้ใคร่ครวญ ผ่านการปฏิบัติในเชิงชุมชนและเครือข่าย
3. การเรียนรู้ใคร่ครวญ ผ่านการเห็นเชื่อมโยง การคิดเชิงระบบ

การประยุกต์ ใช้ตามแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่ เช่น ควอนตัมฟิสิกส์ (Quantum Physics) และทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) แนวคิดจิตตปัญญาศึกษาจึงมีรากที่มาและพัฒนาการตามลำดับ มีความแตกต่างกันในแต่ละยุคสมัย และต่างไปตามบริบทเชิงวัฒนธรรมแต่ล้วนมีลักษณะร่วมสำคัญประการหนึ่ง คือ จิตตปัญญาศึกษาเป็น การเรียนรู้ในระดับฝังลึก (Tacit Learning) ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับวิถีคิดหรือกระบวนทัศน์โดยการเข้าถึงและเข้าใจ ต้องอาศัยประสบการณ์ตรงของบุคคล และขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะของตน ผู้สอนมีบทบาทช่วยเปิดโอกาส และสร้างพื้นที่การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน แต่ผู้สอนไม่ได้เป็นแหล่งที่มาของความรู้ในการพัฒนามนุษย์ ตามลักษณะทั่วไปของการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษาจะเคารพต่อภูมิหลัง และศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไม่มีเงื่อนไข ให้ความสำคัญต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และเน้นการเรียนรู้สู่ใจอย่างใคร่ครวญด้วยกระบวนการ จิตตปัญญาเป็นพื้นฐานสำคัญกระบวนการปฏิบัติเน้นให้ผ่านประสบการณ์ตรงและเปิดกว้างต่อการดำรงอยู่ตามธรรมชาติซึ่งจะนำไปสู่การตระหนักรู้เกิดปัญญาใจเข้าชีวิตและธรรมชาติ

สลักจิต ตรีธรรโฆภาส (2553) ได้สรุปว่าจิตตปัญญาศึกษานั้นเป็นการศึกษาบนพื้นฐานของการศิโรราบ เป็นการรับฟังเสียงจากภายใน โดยการให้ความเคารพและเชื่อมั่นในสิ่งที่ตัวเองเป็น ไร้มทั้งการหวั่นไหวต่อทุกประสบการณ์ที่ตนเองเคยผ่านมาไม่ว่าประสบการณ์นั้นจะดีหรือร้ายในสายตาผู้อื่น และพร้อมที่จะหลอหลอมเอาทุกอย่างที่มีภายในตนออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างไม่มีเงื่อนไข โดยพร้อมที่จะเอาชีวิตเข้าแลกกับทุกเรื่องราว ทุกประสบการณ์การเรียนรู้ของชีวิตด้วยความกล้าหาญ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการภาวนาหล่อเลี้ยงให้คุณค่าแก่พื้นที่ว่างภายในอันไพศาล รู้จักผ่อนคลาย ปล่อยวาง และเปิดรับกับสถานการณ์โดยปราศจากแรงต้านจนปมความยึดมั่นทั้งหลายสามารถคลี่คลายไปในอ้อมแขนแห่งความอ่อนโยนและความรักแห่ง

จักรวาล ตามท่วงทำนองและครรลองของการดับสลาย ผุดบังเกิดใหม่พลิวไหว และไหลเลื่อน เป็นคุณค่าและความหมายของการดำรงอยู่ที่แท้จริง

สำหรับประเทศไทยนั้นในปีพ.ศ. 2549 มีกลุ่มผู้สนใจแนวคิดเรื่องการขับเคลื่อนสังคมสู่จิตสำนึกใหม่ โดยใช้ชื่อว่ากลุ่มจิตวิวัฒน์ ได้สร้างแรงผลักดันและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้สนใจที่จะใช้กระบวนการเชิงจิตตปัญญา เข้าไปในระบบการเรียนการสอน ทั้งในและนอกระบบการศึกษา จึงได้ร่วมผลักดันเรื่องนี้ให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจิตตปัญญาศึกษา และได้ก่อตั้งศูนย์จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education Center) ขึ้นมาที่มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการขับเคลื่อนการพัฒนาการเรียนรู้อย่างแบบจิตตปัญญาศึกษา มีหน่วยงานและสถาบันอื่นที่สนใจและเข้ามามีส่วนร่วม อาทิ การก่อตั้งของศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งนี้ ยังมีองค์กรและสถาบัน อื่น ๆ ในเครือข่ายจิตตปัญญาศึกษา ที่ได้เคลื่อนไหวการจัดการเรียนรู้อุทิศในลักษณะนี้ ในสังคมไทยมาก่อนหน้านี้ แต่ไม่ได้ใช้คำว่า จิตตปัญญาศึกษา ได้แก่ โรงเรียนรุ่งอรุณ สถาบันอาศรมศิลป์ เครือข่ายโรงเรียนวิถีพุทธโรงเรียนสัตยาไสและสถาบันขวัญเมือง เป็นต้น

4.3 หลักการของจิตตปัญญาศึกษา

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแห่งแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ร่วมกับเครือข่ายจิตตปัญญาศึกษาได้มีสร้างชุดความรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา เพื่อเป็นแนวทางเริ่มต้นในการสร้างเปลี่ยนแปลงในจิตใจมนุษย์ได้สังเคราะห์ปรัชญาพื้นฐานของจิตตปัญญาศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ (Humanistic Value) เป็นความเชื่อมั่นว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีประสบการณ์ตรงเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน

2. กระบวนทัศน์องค์รวม (Holistic Paradigm) เป็นการปฏิบัติต่อสรรพสิ่งอย่างไม่แยกส่วนจากชีวิต ด้วยทัศนคติที่ว่ามนุษย์ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสรรพสิ่ง และสรรพสิ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์มนุษย์กับสรรพสิ่งต่างเป็นองค์รวมของกันและกัน

ส่วนหลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาเจ็ดประการ เรียกว่า “หลักจิตตปัญญาเจ็ด” หรือใช้ชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า 7 C's ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา (ธนา นิลชัย โกวทิพย์, อติศร จันทรสุข, พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์, และ อัญชลี สติระเศรษฐ์, 2550) สามารถสังเคราะห์ออกเป็น 7 หลัก ได้แก่

1. หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) เป็นการเข้าสู่สภาวะจิตใจที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และนำจิตใจไปใช้ทำงานอย่างใคร่ครวญทั้งในด้านพุทธิปัญญา (Cognitive) ด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal) และด้านภายในบุคคล (Intrapersonal)

2. หลักความรักความเมตตา (Compassion) คือ การส่งพลังออกเพื่อโอบอุ้มดูแลและการจัดกระบวนการด้วยสรรพสิ่ง สิ่งแวดล้อมและบริบทที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้

3. หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Connection) คือ การช่วยให้เชื่อมโยงประสบการณ์ในกระบวนการเข้ากับชีวิตได้ บูรณาการสู่วิถีชีวิต และการเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกันและกัน เชื่อมโยงกับชุมชน และจักรวาล

4. หลักการเผชิญหน้า (Confronting) คือ การเปิดให้ตนเองออกจากพื้นที่ปลอดภัยของตนเอง เพื่อเข้าเผชิญกับพื้นที่เสี่ยง เพื่อเปิดพื้นที่การเรียนรู้ใหม่ๆ และเข้าใจถึงข้อจำกัดและศักยภาพของตนเองต่อการเรียนรู้และพัฒนา

5. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) คือ การสร้างความไหลลื่นของกระบวนการอันช่วยให้เกิดพลังพลวัตต่อการเรียนรู้ เพื่อช่วยเอื้อให้ศักยภาพการเรียนรู้ได้รับการปลดปล่อยและสามารถเข้าทำงานเพื่อบ่มเพาะพัฒนา

6. หลักความมุ่งมั่น (Commitment) คือ การเอื้อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเอากระบวนการกลับไปใช้ในชีวิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7. หลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) คือ ความรู้สึกเป็นชุมชนร่วมกันที่เกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในของแต่ละคน รวมถึงการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกลุ่มซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับชีวิต

สรุปว่าหลักการจิตตปัญญาศึกษา คือ การศึกษาที่เน้นการพัฒนาจากด้านในเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ มีสมาธิ เกิดสติ การรับรู้อย่างเปิดใจจากการฟังอย่างลึกซึ้ง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร มีจิตสานึกต่อส่วนรวม สะท้อนคิดอย่างใคร่ครวญและสามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้แบบองค์รวม

4.4 กระบวนการเรียนรู้แบบจิตตปัญญาศึกษา

ประเวศ วะสี (2549) ได้สรุปว่า จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) มีรากฐานจากแนวคิดเรื่องไตรยางค์แห่งการเรียนรู้อันได้แก่การเรียนรู้ในฐานวัฒนธรรม เพื่อการทำเป็น คือเอาวิถีชีวิตร่วมกันเป็นตัวตั้ง ไม่เอาวิชาเป็นตัวตั้ง การเรียนรู้ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อการคิดเป็น คือใช้เหตุผลวิเคราะห์สังเคราะห์ให้สิ่งที่รับรู้กลายเป็นความรู้ที่คมชัดลึก

ยิ่งขึ้นและการเรียนรู้ด้วยจิตตปัญญาศึกษา เพื่อความรู้แจ้ง คือการศึกษาจากการ ดูจิตของตนเอง แล้วเกิดปัญญา โดยมีเป้าหมายหลักให้ผู้เรียนตื่นรู้ เกิดจิตสำนึกใหม่เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ในตนเอง เปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเพื่อนมนุษย์และธรรมชาติ เพื่อเป็นรากฐานของการ เปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน เพื่อการอยู่ร่วมกันโดยสันติอย่างแท้จริง เช่นเดียวกันกับชลลดา ทองทวี และคณะ (2553) ได้สรุปรายงานจากการศึกษาวิจัยจิตตปัญญาศึกษา ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ น้อมเอาประสบการณ์ตรงเข้ามาสู่ใจอย่างใคร่ครวญโดยผู้เรียนพร้อมรับการเปิดกว้างอ่อนน้อมถ่อม ตน และเปิดรับต่อความสดใหม่ในการดำรงชีวิตอยู่ในปัจจุบันขณะ มองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็น จริง นำสู่การเกิดปัญญา ตระหนักเห็น ละวางตัวตนทั้งนี้ กระบวนการที่ใช้ในการเรียนรู้แบบจิตต ปัญญาศึกษา ส่วนหนึ่ง มีลักษณะของการนำกระบวนการและเครื่องมือของการเรียนรู้พัฒนาด้าน ในบนฐานของศาสนาและความเชื่อต่าง ๆ หลายกระบวนการ (อาทิสมาธิหรือโยคะ) มาให้คุณค่า ใหม่ในลักษณะของการบูรณาการ และการสร้างขึ้นมาใหม่ จากขบวนการจิตตปัญญาศึกษาที่ก่อตัว และพัฒนาขึ้นที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า คือ การศึกษาที่ต้องให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ตรงของการ เรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการรับฟังอย่างลึกซึ้ง และการเรียนรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง ให้ความสำคัญต่อ การเคารพศักยภาพแห่งการเรียนรู้ของทุกคน ให้ความสำคัญต่อการน้อมสู่ใจอย่างใคร่ครวญ เป็น การเฝ้ามองเห็นตามความเป็นจริง เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อความสดของปัจจุบันขณะ ให้ความสำคัญแก่การให้คุณค่าแก่รากฐานทางภูมิปัญญาที่มีความหลากหลายตามวัฒนธรรมของ แต่ละท้องถิ่น และให้ความสำคัญต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

4.5 การจัดการเรียนการสอนแนวจิตตปัญญาศึกษา

แนวคิดจิตตปัญญาศึกษามีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากพื้นฐานอย่างลึกซึ้ง ทางความคิด รวมทั้งจิตสำนึกใหม่ที่มีต่อตนเองต่อโลก โดยผ่านกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบเพื่อ พัฒนามนุษย์อย่างสมบูรณ์ ได้มีผู้ศึกษาและให้แนวคิดไว้ เช่น ทรัพย์รัตน์ ทรวดทรง (2550) ที่ได้กล่าว ว่าเป็นการกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาปัญญาผู้เรียน โดยต้องเข้าถึงความเป็นองค์รวมของ ผู้เรียน เช่น สภาพร่างกายจิตใจ ปัญญา รวมทั้งบริบทส่วนตัวผู้เรียนที่เป็นข้อกำหนดที่บ่งชี้ให้เห็นถึง ความต้องการและความสนใจในการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนนี้ ต้องมีลักษณะของการเรียนการ สอนที่กระตุ้นความสนใจผู้เรียน สร้างให้ผู้เรียนเกิดการร่วมคิดร่วมค้นและการรู้ตนเอง ตลอดเวลา ของการสอนโดยผ่านกิจกรรมสำหรับผู้เรียน 5 ประการ คือ การเรียนต้องลงมือกระทำด้วยความคิด (A) ต้องมีการแสดงออก (B) ต้องมีการเรียนแบบร่วมมือ (C) ซึ่งหมายถึงไม่ได้เรียนคนเดียว แต่เรียน เป็นกลุ่มย่อย 4-5 คน มีการค้นพบ(D) สามารถค้นพบตัวเองด้านความรู้ หรือความเข้าใจในตน ใน ขณะเดียวกันก็รู้ว่าตนก้าวหน้าทางการเรียนไปอย่างไร (P) โดยทั้งนี้ครูจะกระตุ้นให้กระบวนการสอน

(A) ซึ่งเน้นมาก ครูผู้สอนต้องประเมินความสำเร็จของการสอนตลอดเวลาพร้อมแก้ไข และปรับปรุงบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยการสอนแบบจิตตปัญญา นั้น จะเน้นถึงการให้ปัญญาควบคู่ไปกับจิตใจที่สุนทรีย์ ซึ่งความสัมพันธ์ขององค์รวมผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญา มีความเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบจิตตปัญญา ประกอบด้วยกระบวนการ 6 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 เป็นการศึกษาศภาพและความต้องการของผู้เรียนการศึกษาศภาพและความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเป็นงานที่เริ่มต้นที่มีความสำคัญต่อการสอนแบบจิตตปัญญา โดยผู้สอนเองต้องทราบด้วยว่าจะสอนชั้นไหน วิชาอะไร ลักษณะผู้เรียนเป็นอย่างไร เพื่อให้การออกแบบกิจกรรมเป็นไปอย่างสอดคล้องกับผู้เรียน นอกจากนี้ครูยังต้องทราบถึงสภาพท้องถิ่นของผู้เรียนเพื่อทำการประมวลประสบการณ์เข้ามาออกแบบกิจกรรม จากข้อมูลที่ได้ครูสามารถบูรณาการกิจกรรมการสอนที่ชัดเจนเหมาะสมกับผู้เรียน

ชั้นที่ 2 การกำหนดมโนทัศน์ เป็นการสร้างความสามารถทางปัญญาให้แก่ผู้เรียนฝึกผู้เรียนให้รู้จักประมวล โดยเป็นการประมวลจากข้อมูลที่เป็นความจริงที่ได้รับจากประสบการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูจัด ซึ่งมีหลักการที่สำคัญคือครูต้องให้ผู้เรียนคิดสะท้อนความคิดหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วพัฒนาเป็นมโนทัศน์ได้

ชั้นที่ 3 การกำหนดจุดประสงค์ของการสอนให้เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการของเด็กในแต่ละระดับชั้น มุ่งส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของเด็กโดยองค์รวมอย่างต่อเนื่อง ให้เด็กพัฒนาจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและส่วนรวม รวมทั้งมีประสบการณ์ตรงซึ่งเป้าหมายการศึกษา

ชั้นที่ 4 การออกแบบกิจกรรมการสอน เป็นขั้นของการพัฒนากิจกรรมการสอนที่มุ่งคุณสมบัติสำคัญของกิจกรรมการเรียนรู้แบบจิตตปัญญา 5 ประการ คือ

A (Active Learning) การปฏิบัติความคิดในการทำกิจกรรมระหว่างเรียน

B (Behaving Well) การแสดงออกระหว่างเรียน ทั้งเพื่อการแสดงผลงานและการมีส่วนร่วมในกลุ่ม

C (Cooperative Learning) การเรียนรู้แบบร่วมมือที่เกิดจากการเรียนในกลุ่มย่อยที่กำหนดในกิจกรรม

D (Discovery Learning) การเรียนรู้จากการค้นพบในการทำกิจกรรมระหว่างเรียน

P (Progress) การก้าวหน้าในการเรียน ซึ่งสังเกตได้โดยครูและผู้เรียนเอง

ขั้นที่ 5 ดำเนินการสอน การเรียนรู้แบบจิตปัญญา มีขั้นตอนการสอนประกอบด้วยงานหลัก 5 ขั้นที่ครูต้องดำเนินการดังนี้

1. เตรียมความพร้อมก่อนสอนทุก ๆ ครั้ง ครูต้องเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ด้วยกิจกรรมที่ครูเลือกสรรเพื่อนำเข้าสู่เรื่องที่เรียน ใช้เวลาประมาณ 3 – 5 นาที เพื่อให้ผู้เรียนสงบจิตใจและพร้อมที่จะเรียน
2. บอกจุดประสงค์การสอนใช้เวลา 1 นาที เพื่อให้ผู้เรียนทราบว่า จะเรียนอะไรบ้างจะได้คิดตาม และสรุปผลได้ถูกเมื่อสิ้นสุดการเรียน
3. หากจุดสนใจ การเรียนรู้แบบจิตปัญญาบางครั้งเราไม่สามารถดำเนินการสอนได้เลย ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เรียน ความต้องการ ประสบการณ์
4. ดำเนินกิจกรรมตามแผน ในขณะที่ดำเนินกิจกรรมครูต้องทำการประเมินตนเองตลอดเวลาว่ากิจกรรมนั้นกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดหรือไม่ ผู้เรียนได้แสดงออกหรือไม่ เรียนรู้แบบร่วมมือหรือไม่ เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นด้วยการประเมินการสอนตลอดระยะเวลาการสอน
5. สรุปบทเรียนจุดประสงค์หลัก คือ มุ่งประเมินสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้ มีหลายวิธีทั้งที่เป็นการร่วมกันสรุป และการทดสอบ

ขั้นที่ 6 ประเมินภาพการสอน การประเมินภาพการสอน เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนด การประเมินภาพนี้ต้องทำทุกระยะของกระบวนการสอน เพื่อดูความก้าวหน้าของผู้เรียน การปฏิบัติของครูและประสิทธิภาพของหลักสูตร

การประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการเพิ่มขีดความสามารถของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สู่การเป็นสถาบันพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (2552) ได้แนะแนวทางการจัดกิจกรรม 5 ขั้นคือ

1. Check-in เตรียมความพร้อมในการเรียน การถ่ายทอดความรู้ โดยการให้สติอยู่กับตัวอาจจะให้ทำกิจกรรมนั่งสมาธิ
2. Dialogue สนทนาสนทนา พูดและฟังเพื่อนพูดอย่างใคร่ครวญ ไตร่ตรอง ฟังอย่างรู้เท่าทัน ให้แขวนลอยคำถามให้ผู้พูดได้พูดอย่างเชื่อมโยง หยุดพูดโดยใช้ป้ายแสดงสถานะการพูด
3. Reflection ฟังแล้ววิเคราะห์ และสะท้อนความคิดตามหัวข้อและประเด็นต่างๆ เช่น ดูหนัง ฟังเพลง
4. Check-out การทบทวนบทเรียนด้วยตนเอง ว่าวันนี้ผู้เรียนได้เรียนรู้อะไร และให้สรุปพร้อมงานที่ได้รับมอบหมายการเรียนครั้งต่อไป

5. Journaling ฉบับที่ 1 แสดงให้เห็นความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ และทบทวนเป็นระยะ ๆ ส่งผู้สอน

ในขณะที่ซอลดา ทองทวี และคณะ (2551) ได้พัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษา โดยได้นำเสนอโมเดลการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษาไว้ในชื่อจิตตปัญญาศึกษาเป็นโมเดลต้นแบบที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมร้อยระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการเรียนรู้ในแนวจิตตปัญญาศึกษาอย่างเป็นครอบคลุมเพื่อให้สะท้อนถึงลักษณะของการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน สิ่งมีชีวิตที่เติบโตและพัฒนาตนเองได้ ไม่ตายตัว และเป็นลำดับเส้นตรงเหมือนเครื่องจักรกลไก อีกทั้งแต่ละองค์ประกอบล้วนเชื่อมร้อยกันเพื่อให้ภาพที่เป็นหนึ่งเดียวโดยโมเดลจิตตปัญญาศึกษา โดยแบ่งได้ทั้งสิ้น 8 ส่วน ได้แก่

ราก อันเป็นฐานที่มาจากพัฒนาการบนฐานแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดเชิงศาสนา/ความเชื่อ เชิงมนุษยนิยม และเชิงบูรณาการและองค์รวม

ผล หมายถึง เป้าหมายการเรียนรู้สู่จิตใหญ่ที่กว้างขวางครอบคลุม ไปพ้นจากความคับแคบของตัวตน และเห็นความเชื่อมโยงและเป็นหนึ่งเดียวกันของสรรพสิ่ง

แก่น เป็นหลักการแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้แบบจิตตปัญญาศึกษา หมายถึง องค์ประกอบหรือกระแสแห่งการพัฒนาสู่จิตใหญ่ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติไม่สามารถสร้างจัดการ บังคับหรือสั่งการให้เกิด แต่สามารถจัดกระบวนการเพื่อสร้างเหตุปัจจัยที่เอื้อต่อการเคลื่อนของกระแสหรือเป็นปัจจัยก่อให้เกิดองค์ประกอบได้ “แก่น” มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1) การมีสติ เปิดรับประสบการณ์ตรงในปัจจุบันขณะอย่างเต็มเปี่ยม การมีสติอยู่ในปัจจุบันขณะ สามารถระลึกได้ถึงการดำรงอยู่ของกายและใจของตนเอง เป็นประตูสู่การเรียนรู้ ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ อาจกล่าวได้ว่าการมีสติเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญที่ใช้จำแนกจิตตปัญญาศึกษา

2) การสืบค้นกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตน ปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับ จริตของผู้เรียนซึ่งมีความหลากหลายและมีลักษณะเฉพาะตน

3) การน้อมมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจึงนำเอาเครื่องมือวิธีการและกระบวนการ เรียนรู้มาปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นตั้งใจเป็นประจำสม่ำเสมอ

4) ความเบิกบานและผ่อนคลายพึงปฏิบัติอย่างไม่เคร่งเครียดไม่กดดัน และรู้สึกผ่อนคลายออกมาจากภายในใจ

5) การมีจิตใจตั้งมั่นและเป็นกลางมีจิตที่เป็นสมาธิ ฝึกร่องธรรมชาติตามที่เป็นโดยไม่แทรกแซง แกนทั้ง 5 ข้อนี้สามารถเรียกเป็นชื่อย่อในภาษาอังกฤษได้ว่า MINDS เมื่อ

เชื่อมโยงกับผลที่เกิดขึ้นในเบื้องปลายคือ จิตใหญ่ที่กว้างใหญ่ไพศาลครอบคลุมทั่วทั้งโลกธาตุ เมื่อเชื่อมรอยกันอาจเรียกได้ว่าเป็นกระแสจากจิตเล็กสู่จิตใหญ่ เป็นมรรคาสู่การตื่นรู้และการเกิดจิตสำนึกใหม่

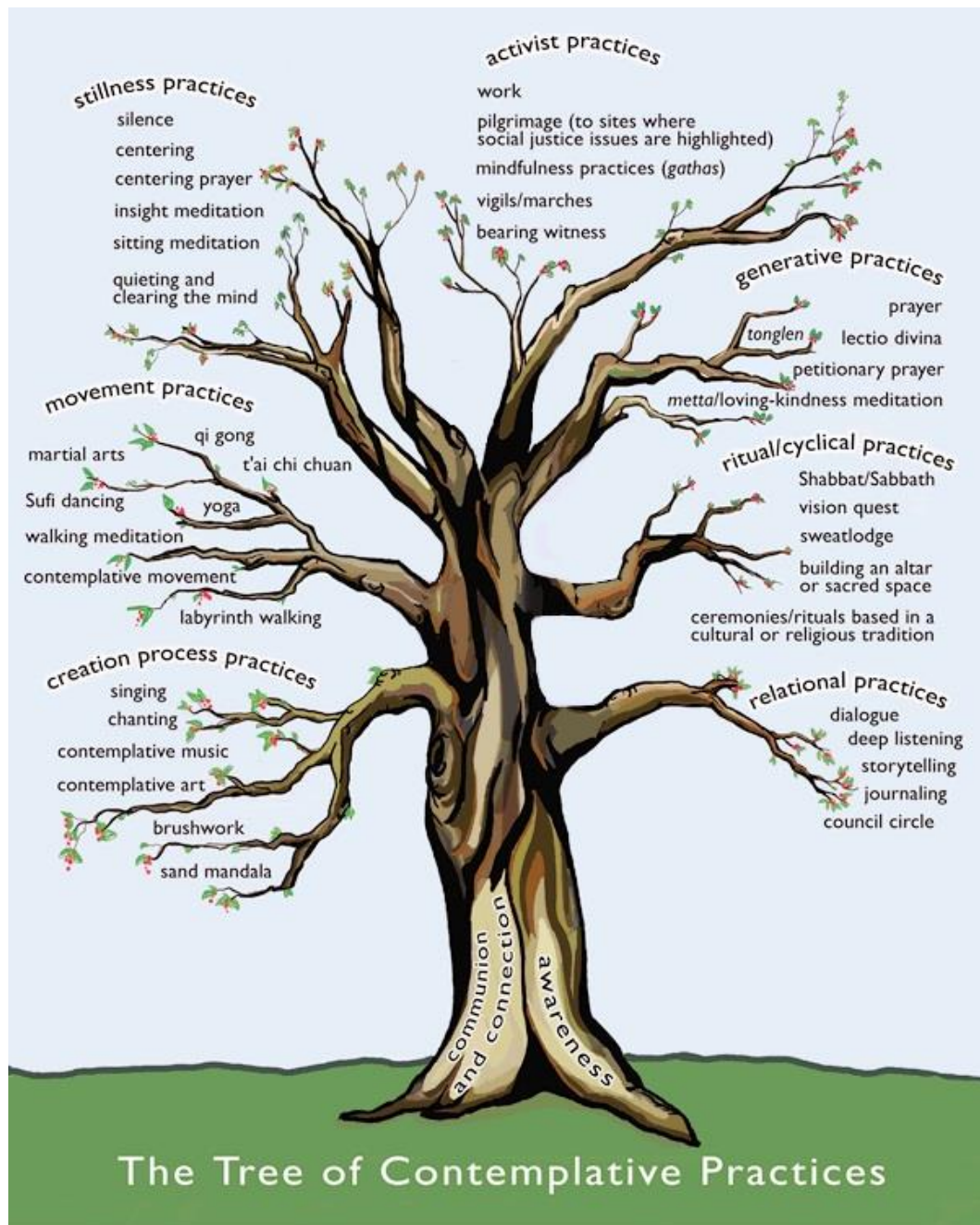
กระพี้ คือ บริบทของกระบวนการเรียนรู้และปฏิบัติ ได้แก่ สังคม คือ การให้คุณค่าต่อการสร้างชุมชนกัลยาณมิตรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรม คือการให้คุณค่าแก่รากฐานทาง ภูมิปัญญาที่หลากหลาย ไม่แยกขาดจากบริบททางวัฒนธรรม

เปลือก คือ รูปแบบพิธีกรรมและวิธีการเรียนรู้ที่ปรากฏเด่นชัด หมายความว่า ครอบคลุมถึง เครื่องมือ การปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ของจิตตปัญญาศึกษา

เมล็ด คือ ศักยภาพภายในของมนุษย์ทุกคน

ผืนดิน คือ วงการต่าง ๆ ที่นำแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะตัว เทียบได้กับผืนดินแต่ละแห่งที่มีความเหมาะสมอุดมสมบูรณ์ขึ้น เอื้อต่อการเรียนรู้แตกต่างกัน

ความรู้ในการปลูกและดูแล คือ การวิจัยสืบค้นความรู้รวมถึงการวัดประเมินสำหรับจิตตปัญญาศึกษา เนื่องด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเป็นการสร้างความรู้ใหม่เพื่อให้เติบโตขณะที่การประเมินเป็นการเฝ้าสังเกตสร้างเหตุปัจจัยอันเหมาะสมควรทบทวนการเรียนรู้ และใส่ปุ๋ยพรวนดินรักษา ดูแลให้จิตตปัญญาศึกษาให้เติบโตเข้มแข็งและงดงาม



ภาพประกอบ 2 จิตตปัญญาพฤษาโมเดล (The Tree of Contemplative Practices)

ที่มา : www.contemplativemind.org

จากภาพประกอบ 2 แสดงจิตตปัญญาพฤษาโมเดลเป็นต้นไม้แห่งการฝึกปฏิบัติตามแนวจิตตปัญญา รากของต้นไม้แสดงถึงเป้าหมายของการฝึกปฏิบัติ นั่นคือเพื่อปลุกฝังให้เกิดความตระหนักรู้และพัฒนาความเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกับพระเจ้าหรือจิตบริสุทธิ์ที่อยู่ภายใน โดย

ผ่านการฝึกปฏิบัติตามแนวทางที่หลากหลายทั้งตามหลักศาสนาและตามแนวทางที่ถูกพัฒนาขึ้นในบริบทของทางโลกการฝึกปฏิบัติได้แตกกิ่งออกมาเป็นหลายสาขา ตัวอย่างเช่น การฝึกสงบนิ่ง โดยมุ่งเน้นความสงบของร่างกายและจิตใจเพื่อพัฒนาสมาธิ การฝึกการเคลื่อนไหวเป็นการฝึกสังเกตและมีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวร่างกายในรูปแบบต่างๆ เช่น โยคะ การเดิน เป็นต้น การฝึกปฏิบัติตามแนวทางนี้ช่วยพัฒนาทักษะในการสื่อสาร เกิดสมาธิ ช่วยลดความเครียดและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเป็นการทำความเข้าใจต่อชีวิต ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และความรักความเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับประเวศ วะสี (2549) ที่ได้กล่าวไว้ในการประชุมเสวนาจิตตปัญญาศึกษา การเรียนรู้จากภายใน ณ มหาวิทยาลัยมหิดลว่าจิตตปัญญาศึกษาหรือ Contemplative Education เป็นการเรียนรู้ภายใน การศึกษาด้านในเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง กระบวนการเรียนรู้จิตตปัญญาศึกษา ได้แก่ การเข้าถึงโลกทัศน์และชีวิต เรายังมองโลก มองธรรมชาติอย่างไร แม้จะเข้าถึงความจริงจะพบความงามในนั้นเสมอ สามารถเข้าถึงธรรมชาติก็จะถึงความเป็นอิสระ และกิจกรรมต่าง ๆ เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาจิตใจ รวมทั้งการปลีกวิเวกไปอยู่ในธรรมชาติ การได้สัมผัสกับธรรมชาติช่วยให้ได้รู้ใจตนเอง เมื่อจิตสงบเชื่อมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับธรรมชาติจะเกิดปรากฏการณ์ต่าง ๆ ขึ้น และการทำสมาธิ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านข้างต้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษานี้รูปแบบหรือกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติไม่ได้เป็นเป้าหมายของการจัดกระบวนการ แต่การตระหนักถึงเป้าหมายภายในพิจารณา ใคร่ครวญ เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นพื้นฐานด้วยตนเอง โดยที่สามารถเลือกใช้เครื่องมือและการฝึกปฏิบัติได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้การศึกษามบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวัง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสได้ค้นพบความสามารถและความสนใจของตนเอง ส่งเสริมค่านิยมที่ดีความมีวินัย คุณธรรม และจริยธรรม สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข เน้นประสบการณ์ตรงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

4.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการสอนแบบจิตตปัญญา

การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องสร้างความเข้าใจ ตระหนักในสิ่งที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ อยู่เสมอ ตอบสนองความรู้สึก ความต้องการของผู้เรียน ฉะนั้นการสอนที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนได้ตามจุดประสงค์ของการสอน ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้เรียนได้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนตามแนวคิดจิตตปัญญาคือ ทฤษฎีทางด้านพุทธิปัญญา ได้แก่ ทฤษฎีของ Bruner (1960, อ้างใน พรพนธ์ ชูชัย เจนจิต, 2538) เชื่อว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เรียนได้ประมวลข้อมูลข่าวสาร จากการที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและสำรวจสิ่งแวดล้อม Bruner เชื่อว่าการรับรู้ของมนุษย์เป็นสิ่งที่เลือกหรือรับรู้ขึ้นกับความใส่ใจของผู้เรียนที่มี

ต่อสิ่งนั้น ๆ การเรียนรู้จะเกิดจากการค้นพบ เนื่องจากผู้เรียนมีความอยากรู้อยากเห็น ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ผู้เรียนให้เกิดการสำรวจสภาพสิ่งแวดล้อมและเกิดการเรียนรู้โดยการค้นพบขึ้นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีโดยการค้นพบคือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ นอกจากจะเกิดขึ้นในตัวของผู้เรียนแล้ว ยังจะเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมด้วย ผู้เรียนแต่ละคนมีประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบใหม่กับประสบการณ์และมีความหมายใหม่

จากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นว่า การพัฒนาการสอนแบบจิตปัญญา มีพื้นฐานการเรียนรู้ที่เน้นตัวผู้เรียนโดย Piaget เสนอทฤษฎีตามขั้นพัฒนาการใช้ในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ส่วน Bruner เสนอทฤษฎีที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้ลงมือกระทำ เป็นเรื่องของวิธีการสอนการค้นพบด้วยตนเอง มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การสอนแบบจิตปัญญา เชื่อว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ประสบการณ์ใหม่ให้ต่อเนื่องกับประสบการณ์เดิม มีความหมายต่อตัวผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด โดยมีครูช่วยอธิบายและเสริมความรู้เพิ่มเติม โดยวิเคราะห์จากกิจกรรมที่ผู้เรียนปฏิบัติ ตามหลักการของ Bruner ซึ่งเชื่อว่าผู้เรียนจะได้เรียนรู้ได้สูงสุด ด้วยการค้นด้วยตนเองจากการทำกิจกรรม

Dewey (1952, อ้างใน ศรีเรือน แก้วกังวาน, 2550) เสนอแนวคิดทฤษฎีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงเป็นการจัดกิจกรรมในลักษณะกลุ่มปฏิบัติการที่เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรงจากการเผชิญสถานการณ์จริงและการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง ฝึกคิด ฝึกลงมือทำ ฝึกทักษะกระบวนการต่าง ๆ ฝึกการแก้ปัญหาด้วยตนเองและฝึกทักษะการแสวงหาความรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติตามแนวประชาธิปไตย โดยการศึกษาตามความคิดของ Dewey คือ การพัฒนาที่เจริญงอกงามทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา และคุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการพัฒนาตามศักยภาพของตน กระบวนการสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ที่ต่อเนื่องจากประสบการณ์เก่าต้องส่งเสริมเพื่อเป็นวิธีนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจในชีวิตประจำวันได้

4.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตปัญญา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตปัญญา มีผู้ที่ได้ศึกษา เช่น ชลลดา ทองทวี และคณะ (2551) ทำวิจัยเพื่อศึกษาข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับจิตปัญญาศึกษา โดยการรวบรวมประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ สร้างฐานข้อมูลจิตปัญญาศึกษาเกี่ยวกับบุคคล กลุ่มหรือองค์กร และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นฐานความรู้

สนับสนุนการขับเคลื่อนงานจิตตปัญญาศึกษา รวมทั้งศึกษาหาประเด็นการวิจัยและสร้างแผนที่ลำดับความสำคัญของการวิจัย (Research Priority Mapping) ที่เกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษา ตลอดจนพัฒนาเครือข่ายนักวิจัยและนักปฏิบัติด้านจิตตปัญญาศึกษาโดยศึกษาครอบคลุม 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ประวัติพัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) เครื่องมือกระบวนการ และการปฏิบัติเกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษา 3) แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสู่วงการต่าง ๆ 4) วิจัยทางการวิจัยทางจิตตปัญญาศึกษา 5) การประเมินสำหรับจิตตปัญญาศึกษา ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปนิยามจิตตปัญญาศึกษาว่าเป็น กระบวนการเรียนรู้และบริบทที่เป็นเหตุปัจจัยเกื้อกูลต่อองค์ประกอบหรือกระแสแห่งการพัฒนาจากจิตเล็กสู่จิตใหญ่ โดยหยั่งรากลงถึงฐานคิดเชิงศาสนา มนุษยนิยม และองค์รวมบูรณาการ คือจากจิตที่ยึดติดกับอัตตาตัวตนที่คับแคบ อึดอัดกับการมองโลกเป็นส่วนเสี้ยว สู่จิตที่ตื่นรู้ หยั่งรู้ความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งเป็นองค์รวม มีความรักความเมตตา และพหุชนร ตันติฤทธิศักดิ์ และคณะ (2551) ได้ร่วมกันทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือนำเอาการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษาเข้าไปในชั้นเรียนระดับอุดมศึกษา เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ ได้แก่การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลนักศึกษาที่ละคน การสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บข้อมูลเชิงกลุ่ม การเขียนบันทึก เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมแบบวัด MINDS-CAR โดยเป็นแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับแก่นจิตตปัญญาพหุศึกษา และปัญญา-ความรักความเมตตาความเชื่อมั่นต่อความสอดคล้องภายในของแบบวัด (Cronbach's Alpha) ได้ ณ ระดับ .81 โดยชั้นเรียนสองชั้นเรียนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับเลือกให้เป็นกรณีศึกษาโดยคณะนักวิจัยมีส่วนร่วมทำวิจัยจัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน การวิจัยอาศัยระเบียบวิธีแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลตามกรอบสามทัศน์ (บุคคลที่หนึ่ง สอง และสาม) ในสามช่วงเวลา(ก่อน ระหว่าง และหลังภาคการศึกษา) ข้อค้นพบทำให้ทราบถึงคุณลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษา คือ ความสอดคล้องกันระหว่างเส้นทางการเรียนรู้ของผู้เรียนการจัดการกิจกรรม และการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยมีหลักคือการอยู่กับปัจจุบันขณะของชั้นเรียนการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษาดังกล่าวมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในผู้เรียน ต่อมาพหุชนร ตันติฤทธิศักดิ์ และคณะ (2552) ได้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้การจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษาในอุดมศึกษาโดยทดลองใช้โมเดล “จิตตปัญญาพหุศึกษา” ซึ่งเป็นผลจากโครงการวิจัยสำรวจพหุแดนความรู้จิตตปัญญาศึกษา (2551) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกการสนทนากลุ่ม การเขียนบันทึก และการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมในกรณีศึกษาชั้นเรียนสองแห่ง คือในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย และคณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดลระยะเวลาการศึกษาคือในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2551 ผลการวิจัยพบว่า จิตตปัญญาพหุศึกษา สามารถเป็นโมเดลที่มีประโยชน์ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษา สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานได้

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาในองค์กร เช่น มานิตา ลีโทชวลิต (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษาเป็นการศึกษากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยในโรงเรียนเรียนรวม ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ลักษณะคือ 1) กิจกรรมฝึกสติ 2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยในโรงเรียนเรียนโดยรวม มีผลต่อการตระหนักรู้ของครูผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยครูส่วนใหญ่พัฒนาการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและการตระหนักรู้เกี่ยวกับบุคคลเกี่ยวข้องกับการให้การช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ชั้น 1 ระดับ และพัฒนาการตระหนักรู้เกี่ยวกับเด็กพิเศษชั้น 2 ระดับ และจากการศึกษาของหฤทัย อนุสสรราชกิจ และศิริประภา พงษ์ทิกุล (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา สำหรับครูปฐมวัยในเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสำหรับครูปฐมวัยที่พัฒนาขึ้นเป็นกระบวนการที่บูรณาการแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้านได้แก่ ด้านองค์ความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะวิชาชีพ ซึ่งพบว่า ผลการเรียนรู้ของครู สะท้อนใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ความรู้ ครูได้เพิ่มพูนองค์ความรู้ ความเข้าใจองค์ความรู้ทางการศึกษา คือ การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย 2) ด้านเจตคติ ครูพัฒนา ความเมตตา เชื้ออาทรที่มีต่อเด็ก และ 3) ด้านทักษะวิชาชีพ ครูพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูในเรื่อง การจัดการชั้นเรียน และการปรับพฤติกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของปราณี อ่อนศรีและคณะ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนามนุษย์ในศตวรรษที่ 21 พบว่า จิตตปัญญาศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เน้นการพัฒนาความคิด จิตใจ อารมณ์ภายในตนเองอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง รู้คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ เกิดความรักความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถประยุกต์เชื่อมโยงกับศาสตร์ต่างๆ ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างสมดุลและมีคุณค่า ด้วยเหตุนี้จิตตปัญญาศึกษาจึงเป็นทั้งแนวคิดรวมถึงแนวปฏิบัติที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในตน การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงภายในสังคม โดยที่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงบางส่วนแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้ง

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยของพรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้จิตตปัญญาศึกษา ผลการประเมินหลักสูตร พบว่า คะแนนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการประเมินตนเองของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม หลังการทดสอบใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการประเมินความคงทนของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังผ่านการทดลองใช้หลักสูตร 8 สัปดาห์ พบว่า คะแนนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างจากคะแนนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยของต่างประเทศ พบว่าการศึกษาของทิมเบิ้ล (Trimble, 2004) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "Contemplative Leadership in the Workplace: A Process and Its Implications for Project Management" โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาการนำจิตตปัญญาไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำ 9 คน ใช้วิธีการอบรมทางจิตตปัญญา ได้แก่ การนั่งเงียบเพื่อทำสมาธิ (Silence) การฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening) การเล่าเรื่อง (Storytelling) และสุนทรียสนทนา (Dialogue) พบว่า สร้างความตั้งใจที่จะศึกษา (Establish Intention) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่ม ผลการวิจัยเป็นที่น่าพอใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความตั้งใจที่จะศึกษา และงานวิจัยของ Duerr (2004) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "A powerful silence: The role of meditation and other contemplative practices in American life and work" โดยการประยุกต์ใช้สมาธิ (Meditation) และการฝึกตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษาอื่น ๆ ต่อชีวิตส่วนตัว การทำงาน และสังคมโดยรวมของคนอเมริกัน โดยศึกษาใน 5 วิชาชีพ ประกอบด้วย ธุรกิจ การแพทย์และสาธารณสุข การศึกษาและเยาวชน กฎหมาย และการปกครองและผู้ดูแลผู้ต้องขัง โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคคลที่ผ่านการฝึกปฏิบัติตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษาได้รายงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางบวกกับตนเองในเรื่องของการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เข้าอบรมบอกเล่าว่าการฝึกปฏิบัติด้วยแนวทางนี้ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการให้อภัยและการปรองดอง จะเห็นว่าการอบรมจิตตปัญญาศึกษาในต่างประเทศ ก็ได้ผลไม่แตกต่างจากในประเทศไทย คือผู้เข้ารับการอบรมพบการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกับตนเองในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการตระหนักรู้สำรวจหรือสังเกตความรู้สึกตนเองมากขึ้น

ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ โรมานโน (Stephen D. Romano, 2014) ที่ศึกษาเรื่อง “Leading at the Edge of Uncertainty: An Exploration of the Effect of Contemplative Practice on Organizational Leaders” โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดปัญญาศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือการสัมภาษณ์ผู้นำในองค์กรขนาดย่อมมีพนักงานน้อยกว่า 50 คน จนถึงขนาดใหญ่ มีพนักงานมากกว่า 10,000 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วยกลุ่ม Public, Private, Non-Profit Organizational Setting, Office and Professional Workers ที่เข้าฝึกอบรม 12 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า มีความเครียดลดลง กิจกรรมตามกระบวนการทำให้ร่างกายแข็งแรงขึ้น มีความสุขกับธรรมชาติมากขึ้น เปิดใจกว้างรับฟังมากขึ้น มีความมั่นใจและมุ่งมั่นจะคิดหาวิธีการบริหารในแนวใหม่เปิดโอกาสรับฟังพนักงานมากขึ้น มองโลกเป็นองค์รวมได้มากขึ้น

จากงานวิจัยดังกล่าว วิเคราะห์ได้ว่า จิตตปัญญาศึกษา เป็นแนวคิดในการจัดการศึกษาที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในจิตใจมนุษย์ ผ่านกระบวนการคิดทางพุทธิปัญญา เป็นแนวการสอนที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้งทางความคิด และจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและโลก โดยผ่านการใคร่ครวญ การร่วมแสดงความคิดเห็น การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข การเลือกลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่สนใจ โดยทบทวนศึกษาด้วยตนเอง แล้วสังเกตการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้สอนควรเป็นผู้สนับสนุน จัดบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเกิดสมาธิและปัญญาของผู้เรียน และจากผลการศึกษาวิจัยสามารถให้บทสรุปได้ว่า แนวคิดจิตตปัญญาศึกษานั้น สามารถนำมาช่วยในการพัฒนาบุคลากรที่เข้าร่วมกระบวนการเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสูงขึ้น คือ ความตระหนักรู้ และการใคร่ครวญ การตระหนักรู้ถึงคุณค่าและความเป็นมนุษย์ การยอมรับและเข้าใจตนเองมากขึ้น มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม มีการปรับปรุงตนเอง มองโลกในแง่ดี และมีความสุข มีการตระหนักรู้ผู้อื่น คือ การยอมรับและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น มีการเห็นอกเห็นใจและให้คุณค่าผู้อื่น และมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน มีคุณภาพจิตที่ดีขึ้น เพิ่มทักษะระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบสูงขึ้น ดังนั้น การนำแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีความน่าสนใจ และช่วยให้ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิชญ์หลักฐานเกิดการพัฒนา เกิดการตระหนักรู้ และการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการที่จะนำไปสู่การรับรู้พฤติกรรมตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรม และสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

4.8 กรอบแนวคิดและหลักการพื้นฐานของจิตตปัญญาที่ใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาเจ็ดประการ เรียกว่า “หลักจิตตปัญญาเจ็ด” ซึ่งใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า 7C's ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา (ธนา นิลชัยโกวิทย์ และคนอื่น ๆ, 2550) เพื่อจัดกิจกรรมในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีขั้นตอนและมีความชัดเจนของกิจกรรม ในกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอน และต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างช้า ๆ และยั่งยืนจนเป็นที่ยอมรับ และสร้างความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการรับรู้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในส่วนของกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานฯ นั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร อย่างไรก็ตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ของผู้บริหารนั้นจะเป็นการผสมผสานและสร้างให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งหวัง คือ การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบนั่นเอง

ผู้วิจัยสรุปกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่ได้นำไปจัดกิจกรรมมีรูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

1. นำหลักจิตตปัญญาเจ็ดประการมาประยุกต์ใช้ ได้แก่

หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เป็นการเตรียมจิตใจให้พร้อมที่จะเปิดรับสิ่งต่าง ๆ ด้วยความใส่ใจอย่างลึกซึ้ง ไม่ตัดสิน มีความเป็นกลาง การน้อมเข้ามาพิจารณาในใจอย่างใคร่ครวญ การทำให้เกิดสติและมีสมาธิด้วยการสงบนิ่งก่อนเข้าสู่กิจกรรม หรือการผ่อนคลาย การพูดหรือการฟังอย่างมีสติหรือสุนทรียสนทนา การมุ่งจดจ่ออยู่กับกิจกรรมที่กำลังทำ การเขียนบันทึก การไม่รีบตัดสินและการไม่รีบบอกคำตอบ

หลักความรักความเมตตา เป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นมิตร มีการสื่อสารเชิงบวก ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลแก่กัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน มีท่าทีที่เปิดรับ ไม่ทำให้เกิดความอึดอัด

หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ เป็นการบูรณาการการเรียนรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวม เชื่อมโยงชีวิตเข้ากับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับชีวิตจริง เชื่อมโยงการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของกิจกรรม วิธีคิดและการลงมือกระทำทุกสิ่งอย่างไม่ตัดขาดจากกัน ไม่แยกส่วน

หลักการเข้าเผชิญ เป็นการเผชิญและรับรู้ความจริงโดยเฉพาะในส่วนที่ไม่เคยรับรู้มาก่อน การมีประสบการณ์กับสิ่งที่ไม่เคยชิน ไม่คุ้นเคย กล้าทดลองสิ่งใหม่

หลักความต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดพลวัตต่อการเรียนรู้ โดยสร้างความต่อเนื่องให้เกิดความลื่นไหลของกิจกรรมหนึ่งสู่อีกกิจกรรมหนึ่ง การพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อน การเขียนบันทึกประจำวัน การเล่าเรื่อง การทอดเวลาให้ได้อยู่กับสิ่งเหล่านั้นได้ยาวนาน มีงานที่เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง

หลักความมุ่งมั่น เป็นความมุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง สร้างแรงบันดาลใจ ปลุกเร้าให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ทำให้เกิดความรู้สึกที่มีค่า ทำให้เห็นคุณค่ากับสิ่งที่เรียนรู้ เพื่ออยาก ให้ทำต่อไปในอนาคต

หลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นการอยู่ร่วมกันได้รู้กว้างและลึกซึ้ง มีการแบ่งปันสื่อสาร พูดคุย ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้ข้อมูลป้อนกลับ มีปฏิสัมพันธ์ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เอกกลุ่มเป็นตัวตั้ง ทำให้เป็นพื้นที่แห่งมิตรภาพ ความรู้สึกเป็นชุมชนที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้มีกำลังใจมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองมากขึ้น

2. นำจิตตปัญญาศึกษามาใช้ในการตระหนักรู้สามประการ คือ การตระหนักรู้ต่อตนเอง ได้แก่ การเข้าใจตนเอง การรู้เท่าทันตนเอง การปล่อยวางไม่ตัดสิน การเปิดใจกว้าง การเห็นคุณค่าในตนเอง การพัฒนาตนเอง การสังเกตที่ละเอียดลออ การมองโลกในแง่ดีและมีความสุข การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การตระหนักรู้ต่อผู้อื่น ได้แก่ การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น การมองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง การเห็นอกเห็นใจและเห็นคุณค่าของผู้อื่น และการตระหนักรู้ต่อวิชาชีพ การมองผู้เข้ารับการอบรมตามความเป็นจริง การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เข้ารับการอบรม การรู้เท่าทันตนเองของวิทยากร การพัฒนาตนเองของวิทยากร การเป็นวิทยากรที่เอาใจใส่ต่อผู้เข้ารับการอบรม การเห็นคุณค่าของงานวิทยากร

3. นำจิตตปัญญาศึกษามาใช้ในการเข้าใจและยอมรับตนเอง การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น และการเข้าใจและยอมรับความเป็นจริงตามธรรมชาติ

4. นำจิตตปัญญาศึกษามาใช้ในวิธีการศึกษาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความพึงพอใจ

5. นำจิตตปัญญาศึกษามาใช้ในการจัดกิจกรรมย่อย ๆ ทั่วไป ได้แก่ ประสบการณ์ตรงและการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง การทำงานร่วมกัน ได้ตระหนักและศรัทธาในคุณค่าของการเป็นผู้มีส่วนร่วม การได้สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน สืบค้นความรู้ฝังลึก การสืบค้นตนเอง

กระบวนการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดจิตตปัญญา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการจัดกิจกรรมโดยผ่านกิจกรรมสำหรับผู้เข้ารับการอบรม 5 ประการ คือ กิจกรรมต้องมีการเรียนต้องลงมือกระทำด้วยความคิด (A) ต้องมีการแสดงออก (B) ต้องมีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (C) ซึ่งหมายถึงไม่ได้เรียนรู้เพียงคนเดียว แต่เรียนเป็นกลุ่มย่อย 4-5 คน มีการค้นพบ(D) อาจค้นพบตัวเองด้านความรู้ หรือความเข้าใจในตน ในขณะที่เดียวกันก็รู้ว่าตนก้าวหน้าทางการเรียนรู้ไปอย่างไร (P) โดยทั้งนี้วิทยากรจะกระตุ้นให้กระบวนการในการจัดกิจกรรม (A) ซึ่งเน้นมาก วิทยากรผู้สอนต้องประเมินความสำเร็จของกิจกรรมตลอดเวลาพร้อมกับการแก้ไข และปรับปรุงบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเน้นถึงการใช้ปัญญาควบคู่ไปกับจิตใจที่สุนทรีย์ ซึ่งความสัมพันธ์ขององค์รวมผู้เข้ารับการอบรมและการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญา มีความเกี่ยวเนื่องกัน และการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการปฏิบัติและเกิดการคิด โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานประกอบกับการทำงานร่วมมือกันเป็นกลุ่ม ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการสอน วิทยากรจะต้องใส่ใจต่อการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อปรับกลยุทธ์การสอนของวิทยากรที่จะทำให้การจัดกิจกรรมบรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้เข้ารับการอบรมสนุก และเรียนรู้ในเรื่องที่วิทยากรสอนอย่างประทับใจประกอบด้วยกระบวนการ 6 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม การศึกษาสภาพและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม เป็นงานขั้นต้นที่มีความสำคัญสำหรับการสอนแบบจิตตปัญญาส่วนวิทยากรต้องทราบว่า จะสอนผู้บริหารที่เป็นข้าราชการตำรวจ โดยใช้กิจกรรมอะไร ลักษณะผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างไร และมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้ารับการอบรม อยู่ในระดับใด ทั้งนี้เพื่อให้การออกแบบกิจกรรมเป็นไปอย่างสอดคล้องกับผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ วิทยากรต้องรู้สภาพท้องถิ่นของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อประมวลประสบการณ์เข้ามา

ออกแบบกิจกรรม จากข้อมูลที่วิทยากรได้วิทยากรสามารถบูรณาการกิจกรรมการสอนที่ชัดเจน เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นที่ 2 กำหนดมโนทัศน์ที่ต้องจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ให้เกิดมโนทัศน์ เป็นการสร้างความสามารถทางปัญญาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมฝึกผู้เข้ารับการอบรมให้รู้จักประมวล การประมวลข้อมูลความจริงที่ได้รับจากประสบการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่วิทยากรจัด ซึ่ง หลักการสอนสร้างมโนทัศน์ที่สำคัญนั้นวิทยากรต้องให้ผู้เรียนคิดสะท้อนความคิด หาความสัมพันธ์ ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วพัฒนาเป็นมโนทัศน์

ขั้นที่ 3 กำหนดจุดประสงค์ของการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของผู้บริหารใน แต่ละระดับชั้นยศ มุ่งพัฒนาจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและส่วนรวม

ขั้นที่ 4 ออกแบบกิจกรรม เป็นขั้นของการพัฒนากิจกรรมการสอนที่มุ่งคุณสมบัติ สำคัญของกิจกรรมการเรียนรู้แบบจิตปัญญา 5 ประการ คือ

A (Active Learning) การปฏิบัติความคิดในการทำกิจกรรมระหว่างอบรม
B (Behaving Well) การแสดงออกระหว่างอบรม ทั้งเพื่อการแสดงผลงานและ การมีส่วนร่วมในกลุ่ม

C (Cooperative Learning) การเรียนรู้แบบร่วมมือที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน ในกลุ่มย่อยที่กำหนดในกิจกรรม

D (Discovery Learning) การเรียนรู้จากการค้นพบในการทำกิจกรรมระหว่าง อบรม

P (Progress) การก้าวหน้าในการเรียนรู้ ซึ่งสังเกตได้โดยวิทยากรและตัวผู้เข้า รับการอบรมเอง และการวัดจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังเข้ารับการอบรม

ขั้นที่ 5 ดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้แบบจิตปัญญา มีขั้นตอนการสอน ประกอบด้วยงานหลัก 5 ขั้นที่วิทยากรต้องดำเนินการดังนี้

1. เตรียมความพร้อมก่อนเริ่มการอบรมทุก ๆ ครั้ง วิทยากรต้องเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรมด้วยกิจกรรมที่วิทยากรเลือกสรรเพื่อนำเข้าสู่เรื่องที่เรียน ใช้เวลา ประมาณ 3 – 5 นาทีเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสงบจิตใจและพร้อมที่จะเรียน

2. บอกจุดประสงค์การเรียนรู้ใช้เวลา 1 นาที เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบว่า จะเรียนรู้อะไรบ้างจะได้คิดตาม และสรุปผลได้ถูกเมื่อสิ้นสุดกิจกรรม

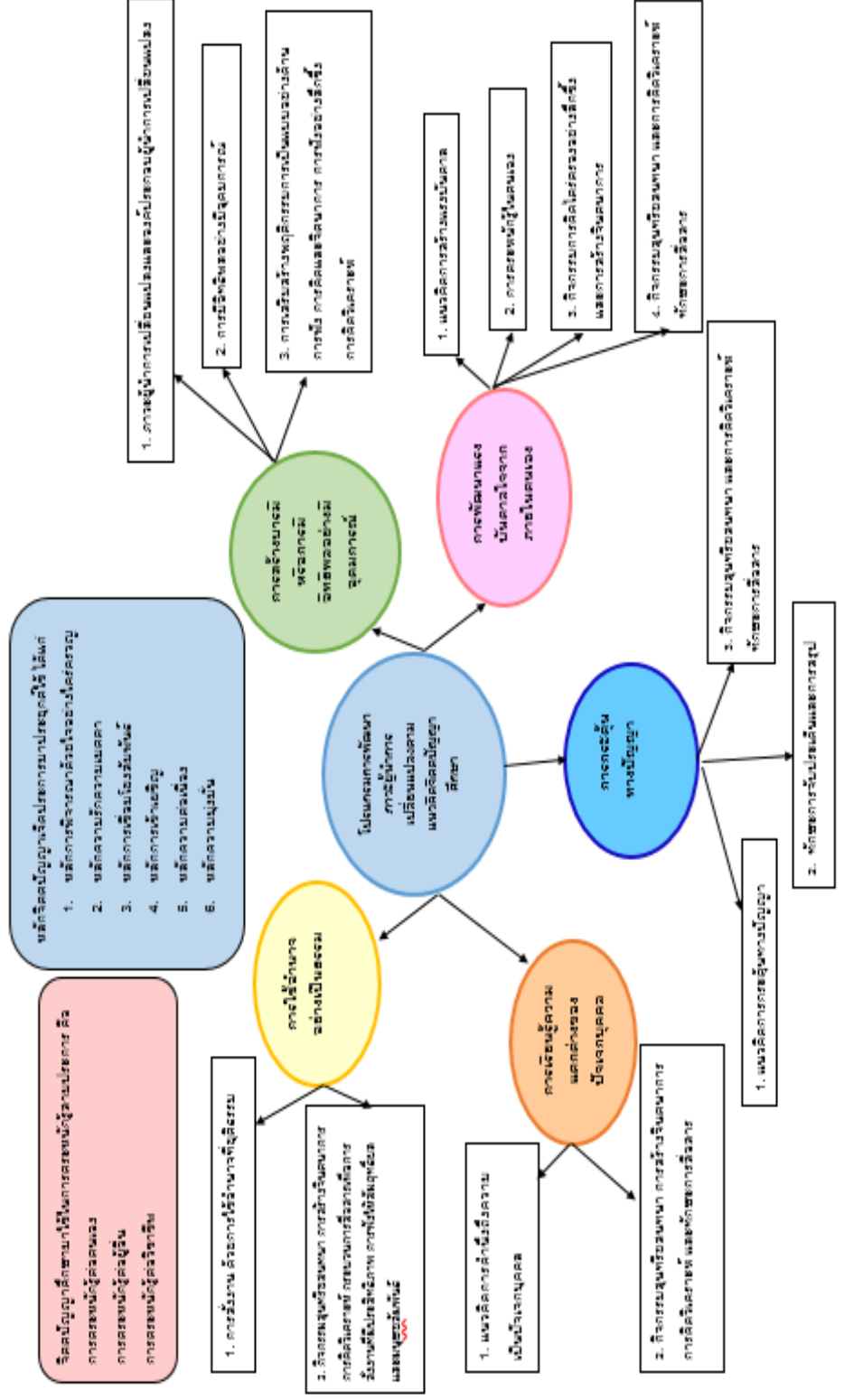
3. หากจุดสนใจ การเรียนรู้แบบจิตปัญญาบางครั้งเราไม่สามารถดำเนินการ สอนได้เลย ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เรียน ความต้องการ ประสบการณ์

4. ดำเนินกิจกรรมการสอนตามแผน ขณะดำเนินกิจกรรมวิทยากรต้องประเมินตนเองตลอดเวลาว่ากิจกรรมนั้นกระตุ้นให้คิดหรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกหรือไม่ เรียนรู้แบบร่วมมือหรือไม่ รู้อะไรเพิ่มขึ้นด้วยการประเมินการสอนตลอดระยะเวลาการสอน

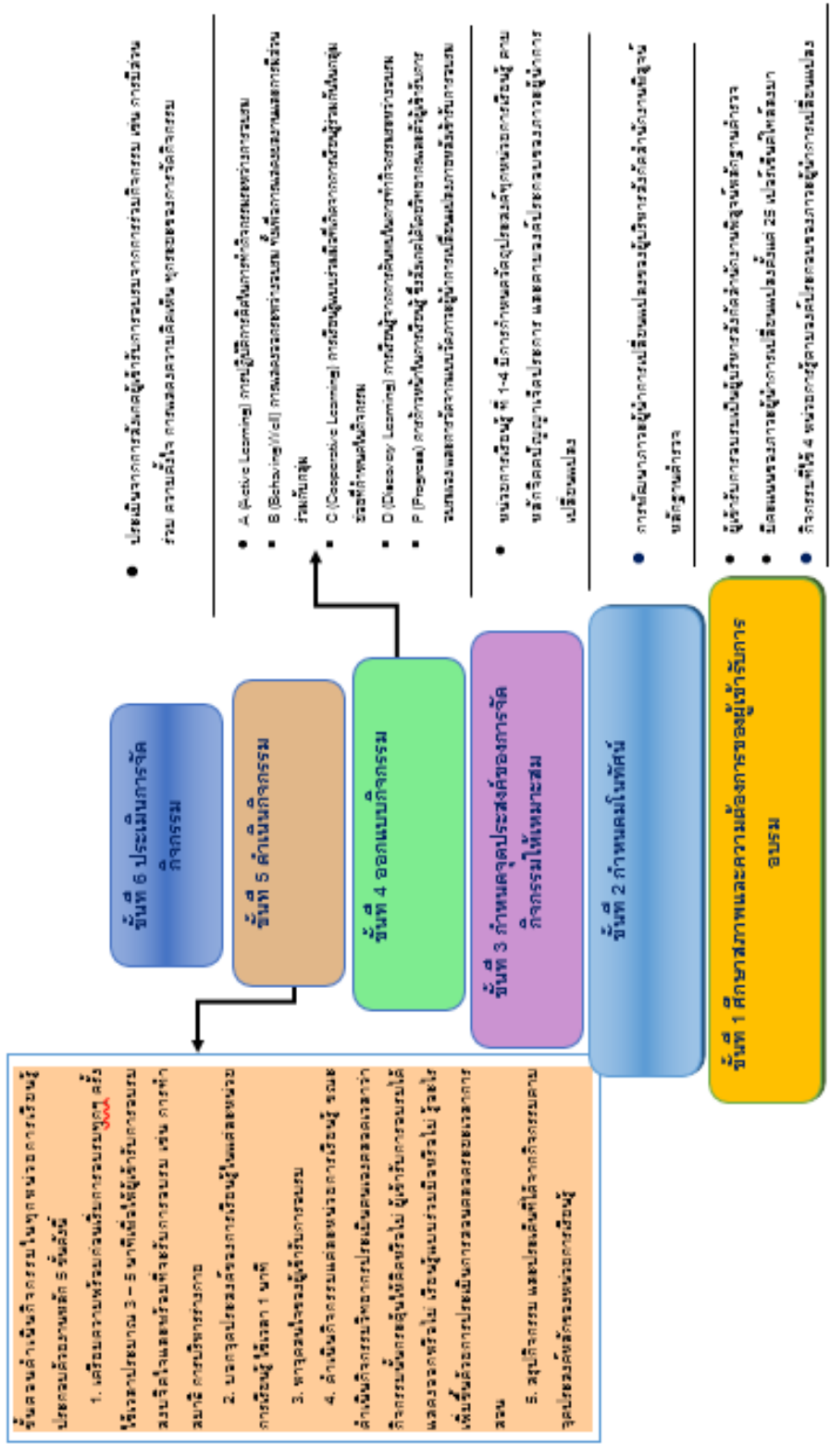
5. สรุปบทเรียนจุดประสงค์หลัก คือ มุ่งประเมินสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ มีหลายวิธีทั้งที่เป็นการร่วมกันสรุป และการทดสอบ

ขั้นที่ 6 ประเมินการจัดกิจกรรม เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการอบรมตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนด การประเมินนี้ต้องทำทุกระยะของกระบวนการสอน เพื่อดูความก้าวหน้าของผู้เรียน การปฏิบัติของวิทยากรและประสิทธิภาพของหลักสูตร





ภาพประกอบ 3 กรอบหลักการและรูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา



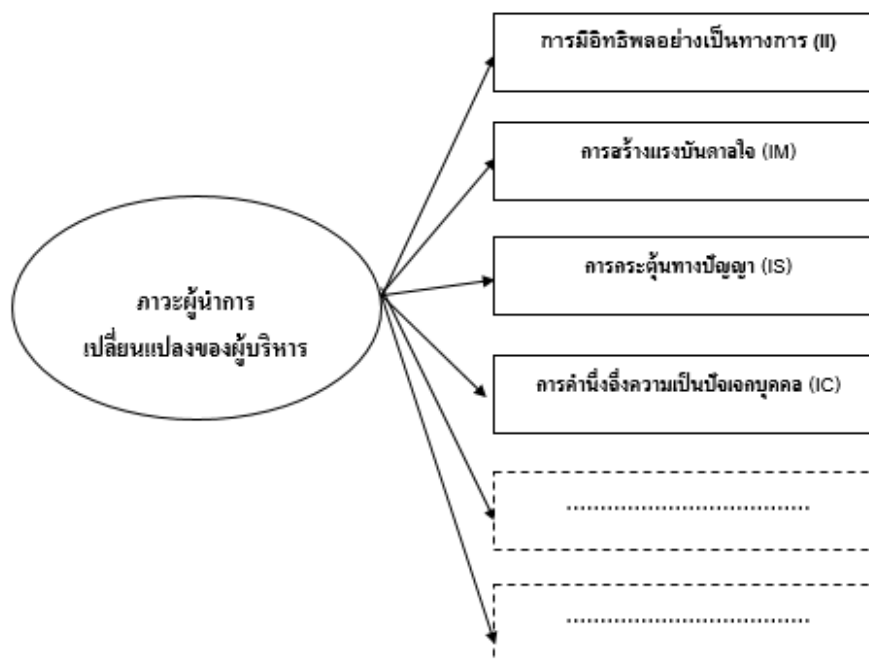
ภาพประกอบ 4 กระบวนการในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ตอนที่ 5 : กรอบแนวคิดในการวิจัย และสมมติฐานในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่ามีหลายรูปแบบกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดต่างๆที่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่าตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีลักษณะที่ตัวแปรต้นใช้ตัวแปรหลายๆตัวเพื่อร่วมทำนายตัวแปรตาม ซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์ที่มีผลของปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรต่างๆ ซึ่งทำให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีการออกแบบการทดลองเป็นแบบแฟคทอเรียล เนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสำหรับการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์มักมีความเชื่อมโยงกับปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงบางตัวเสมอ ด้วยเหตุนี้จึงนำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยในระยะที่ 2 ที่การนำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตลักษณะที่สำคัญบางประการในการวิจัยระยะที่ 1 และแนวคิดจิตปัญญาศึกษามาร่วมกันใช้เพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้อาจสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในระยะที่ 2 เป็นดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการค้นหาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบกับนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร จากการศึกษาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเชิงสำรวจ ในเบื้องต้นนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับเป็นแนวทางในการค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เกิดขึ้นในบริบทสังคมไทยนั้นมีความแตกต่างกับบริบทในต่างประเทศ ย่อมมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สำคัญแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะทำให้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ จะนำไปสู่การวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นถึงความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการนำผลจากการ

วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ จากการศึกษาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบ ทั้งนี้องค์ประกอบที่ระบุไว้ จะมีการปรับให้สมบูรณ์ ชัดเจนยิ่งขึ้นจากผลการวิจัยในระยยะที่ 1 แล้วจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเชิงยืนยันต่อไป ปรากฏตามภาพที่ 5

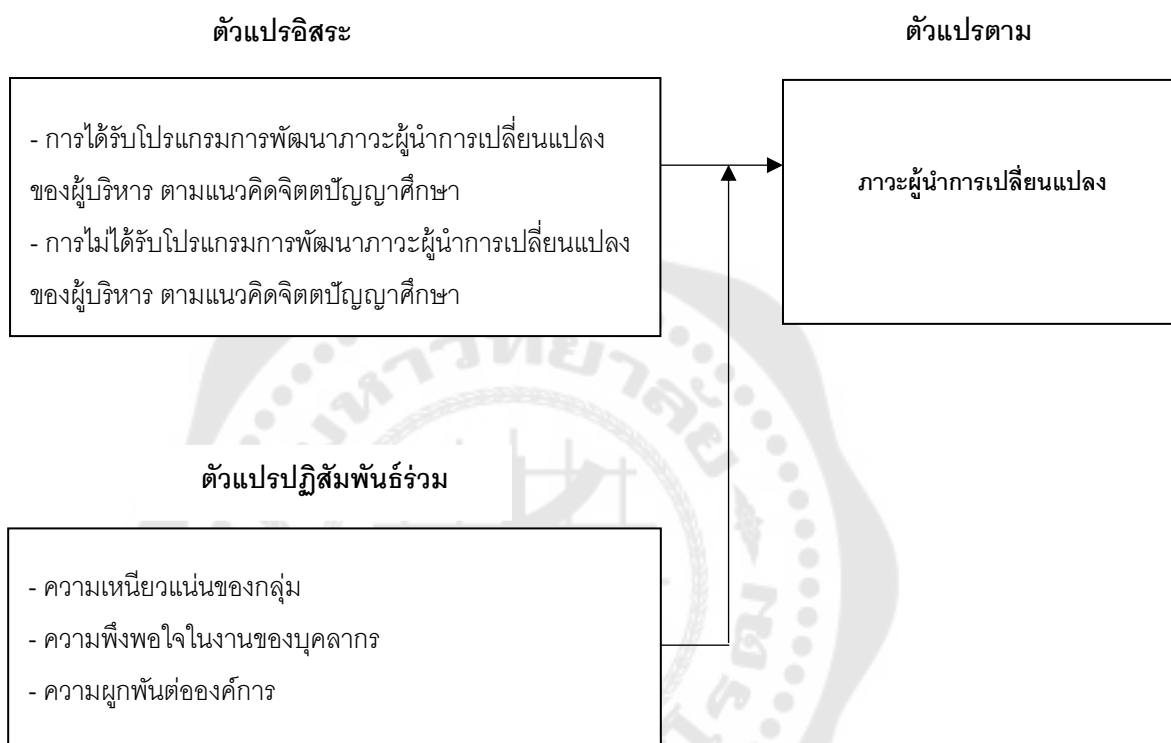


ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมมุติฐานการวิจัยระยะที่ 1

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้ องค์ประกอบเดิมอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย แบบวัดยังคงองค์ประกอบเดิม และควรได้ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละแบบวัดไม่ต่ำกว่า 0.65

กรอบแนวคิดการวิจัย ในระยะที่ 2 เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment Study) โดยมุ่งที่จะประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยกรอบแนวคิดการวิจัยในระยะที่ 2 แสดงไว้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2

สมมุติฐานการวิจัยระยะที่ 2

1. ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน
2. ผู้บริหารที่มีระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านแตกต่างกัน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยแบ่งตามรูปแบบการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method research) ซึ่งใช้การวิจัยแบบ Exploratory design เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พร้อมกับการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างแบบวัดถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พร้อมกับการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน รวมถึงความผูกพันที่มีให้องค์การด้วยและเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

การวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment Study) สำหรับทดสอบประสิทธิผลในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยมีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนตามลำดับ คือ 1) การกำหนดประชากรและการเลือกตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล 5) การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ไว้ดังภาพประกอบ 7 แสดงขั้นตอนการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

**ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ**

1.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน พร้อมทั้งทำการสรุปวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



1.2 สร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ นำแบบสอบถามที่ได้ไป try out กับกลุ่มที่คล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน



1.3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงมาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) จำนวน 200 คน และในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient: r)

ระยะที่ 2 แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.1.1 ศึกษาและทบทวนเอกสารตำราเกี่ยวกับแนวคิดที่สอดคล้องตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำลักษณะและองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา



2.1.2 สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยนำโปรแกรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



2.1.3 คัดเลือกกลุ่มที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการ try out จำนวน 8 คน ทดลองใช้โปรแกรมและปรับปรุงให้เหมาะสม



2.1.4 นำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มทดลองที่ได้มาจากการศึกษาในระยะที่ 1 โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 28 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 28 คน



2.1.5 ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ก่อนการทดลอง หลังการทดลองและติดตามผล 1 เดือน โดยใช้แบบวัดจากระยะที่ 1 และ 2

2.2 การสร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม

2.2.1. ศึกษาทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม (ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร)



2.2.2. สร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ นำแบบสอบถามที่ได้ไป try out กับกลุ่มที่คล้ายกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงมาใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโปรแกรมการทดลอง

ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

จากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยจะมีรายละเอียดในแต่ละระยะดังนี้

การวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์ และเป็นผู้บริหารขั้นต้นขึ้นไปหรือขั้นยศ ตั้งแต่พันตำรวจตรี ถึงพันตำรวจเอก เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการส่งเสริมและคาดหวังจากองค์กรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่มีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนโดยตรง ซึ่งในองค์กรที่ศึกษามีจำนวนผู้บริหารดังกล่าวอยู่จำนวน 430 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรมาก่อน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2562)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เหมาะสม ด้วยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล โดยมีเป้าหมายเพื่อทราบถึงลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารควรมี ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามมุมมองของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนการพิจารณาและแนวทางที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 14 คน ซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยดูจากข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และข้อมูลจากบันทึกรายงานตรวจการตรวจพิสูจน์ในคดีต่าง ๆ จากนั้นกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Minichiello และคนอื่น ๆ, 1990) เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบในเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่มีส่วนได้เสียกับงานพิสูจน์หลักฐาน โดยที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) และผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ให้ข้อมูลรอง ได้แก่ พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 คน โดยผู้ให้ข้อมูลจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง เป็นผู้บังคับบัญชาในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ ระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี

2. ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสายงานพิสูจน์หลักฐาน อย่างน้อย 10 ปี ขึ้นยศตั้งแต่ระดับพันตำรวจตรี ถึง พันตำรวจเอก

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ ระยะเวลาอย่างน้อย 10 ปี เพื่อค้นหาภาวะผู้นำในแบบของตำรวจพิสูจน์หลักฐาน และตัวอย่างของการเกิดภาวะผู้นำแบบนั้น เพื่อนำไปสู่กระบวนการสร้างภาวะผู้นำ

4. พนักงานสอบสวน ระยะเวลาในสายงานสอบสวน อย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม

5. ภัยการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับงานพิษจุนหลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนิน กระบวนการยุติธรรม

6. ผู้พิพากษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 2 ปี และมีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับงานพิษจุนหลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการพิจารณาตัดสิน คดี

7. ประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิษจุนจากเจ้าหน้าที่พิษจุน หลักฐาน

โดยมีขั้นตอนและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนัดหมายติดต่อพบผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานพิษจุนหลักฐาน และผู้วิจัย จะทำการติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้วิจัยสอบถามความเต็มใจในการเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักและเซ็นยินยอมเข้าร่วม การวิจัย

3. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล โดยแต่ละ คนจะดำเนินการสัมภาษณ์จนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว คือไม่มีข้อมูลหรือมุมมองอื่น ๆ ใดเพิ่มเติม อีกแล้ว จึงยุติการสัมภาษณ์ การเลือกปริมาณผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นจำนวน 14 คน นั้นถือว่ามี ความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป สำหรับการใช่วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ชาย โพธิสิตา , 2554)

4. จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พร้อมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้าง แบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิง ยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นด้านความ เทียงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) การหาค่าอำนาจการจำแนก (Discrimination) รวมถึงความ เชื่อมั่น (reliability)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช่วิเคราะห์องค์ประกอบและทดสอบตามสมมุติฐานนั้น ผู้วิจัย ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์พร้อมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างแบบวัดภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของสังกัดสำนักงานพิษจุนหลักฐานตำรวจ ต่อมาถึงนำแบบวัด ดังกล่าวไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและ การเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากหลักของเบนท์เลอร์และชู (Bentler, 1987) โดยระบุว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้องประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 5-20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ในโมเดล ซึ่งสำหรับงานวิจัยนี้คาดว่าจะมีองค์ประกอบ 4 พารามิเตอร์ ดังนั้นจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 50 คน ต่อ 1 องค์ประกอบ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ควรมีอย่างน้อย 200 คน

2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยระดับชั้นยศของข้าราชการตำรวจ (พันตำรวจเอก (สบ 5) พันตำรวจเอก (สบ 4) พันตำรวจโท (สบ 3) และพันตำรวจตรี (สบ 2)) จากนั้นผู้วิจัยจึงสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มในแต่ละชั้นยศ เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละชั้นยศใกล้เคียงกัน

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามชั้นยศ

ยศ/ตำแหน่ง	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
พันตำรวจเอก(สบ 5)	7	3
พันตำรวจเอก(สบ 4)	117	53
พันตำรวจโท (สบ 3)	132	62
พันตำรวจตรี (สบ 2)	174	82
รวม	430	200

ที่มา : งานกำลังพล สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2561

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จะใช้เป็น แบบสัมภาษณ์และแบบวัด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน กล่าวคือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เพื่อสำรวจองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 แบบวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 แบบวัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอน 1 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสำรวจองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ตัวอย่างคำถาม สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) และผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคำถามหลัก	แนวคำถามย่อย
1. ท่านคิดว่าความเป็นผู้นำ มีความสำคัญต่อการทำงานพิสูจน์หลักฐานอย่างไร	1.1 ความเป็นผู้นำช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร
2. ท่านคิดว่า ลักษณะของความเป็นผู้นำจะพัฒนางานพิสูจน์หลักฐานได้อย่างไร ในบริบทตามสภาพความเป็นจริง	2.1 ท่านเห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำหรือไม่อย่างไร
3. ภายหน่วยงานของท่าน ท่านคิดว่าท่านประทับใจผู้นำท่านใดบ้าง และมีลักษณะอย่างไร	3.1 ท่านมีคิดว่าผู้นำท่านนี้มีสิ่งใดบ้างสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานพิสูจน์หลักฐาน 3.2 ผู้นำท่านนี้มีลักษณะการดูแลปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง
4. ผู้นำที่ท่านอยากร่วมงานด้วย มีลักษณะอย่างไรบ้าง	4.1 ผู้นำแบบใดที่ท่านคิดว่าจะช่วยให้ท่านทำงานได้ดีขึ้น และทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้า 4.2 ที่ผ่านมามีท่านคิดว่าผู้นำของท่าน เข้าใจในตนเอง และเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด
5. ลักษณะที่ผู้นำควรมีเพื่อความสำเร็จในการทำงานและการบริหารหน่วยงาน	5.1 จากลักษณะดังกล่าว ท่านเคยเจอหรือพบเห็นผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้หรือไม่อย่างไรบ้าง

อย่างไรก็ดี ตัวอย่างตามข้างต้นนี้ สามารถยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์และพลวัตของกลุ่มที่จะขับเคลื่อนให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ จากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลเอง

ตัวอย่างคำถาม สำหรับผู้ให้ข้อมูลรอง ได้แก่ พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน

แนวคำถามหลัก	แนวคำถามย่อย
1. ท่านเคยมีประสบการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานในส่วนใดบ้าง และเกี่ยวข้องอย่างไร	1.1 ท่านคิดว่า งานพิสูจน์หลักฐานมีความสำคัญอย่างไรบ้าง
2. จากที่ท่านได้ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน ท่านพบเห็นลักษณะการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง	2.1 ผู้ที่เป็นหัวหน้าชุดตรวจจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือไม่ อย่างไร 2.2 ลักษณะของความเป็นผู้นำที่ท่านคิดว่าผู้ที่เป็นหัวหน้าชุดตรวจควรจะมี เช่นอะไรบ้าง พร้อมทั้งมีความสำคัญอย่างไร 2.3 การจัดการรวมถึงการแก้ปัญหาของผู้ที่เป็นหัวหน้าชุดตรวจเป็นอย่างไรบ้าง เหตุการณ์ที่ท่านประทับใจ 2.4 สิ่งที่ทำให้ท่านรู้สึกประทับใจของผู้ที่เป็นหัวหน้าชุดตรวจ
3. ลักษณะที่ผู้นำของผู้ที่เป็นหัวหน้าชุดตรวจควรมีเพื่อความสำเร็จในการทำงาน	3.1 จากลักษณะดังกล่าว ท่านเคยเจอหรือพบเห็นผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

อย่างไรก็ดี ตัวอย่างตามข้างต้นนี้ สามารถยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์และพลวัตของกลุ่มที่จะขับเคลื่อนให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ จากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลเอง

ตอนที่ 2 แบบวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของบุคคลที่เป็นผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา ชั้นยศ ระยะเวลาของการรับราชการตำรวจ และประสบการณ์การทำงานพิสูจน์หลักฐาน โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกให้เลือกตอบและเติมคำตอบ ดังนี้

ตัวอย่าง แบบสอบถามลักษณะทางชีวสังคม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ.....ปี
2. เพศ ชาย หญิง

3. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี / เทียบเท่า
ปริญญาโท
ปริญญาเอก

4. ชั้นยศ

- พ.ต.ต.(สบ 2) พ.ต.ท.(สบ 2) พ.ต.ท.(สบ 3)
 พ.ต.อ.(สบ 4) พ.ต.อ.(สบ 5)

5. ระยะเวลาของการรับราชการตำรวจ.....ปี.....เดือน

6. ประสบการณ์การทำงานพิสูจน์หลักฐานปี.....เดือน

7. สาขาการตรวจพิสูจน์

- งานตรวจสถานที่เกิดเหตุ งานตรวจยาเสพติด
 งานตรวจเอกสาร งานตรวจลายนิ้วมือแฝง
 งานตรวจอาวุธปืนและเครื่องกระสุนปืน งานตรวจชีววิทยาและดีเอ็นเอ
 งานตรวจทางเคมี พิสิกส์ งานตรวจพิสูจน์อาชญากรรมคอมพิวเตอร์

8. สังกัด

- กองพิสูจน์หลักฐานกลาง ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 7
 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 1 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 8
 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 2 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 9
 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 3 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 10
 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 4 กลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล (กพอ.)
 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5 ศูนย์ข้อมูลวัตถุระเบิด
 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 6 สถาบันฝึกอบรมและวิจัยการพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

(สฝจ.)

ตอนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของแบบวัดที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารครั้งนี้ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยแก้ไขให้เหมาะสมกับองค์ประกอบที่นำมาจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้บริหารของสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยที่ผู้วิจัยได้ปรับข้อความคำถามมาจากแบบวัดภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงโดย รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x/ MLQ) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 50 ข้อ โดยแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นต้นแบบให้กับเพื่อนร่วมงาน ประพฤติตนเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้กับผู้บริหารเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารประพฤติในทางที่จูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงบันดาลใจด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การให้ความสำคัญและความท้าทายในงานที่ทำ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่ได้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมองปัญหาจากมุมมองที่หลากหลาย บวกกับความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานและปรับเปลี่ยนแนวคิดที่ใช้มองถึงปัญหา จูงใจเพื่อนร่วมงานและผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) คือ การที่ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ารวมถึงมีความสำคัญ และได้ปรับข้อคำถามเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ โดยที่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และการใช้อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และในการวัดการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นตามแนวความคิดจาก Max Weber. (1947) ที่ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย คืออำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน

แบบวัดความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและลบทั้งหมด และมีแบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 50 ข้อ แบบวัดแต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับให้ผู้ตอบเลือกตอบ ตั้งแต่จริงที่สุด (6 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้ที่ได้ค่าคะแนนต่ำกว่า

และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .25 ถึง .81 พร้อมทั้งมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาในขั้นตอนการทดสอบ (Tryout) เท่ากับ .93 และใช้จริงเท่ากับ .92

ตัวอย่างแบบสอบถาม

(0) ข้าพเจ้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน

.....
 ไม่จริงเลย ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

(00) ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

.....
 ไม่จริงเลย ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

(00) ข้าพเจ้ายอมรับแนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา

.....
 ไม่จริงเลย ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรสำหรับนำไปทำการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการวัด สำหรับทำความเข้าใจพร้อมทั้งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคำจำกัดความเชิงทฤษฎีและคำจำกัดความเชิงปฏิบัติการของ ตัวแปรที่ต้องการศึกษา และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และนำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุม ความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ และภาษาที่ใช้มีความเหมาะสม จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้กับผู้เชี่ยวชาญทางการสร้างพร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำ และผู้มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรจำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และทำการปรับปรุงในแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli และ & Hambleton, 1977)

2. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปดำเนินการต่อสำหรับส่วนของการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานพิสูจน์หลักฐาน คือ ผู้บังคับบัญชา

ระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) และผู้ได้บังคับบัญชา ที่ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป เพื่อค้นหาภาวะผู้นำในแบบของตำรวจพิสูจน์หลักฐาน และตัวอย่างของการเกิดภาวะผู้นำแบบนั้น เพื่อนำไปสู่กระบวนการสร้างภาวะผู้นำ และสัมภาษณ์พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน รวมจำนวน 14 คน ซึ่งจะใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่เตรียมไว้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดที่มีความสมบูรณ์ และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์พร้อมทั้งเทคนิคการพรรณนาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา (Analytical Description) ดังนี้

1. ใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเป็นกรอบการวิเคราะห์ สังเคราะห์
2. จัดกลุ่ม จัดประเด็น จัดทำความถี่ของประเด็นที่เหมือนและแตกต่างโดยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ที่อยู่ในประเภทเดียวกัน รวมเข้าไว้เข้าด้วยกัน โดยที่ผู้วิจัยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้ได้มากที่สุด

3. กำหนดแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) ซึ่งหลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1978) ประกอบด้วย

- 3.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องและครบถ้วนหรือไม่ โดยวิธีการตรวจสอบ จะใช้วิธีการตรวจสอบแหล่งที่มาข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ด้วยการสัมภาษณ์ ข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ พร้อมทั้งต่างบุคคลในการสัมภาษณ์ จำนวน 14 คน

- 3.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่มีความแตกต่างจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

- 3.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกต และการตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรมระหว่างการให้สัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม

4. นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้มาโดยผลการสัมภาษณ์ มาทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการวัดตัวแปรที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติม โดยค้นคว้าแบบวัดตัวแปรนั้น ๆ ที่เคยมีผู้สร้างและใช้ในการวัดตัวแปรมาก่อน จากนั้นพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีพร้อมทั้งข้อจำกัดของแบบวัดแต่ละฉบับ รวมถึงพิจารณาความทันสมัยและความเหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างรวมถึงบริบทของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกใช้แบบวัดฉบับใดฉบับหนึ่งโดยนำมาปรับให้เหมาะสมหรือสร้างแบบวัดขึ้นเองให้มีความสอดคล้องกับบริบทงานวิจัยให้มากที่สุด

5. สร้างแบบวัดตัวแปรที่ต้องการศึกษาในการวิจัยดังกล่าว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6. นำแบบวัดที่สร้างเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำ และผู้มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรทั้งสิ้น 3 คน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และทำการปรับปรุงแบบวัดตามคำแนะนำที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli และ Hambleton, 1977)

7. นำแบบวัดที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย โดยนำไปทดลองใช้กับข้าราชการตำรวจระดับผู้บริหาร จำนวน 100 คนที่ปฏิบัติงานในศูนย์พิสูจน์หลักฐานต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นกลุ่มที่ไม่ได้ใช้ในการศึกษาจริงแต่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา

8. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดจากการทดลองใช้ โดยใช้การวิเคราะห์ รายข้อเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดดังกล่าวในการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยพิจารณาตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally, 1978)

9. นำแบบสอบถามที่ได้รับการคัดเลือกจากข้อ 8 ไปเก็บข้อมูลจริงกับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 200 คน และนำผลนั้นไปสรุปและประมวลความรู้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

10. ภายหลังจากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของเครื่องมือวัด แล้วจึงดำเนินการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำหรับแต่ละองค์ประกอบซึ่งเป็นการวิจัยในระยะที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้แบบวัดทั้งหมดที่ใช้วัดตัวแปรสำหรับการวิจัยครั้งนี้โดยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์สำหรับการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อใช้ในการติดต่อขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บข้อมูลกับศูนย์พิสูจน์หลักฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ฯ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อกับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำหรับขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย

3. ประสานงานกับผู้บัญชาการ สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจสำหรับแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์และลักษณะของการวิจัย ชี้แจงรายละเอียดของการเก็บข้อมูล

4. จัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลที่ประกอบด้วยแบบสอบถามออนไลน์และแบบสอบถามฉบับที่เป็นเอกสารพร้อมทั้งนัดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน

5. เมื่อครบกำหนดเวลานัด ผู้วิจัยเป็นผู้เข้าไปรับแบบสอบถามฉบับที่เป็นเอกสารกลับคืนมาจากสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจด้วยตนเองซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้นำแบบสอบถามที่กรอกแล้วใส่ซองปิดผนึกและส่งมอบให้ผู้วิจัย ส่วนแบบสอบถามฉบับออนไลน์กลุ่มตัวอย่างได้ส่งข้อมูลกลับคืนมาในระบบซึ่งผู้วิจัยเป็นเพียงผู้เดียวที่สามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบดังกล่าวได้ จากนั้นผู้วิจัยจึงตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุด แล้วรวบรวมแบบสอบถามชุดที่สมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของผลลัพธ์ในเครื่องมือวัดแต่ละชุด และนำข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์

2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด

3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (Patton, 2002) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำผลลัพธ์ที่ได้รับมาทำการถอดเทปโดยเป็นการถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim) ออกมาเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษรและมีการตรวจสอบความถูกต้องด้วยการฟังเทปบันทึกการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซ้ำเพื่อข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด (สถัญญ์ ภูคง และ อ้อมเดือน สดมณี, 2549)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อดูตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะใช้สูตรคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา และการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลจากแบบวัดด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปร ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติบรรยาย อย่างเช่น ค่าความถี่ ร้อยละ ใช้ในการอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และค่า KMO (Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy) ค่า Bartlett's Test of Sphericity รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ของตัวแปรสังเกต ใช้ตรวจสอบถึงความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

2.2 วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.2.1 วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้สูตรคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและคำนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Item-objective Congruence: IOC) (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2548) ดังนี้

$$IOC = \sum R / N$$

เมื่อ			
IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ	
R	แทน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
ΣR	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด	
N	แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ	

2.2.2 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation : rxy) ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2][N\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

เมื่อ			
rxy	แทน	ดัชนีอำนาจจำแนกรายข้อ	
Σx	แทน	ผลรวมของคะแนนรายข้อ (Item)	
Σy	แทน	ผลรวมของคะแนนรวม (Total) ที่ไม่รวมข้อที่นำมาคำนวณ	
Σxy	แทน	ผลรวมของผลคูณของคะแนน x และคะแนน y	
Σx^2	แทน	ผลรวมยกกำลังสองของคะแนน x	
Σy^2	แทน	ผลรวมยกกำลังสองของคะแนน y	
N	แทน	จำนวนผู้บริหารกลุ่มทดลองทั้งหมด	

2.2.3 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยรวมและรายด้านของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค ดังนี้

$$\alpha_k = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{S_r^2} \right]$$

เมื่อ			
α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบวัด	
K	แทน	จำนวนข้อของแบบวัด	
S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ	
S_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนรวมของแบบวัด	

2.3 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

สำหรับตรวจสอบความกลมกลืนในโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามสมมติฐานด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ ในวิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด(Maximum Likelihood: ML) และทำการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล (Goodness-for-fit measures) เพื่อพิจารณาว่าภาพรวมของโมเดลนั้นมีความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ด้วยการวัดความสอดคล้องของโมเดลจากการ พิจารณาตามชุดดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit index(Diamantopoulos&Siguwaw,2000;ณัฐวุฒิ แก้วสุทธา ,2558) ซึ่งประกอบด้วย

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) เป็นค่าสำหรับใช้ในการทดสอบสมมติฐานด้วยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติไค-สแควร์จะต้องมีค่านัยสำคัญทางสถิติ หรือมีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .05 อันจะแสดงว่ามีความกลมกลืนระหว่างสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($p < .05$)

2) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือหรือ RMR (Root mean square residuals) เป็นค่าดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบความกลมกลืนระหว่างโมเดลสองโมเดลกับชุดข้อมูลเชิงประจักษ์เฉพาะกรณีการเปรียบเทียบด้วยการใช้ข้อมูลชุดเดียวกันค่าดัชนี RMR จะบอกขนาดของเศษที่เหลือซึ่งค่าเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี RMR นี้ควรมีน้อยกว่า .05 ($RMR < .05$) จึงจะมีความหมายว่าโมเดลมีความกลมกลืนและข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนหรือ SRMR (Standardized root mean square residuals) คือเป็นดัชนีที่บอกความคลาดเคลื่อนจากการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลด้วยสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า SRMR นี้อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยิ่งมีค่ามากเท่าใด ก็ยิ่งแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์น้อยเท่านั้น สำหรับการวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ค่า SRMR ต้องมีค่าน้อยกว่า .05

4) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าหรือ RMSEA (Root mean square error of approximation) คือค่าที่ได้จากการคำนวณเพื่อประมาณค่าความคลาดเคลื่อนของประชากร ไม่ใช่ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง จึงมีนัยอ้างอิงถึงประชากรด้วยนั่นเอง นักวิชาการเสนอว่าค่า RMSEA ที่มากกว่า .10 หมายถึงโมเดลมี

ความกลมกลืนต่ำ บางท่านจึงแนะนำว่าค่า RMSEA ควรีค่าระหว่าง .05- .08 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000) โดยในงานวิจัยนี้เลือกใช้ค่า RMSEA < .06 (เสรี ชัดแท้, 2547: 30)

5) ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลหรือ GFI (Goodness of fit index) คือดัชนีที่ใช้บ่งบอกถึงร้อยละของ Observed covariance matrix (S) ที่สามารถอธิบายได้ด้วย Implied covariance matrix ($\Sigma \Delta \Theta$) ในการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้ค่า GFI > .90 (เสรี ชัดแท้, 2547: 30) ซึ่งเป็นค่าที่งานวิจัยส่วนใหญ่นิยมใช้ตัดสินความกลมกลืนของโมเดล

การวิจัยในระยะที่ 2

การวิจัยในระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการสร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม

การวิจัยในระยะที่ 2 รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment Study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยมีขั้นตอนวิธีวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยผู้บริหารที่เป็นข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐาน และมีคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ 25 เปอร์เซนต์ไทล์ลงมา จำนวน 56 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 28 คู่ ระหว่างระดับคะแนน เพื่อควบคุมระดับคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลองจากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองรวมทั้งกลุ่มควบคุมจึงได้สมาชิกกลุ่มจำนวน 28 คนต่อกลุ่ม (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์, 2553)

โดยเกณฑ์การคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษามาก่อน และสมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมจนจบกระบวนการฝึกอบรม

แบบแผนการทดลอง

แบบแผนการทดลองที่ใช้สำหรับการวิจัยในระยะที่ 2 คือ Pretest Posttest Control Group Design เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment Study) ที่กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองอยู่ในสังกัดศูนย์พิสูจน์หลักฐานเดียวกัน เพื่อควบคุมสภาพของสิ่งแวดล้อมให้เหมือนกันทั้งสองกลุ่ม และทำกิจกรรมในได้ในช่วงเวลาเดียวกัน โดยตัวแปรที่ศึกษาดังต่อไปนี้

ตัวแปรในงานวิจัยระยะนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ประกอบด้วย 2 ประเภท ดังนี้

1.1 ตัวแปรจัดกระทำ คือ การได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

1.2 ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม คือ ปัจจัยทางด้านจิตและสังคม จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

2. ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 2 การสร้างโปรแกรมรวมถึงการสร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม มีเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัย 2 ประเภท คือ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองกับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปร

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

ลักษณะเครื่องมือหลักที่ใช้ในการทดลอง คือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญา ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยประยุกต์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำหลักการจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดจิตตปัญญา มาประยุกต์ใช้ โดยผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้แนวคิดจิตตปัญญาเจ็ดประการ เรียกว่า “หลักจิตตปัญญาเจ็ด” ที่มีชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า 7 C's ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมร่วมกับกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา (ธนา นิลชัยโกวิทย์ และคนอื่น ๆ, 2550) เพื่อจัดกิจกรรมในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถาน เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีขั้นตอนและมีความชัดเจนของกิจกรรม ในกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้ารับการอบรมมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอน และต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างช้า ๆ และยั่งยืนจนเป็นที่ยอมรับ และสร้างความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การรับรู้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม

ในส่วนของกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานนั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้แสดงความคิดเห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร อย่างไรก็ตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนา และสร้างการเรียนรู้ของผู้บริหารนั้นจะเป็นการผสมผสานและสร้างให้

ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะนำสู่พฤติกรรมที่มุ่งหวัง คือ การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบนั่นเอง

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในระยะที่ 2

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง มีรายละเอียดการดำเนินการในระยะนี้ ดังต่อไปนี้

1. สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยที่ผู้วิจัยออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่มีความเหมาะสมกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยการออกแบบกิจกรรมด้วยการผสมผสาน และประยุกต์ใช้ทฤษฎี และเทคนิคที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้น

2. นำโปรแกรมไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จากนั้นนำโปรแกรมไปทดลองใช้และปรับปรุง ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่สร้างขึ้นให้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องเหมาะสมด้านวัตถุประสงค์การเลือกใช้ทฤษฎี เทคนิคเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนั้นผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการการตำรวจพิสูจน์หลักฐาน โดยเป็นกลุ่มที่ได้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ 25 เปอร์เซนต์ไทล์ลงมา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มทดลอง จำนวน 8 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา เนื้อหา ตลอดจนหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลอง จากนั้นปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง (Rosaline S. Barbour และ Jenny Kitzinger, 1999)

3. นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไปใช้กับกลุ่มทดลอง

4. ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งจากข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบวัดจากระยะที่ 1 และ 2

ผู้วิจัยจะดำเนินการทดลองโดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ โดยในการดำเนินการทดลองโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

1. ระยะเวลาการทดลอง

ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังสำนักงานพิชัญจน์หลักฐานตรวจเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและการทำวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการพิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และสัมภาษณ์และสอบถามความสมัครใจ โดยข้าราชการการตำรวจพิชัญจน์หลักฐานทุกคนมีความสมัครใจเพื่อเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจากนั้นแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะก่อนการทดลองนี้ ผู้วิจัยจะใช้ทั้งการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ขั้นต้น ในเรื่องความคิดเห็น คุณลักษณะตามการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มทดลองแต่ละคนและในภาพรวมมาประมวลและสังเคราะห์ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะบันทึกปฏิบัติการในการให้ความสนใจในการชี้แจงรายละเอียดของการเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2. ระยะเวลาทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สร้างขึ้นกับกลุ่มทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้เข้าร่วม และในระหว่างดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยจะประเมินผลที่ได้จากการร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้งโดยสังเกตจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ดำเนินกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรม ความร่วมมือและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการรักษาระเบียบที่ได้ตกลงกันไว้ผู้วิจัยจะบันทึกบรรยากาศและการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมทดลองแต่ละคนและในภาพรวมจากการร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละครั้ง และเลือกสัมภาษณ์กลุ่มทดลองบางคนเพื่อทราบถึงเกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด อารมณ์ และความรู้สึกความประทับใจหลังจากการได้รับการจากการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนั้น ๆ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จากข้าราชการตำรวจพิชัญจน์หลักฐาน และมีคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ 25 เปอร์เซนต์ที่โผล่ลงมา จำนวน 56 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 28 คู่ ระหว่างระดับคะแนน เพื่อควบคุมระดับคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลองจากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองรวมทั้งกลุ่มควบคุมจึงได้สมาชิกกลุ่มจำนวน 28 คนต่อกลุ่ม (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภากรณ์, 2553)

แผนและขั้นตอนการทดลอง

สำหรับการทดลองนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลอง โดยวิธีการทดลองแบบ Pretest Posttest Control Group Design (Christensen. L. B., et al. 2010) และในแผนการทดลองดังกล่าวเป็นแบบแผนที่ออกแบบให้มีการวัดซ้ำ (Repeated Measure Design) โดยการวัดทั้งหมด 3 ครั้ง ได้แก่ ระยะเวลาก่อนการทดลอง ระยะเวลาหลังการทดลอง รวมทั้งระยะการติดตามผล ตามที่แสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แผนการทดลอง Pretest Posttest Control Group Design

กลุ่ม	ทดสอบก่อน	ทดลอง	ทดสอบหลัง	การติดตามผล
E	T ₁	X ₁	T ₂	T ₃
C	T ₁	-	T ₂	T ₃

ความหมายแทนสัญลักษณ์ มีดังนี้

E	แทน	กลุ่มทดลอง (Experimental Group)
C	แทน	กลุ่มควบคุม (Control Group)
T ₁	แทน	การทดสอบก่อนที่จะกระทำการทดลอง (Pre-test)
T ₂	แทน	การทดสอบหลังเมื่อสิ้นสุดการทดลอง (Post-test)
T ₃	แทน	การทดสอบในระยะติดตามผล (Follow-up)
X ₁	แทน	การจัดกระทำ คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

3. ระยะเวลาหลังการทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากยุติโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตอบแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม อีกครั้งเพื่อนำมาเป็นข้อมูลหลังการทดลอง

4. ระยะติดตามผลการทดลอง

หลังจากการทดลองผ่านไปเป็นระยะเวลา 1 เดือน ผู้วิจัยนัดผู้บริหารที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเพื่อทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับระยะหลังการติดตามผล (Follow up)

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรในการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 แบบวัดความเหนียวแน่นของกลุ่ม

ตอนที่ 4 แบบวัดความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 5 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

โดยที่ ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 เป็นแบบวัดชุดเดียวกับแบบสอบถามในการวิจัยระยะที่ 1 ที่มีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือตามข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 1 ดังนั้นในระยะที่ 2 นี้ผู้วิจัย จึงนำเสนอเฉพาะแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ แบบวัดความเหนียวแน่นของกลุ่ม แบบวัดความพึงพอใจในงาน และแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรเท่านั้น

ตอนที่ 3 ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

แบบวัดตัวแปรความเหนียวแน่นของกลุ่ม ผู้วิจัยได้ปรับมาจากแบบวัดปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ (2558) มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ และแบบวัดประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและลบทั้งหมด และมีแบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 15 ข้อ แบบวัดแต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบ ตั้งแต่จริงที่สุด (6 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มสูงกว่าผู้ที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .60 ถึง .86 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาในขั้นตอนการทดสอบ (Tryout) เท่ากับ .94 และใช้จริงเท่ากับ .95

ตัวอย่างแบบสอบถาม

(0) ท่านเข้าได้ดีกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆในหน่วยงาน

.....
 ไม่จริงเลย ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

(0) ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานอย่างแท้จริง

.....
 ไม่จริงเลย ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในงาน

การวัดความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร โดยแบบวัดนี้ ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของ นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดการวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัย มินนิโซต้าฉบับย่อ (Short form of Minnesota satisfaction questionnaire) (Weiss และคนอื่น ๆ, 1967) และปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้แบบวัดที่ผ่านเกณฑ์ คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 10 ข้อ และแบบวัดแต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 อันดับ ตั้งแต่ไม่พอใจที่สุด (1 คะแนน) ถึง พพอใจที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามเชิงบวก รวมถึงในข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนสลับกัน ผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความรู้สึกพึงพอใจในงานมากกว่า ผู้บริหารที่มีคะแนนต่ำกว่า และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .35 ถึง .72 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาในขั้นตอนการทดสอบ (Tryout) เท่ากับ .75 และใช้จริงเท่ากับ .80

ตัวอย่างแบบสอบถาม

(0) ฉันพอใจที่มึงงานให้ทำตลอดเวลา เมื่ออยู่ในที่ทำงาน

.....

ไม่พอใจที่สุด ไม่พอใจ ค่อนข้างไม่พอใจ ค่อนข้างพอใจ พพอใจ พพอใจที่สุด

(00) ฉันพอใจกับวิธีการนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติ

.....

ไม่พอใจที่สุด ไม่พอใจ ค่อนข้างไม่พอใจ ค่อนข้างพอใจ พพอใจ พพอใจที่สุด

ตอนที่ 5 ความผูกพันในองค์กร

แบบวัดตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ปรับมาจากแบบวัดของเมเยอร์ อัลเลน และสมิท (Allen และคนอื่น ๆ, 1990) มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 7 อันดับ ตั้งแต่จริงที่สุด (7 คะแนน) ถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ผู้บริหารที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้บริหารที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า และแบบวัดมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .38 ถึง .88 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาในขั้นตอนการทดสอบ (Tryout) เท่ากับ .92 และใช้จริงเท่ากับ .95

ตัวอย่างแบบสอบถาม

(0) ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ทำงานในหน่วยงานนี้จนกระทั่งเกษียณ

.....
 ไม่จริงที่สุด ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่แน่ใจ ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

(0) สำนักงานพิชูนันท์หลักฐานมีความหมายสำคัญสำหรับท่าน

.....
 ไม่จริงที่สุด ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่แน่ใจ ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

(0) ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติสำนักงานพิชูนันท์หลักฐานตำรวจมีบุญคุณต่อท่าน

.....
 ไม่จริงที่สุด ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่แน่ใจ ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพแบบวัดในระยะที่ 2

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปร มีรายละเอียดการดำเนินการในระยะนี้ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม (ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร)

2. สร้างแบบวัดตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม จากนั้นนำแบบวัดทั้งหมดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร และผู้มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรจำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และทำการปรับปรุงแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ชำนาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli และ Hambleton, 1977)

3. นำแบบวัดที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ซึ่งจะนำไปทดลองใช้ในข้าราชการตำรวจระดับผู้บริหาร จำนวน 100 คนที่ปฏิบัติงานในศูนย์พิชูนันท์หลักฐานต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นกลุ่มที่ไม่ได้ใช้ในการศึกษาจริงแต่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดจากการทดลองใช้ โดยใช้การวิเคราะห์ รายชื่อเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดดังกล่าวในการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยพิจารณาตัดหรือ

ปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally, 1978)

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการคัดเลือกจากข้อ 4 ไปเก็บข้อมูลจริงกับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 56 คน และนำผลที่ได้ไปสรุปและประมวลความรู้

6. ศึกษาและทบทวนเอกสารตำราเกี่ยวกับแนวคิดที่สอดคล้องตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำลักษณะและองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นข้อจำกัดแนวคิดในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการบรรณาธิการกิจ (Editing) ตรวจสอบทุกรายการในแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล รวมทั้งใช้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติ

ผู้วิจัยการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการทดลองหลังการทดลองรวมถึงระยะติดตามผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) พร้อมทั้งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนการฟื้นคืนได้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุมานเพื่อเปรียบเทียบผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

- ผู้บริหารที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าในระยะก่อนการเข้าร่วมกิจกรรมสถิติที่ใช้คือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for Dependent Sample)

- ผู้บริหารที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งในระยะหลังกับระยะติดตามผลไม่แตกต่างกัน สถิติที่ใช้คือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for Dependent Sample)

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่เป็นกลุ่มควบคุม ทั้งระยะหลังการเข้าร่วมกิจกรรมรวมทั้งระยะติดตามผล สถิติที่ใช้คือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (t-test for Independent Sample)

3) การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

ก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA: Multivariate analysis of covariance) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA: Multivariate analysis of variance) ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Hair et al., 2010: 456-457)

3.1 การตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร โดยทำการตรวจสอบความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรแต่ละตัวควบคู่ไปกับการใช้สถิติ ShapiroWilk (ผจญจิต อินทสุวรรณ, 2545: 44-51) โดยใช้เกณฑ์ว่าตัวแปรควรมีค่าความเบ้หรือความโด่งเกิน $2(\pm 2)$ เพื่อพิจารณาว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหรือไม่ (George & Mallery, 2010)

3.2. การตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรโดยใช้สถิติบ็อกซ์ (Box' s M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร เพื่อพิจารณาความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549: 186) และได้ทำการตรวจสอบความเท่ากันของ ความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัวด้วยวิธี Levene's Test ของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ทั้งในระยะก่อนการทดลอง ในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน พร้อมกับตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามด้วยวิธี Bartlett's Test of Sphericity เพื่อวิเคราะห์ความมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05

3.3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างกันในตัวแปรอิสระด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาแบบจำลองจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังรายละเอียดดังนี้

4.1 ทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองรวมทั้งกลุ่มควบคุมทั้งในระยะก่อนการทดลอง สำหรับในระยะหลังการทดลองกับระยะ

ติดตามผล 1 เดือน โดยใช้ใช้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการประเมินก่อนเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) เพื่อควบคุมเงื่อนไขที่ อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามในการวิจัย (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ, 2550: 13; ยุทธ ไกยวรรณ, 2561: 84-85) อันจะช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (วัตติกรณ จงวิศาล, 2543: 89) และเลือกทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็น Multivariate และ Univariate หากพบว่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้ว จึงดำเนินการทดสอบความแปรปรวนตัวแปรเดียว และทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่ม ควบคุมหลังสิ้นสุดการทดลอง

4.2 ทดสอบสมมติฐานที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANCOVA) สำหรับระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือนหลังสิ้นสุด การดำเนินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาโดยใช้ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความรู้สึกพึงพอใจในงาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งขึ้น และหากเห็นว่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มทดลองรวมถึงกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05แล้ว จึงดำเนินการทดสอบความแปรปรวนตัวแปรเดียว และทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมหลังสิ้นสุดการทดลอง

จริยธรรมการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมได้รับการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมวิจัยตามหลักจริยธรรมการทำวิจัยในมนุษย์ โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประเมินจริยธรรมในงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC 207/61 และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้าร่วมวิจัยให้ความยินยอมเข้าร่วมในการวิจัยนั้นโดยสมัครใจ
2. ช่องลายเซ็นของผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยต้องขอความยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัย

3. กลุ่มตัวอย่างจะไม่ได้รับผลกระทบหรืออันตรายใด ๆ จากการเข้าร่วมโครงการวิจัย ถ้ากลุ่มตัวอย่างได้รับอันตราย เช่นทำร้ายร่างกายตนเองจากการให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะเป็นผู้รับผิดชอบ ต่อความเสียหายทั้งหมดที่เกิดขึ้น
4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงาน และการพิจารณา การเลื่อนไหลค่าตอบแทนประจำปี
5. กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิในการเลือกที่จะยินยอมหรือไม่ยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้
6. การเข้าร่วมงานวิจัยเป็นความสมัครใจ การปฏิเสธที่จะเข้าร่วมจะไม่ถูกลงโทษหรือ สูญเสียประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับ และผู้เข้าร่วมวิจัยอาจถอนตัวจากการร่วมงานวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ถูกลงโทษหรือสูญเสียประโยชน์โดยผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับถ้าเข้าร่วมงานวิจัย
7. ผู้วิจัยได้ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในการขอแบบบันทึกประวัติ (กพ. 7) ของ ผู้ให้สัมภาษณ์ ไว้ในใบยินยอมให้ทำวิจัย ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกหรือปฏิเสธ ผู้เข้าร่วมวิจัยอาจ ถอนตัวจากการร่วมงานวิจัย โดยไม่ถูกลงโทษหรือสูญเสียประโยชน์ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับถ้าเข้าร่วมงานวิจัย
8. การสัมภาษณ์ และการตอบแบบวัด ถ้าท่านอาจรู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ เครียด ใน บางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่แสดงความคิดเห็นเหล่านั้นได้ หรือเสียเวลา
9. ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการเข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะถูกปิดเป็นความลับ ไม่มีการนำไปเปิดเผยที่อื่น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในหัวข้อ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษามีวัตถุประสงค์ในการ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และ 2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในการวิจัยในครั้งนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบ กับพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เหมาะสม ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ซึ่งจะได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นสองส่วนได้แก่ ผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร รวมทั้งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผลการดำเนินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยระยะที่ 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เหมาะสม ด้วยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งคือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานพิสูจน์หลักฐาน คือ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน มีเป้าหมายเพื่อทราบถึงลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารควรมี ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามมุมมองของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนการพัฒนาและแนวทางที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวน 14 คน ซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่

ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยดูจากข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และข้อมูลจากบันทึก รายงานตรวจการตรวจพิสูจน์ในคดีต่างๆ จากนั้นกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Minichiello และคนอื่น ๆ, 1990) เพื่อกำหนดนิยาม และตรวจสอบองค์ประกอบ ในเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม หลังจากนั้นนำผลลัพท์ที่ได้มาจากขั้นนี้ไปสร้าง แบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นด้านความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา (content validity) การหาค่าอำนาจการจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (reliability)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ต่อมาจึงนำแบบสอบถาม ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน โดยใช้หลักของเบนท์เลอร์และชู (Bentler, 1987) ในการกำหนด ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ดังนี้

ผลการวิจัยระยะที่ 1 : การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและข้อมูลรอง การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เน้นศึกษาจาก ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานโดยตรง และมี ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนิน กระบวนการยุติธรรม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง จำนวน 2 คน โดยเป็นผู้บังคับบัญชา ของสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และอายุเฉลี่ย 58.5 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 33 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาาระดับสูงเฉลี่ย 3.5 ปี

ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ ชั้นยศตั้งแต่ระดับพันตำรวจตรี ถึง พันตำรวจเอก มีอายุเฉลี่ย 41 ปี และมีประสบการณ์ใน การทำงานพิสูจน์หลักฐานเฉลี่ย 27.5 ปี

ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ มี อายุเฉลี่ย 55 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานพิสูจน์หลักฐานเฉลี่ย 32 ปี

2. ผู้ให้ข้อมูลรอง จำนวน 8 คน ได้แก่ พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และ ประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน โดยเป็นชาย จำนวน 7 คน เพศหญิง จำนวน 1 คนซึ่งคือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 14 ปี และมี ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการ ดำเนินกระบวนการยุติธรรม เฉลี่ย 13.14 ปี

การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัด สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไป คือ เป็นภาวะที่ผู้นำมุ่งเน้นการสร้างสิ่งใหม่ทั้งในเชิงความคิด การกระทำ สร้างนวัตกรรมหรือระบบวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสร้างสรรค์ ผู้นำสามารถผลักดันผู้ตามให้สามารถทำตามแนวคิด การกระทำ นโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่ตั้งใจ ผ่านการถ่ายทอดด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างไม่ยึดติดกับการศึกษาในชั้นนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานโดยตรง และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม จำนวน 14 คน สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทในผู้บริหาร ของสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจได้ 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้นำที่สามารถชักนำ ผลักดันให้ผู้ตามสามารถปรับเปลี่ยนด้านความคิด ซึมซับอุดมการณ์ของผู้นำ จนเกิดความคล้อยตาม เนื่องจากเล็งเห็นต่อคุณประโยชน์ ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ได้ 6 องค์ประกอบย่อย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ผู้มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างด้านความคิดและความประพฤติ

หมายความว่า เป็นผู้นำที่แสดงความคิดและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นบุคคลต้นแบบที่ทำพฤติกรรมเชิงบวกให้ผู้ตามได้เห็น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรในเชิงลบมาอย่างยาวนาน ดังเช่น การเลิกงานก่อนถึงเวลาเลิกงาน แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของการเป็นผู้นำด้านความคิดและความประพฤติ ต้องดำเนินการด้วยความเห็นอกเห็นใจต่อภารกิจงานของผู้ตามแต่ละคน มีการสื่อสารที่จูงใจให้เกิดการเลียนแบบผู้นำ มีการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง พยายามยึดถือการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ผมทำให้เห็นเลยนะ เย็นเลิกงานเขากลับกันแล้ว แต่เราเราเป็นผู้นำ ผมเป็นเบอร์ 1 ที่นี้ผมจะไม่กลับ ผมอยู่ที่นั่นผมเดินอย่างเดียวครับ ดูว่าใครยังอยู่ แต่ไม่ได้ว่าคืนก็กลับไปแล้วแยะนะ แต่คนอยู่อยู่ แต่ผมยังพูดหน้าแถวเลยว่า ใครรีบ บ่ายสามครั้งก็กลับได้นะ ไปรีบลูกเลย แต่ถ้ามีงานก็กลับมาบ้างนะ แต่คนอยู่ไม่มีภาระก็

ช่วยกันทำงาน แล้วถ้าใครกลับก่อนรู้สึกไม่ดีก็มาอยู่ต่อก็ได้นะ ก็เอาจริงหยอกๆ บ้าง ตอนเราคุยกับคนเยอะๆ มันไม่เห็นภาพ ตอนเดินไปจะเห็นเลย เข้าไปในกลุ่มกำลังงานตรวจนี่อยู่ ผมจะถามเลย เข้าเป็นยังงัยกันบ้าง ผมเดินเล่น ง่วง เป็นยังงัย 5 – 6 โมงเย็นที่ศูนย์ เป็นยังงัย มันยังมีประเด็นบางที่ต่อหน้าผู้กำกับไม่พูด ผมเห็นหมดเลย” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“บางที่เขาเห็นแล้วเขาจะสร้างจากตัวเขาเองขึ้นมาเอง แล้ววันหน้าเขาเห็นเราเขาอยากทำตามแบบเรา วันหน้ามาเป็นนายแบบนี้ดีกว่า” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“ตัวอย่าง ตอนนั้นมันเกิดคดีทางเชียงดาว พฐ. เขาก็ไป แล้วตอนนั้นคนนำน่าจะเป็นระดับสารวัตร สารวัตรเป็นคนนำตรวจเอง ลูกน้องก็จะทำ ก็จะมีชั้นจะตั้งใจหา แต่ถ้าเกิดสารวัตรเฉย อย่างบางที่ที่เห็นสารวัตรเฉย ปล่อยลูกน้องทำ เขาก็จะทำแบบขอไปที เหมือนอย่างคดีลักทรัพย์ถ้าสารวัตรไม่นำทำ เขาก็หามองนั้นมองนี้ เขาก็เลิก แต่ถ้ามีตัวนำเขาก็จะมีแบบอย่าง เขาก็จะทำตามแบบอย่างนั้นเลย” (พนักงานสอบสวนท่านที่สอง วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“ถึงแม้ว่าจะเป็นอย่างเป็นเยี่ยงอย่าง ก็ต้องเสียสละ ปกติถ้าเราจะมองเห็นก็คืออันนี้มันน่าจะทำได้ ง่ายๆ ถ้าเขามีความเสียสละ แล้วก็พูดตรงๆ เรื่องนี้มันเป็นเรื่องใหญ่ คือเอาใจเขามาใส่ใจเราได้ มันก็จะทำให้ลูกน้องประทับใจได้ง่าย ถึงแม้จะไม่เก่ง แต่ขยัน มันก็จะดี อันนั้นถ้าเกิดมีความขยันหรือความพยายามที่จะหาหลักฐาน มันก็จะทำให้ลูกน้องเห็นในความพยายามของเขาได้เร็วขึ้นแล้วก็จะเอาเป็นตัวอย่าง” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

ยิ่งไปกว่านั้น ยังกินความรวมไปถึงผู้นำที่เป็นแบบอย่างของการทำงานเป็นทีมและความสามารถของผู้นำที่สร้างตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างหรือโมเดลให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“จริง ๆ แล้วผู้นำในงานพิสูจน์หลักฐานเรามันต้องเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมและเน้นเรื่องความสามารถของแต่ละคน เป็นประสบการณ์ คือความเชี่ยวชาญของแต่ละเรื่อง ที่นี้การที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามหัวข้อตัวนี้มันจะเป็นเรื่องที่ว่า เพราะฉะนั้นผู้นำก่อนที่จะให้เขาทำงาน หนึ่งเขาต้องมีความรู้ในเรื่องงานที่เขาจะทำก่อน แล้วเรื่องของพิสูจน์หลักฐานมันมีเรื่องการทำงานเป็นทีม เหมือนถ้าตรงนี้มองว่า เขาต้องสร้างตัวเองเหมือนสร้างโมเดลให้ผู้ตามที่มีลักษณะหลากหลายให้มาอยู่ร่วมทางเดียวกันเพื่อจะตรงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพราะฉะนั้นตรงนี้พี่ก็เลยมองว่าลักษณะของผู้นำมันควรจะเป็นแบบอย่างให้ผู้ตาม และจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่เราจะให้ผู้ตามทำงานกับเราและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

2. 1. 2 ผู้มีคุณลักษณะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน หมายความว่า เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ออกมาซึ่งความประทับใจ ความศรัทธา และภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ดังเช่น การทำงานที่ผู้นำให้ความไว้วางใจ และร่วม

แก้ปัญหาจากการทำงาน ไม่ปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามลำพัง ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“มีผลนะคะ ถ้าเทียบกับการที่เราจะต้องร่วมงานกับผู้นำที่เราไม่ประทับใจหรือว่าเราไม่ได้รู้สึกว่าเขาอยากทำงานด้วย เขาไม่ไว้ใจกัน ไม่เชื่อใจกันนะคะ บอกได้เลยว่าเราจะต้องเพิ่มแรงกดดันเพื่อพยายามยึดตัวเราเป็นหลักแล้วก็ตัดสินใจแก้ปัญหาอะไรด้วยตัวเราลำพัง เพราะเรารู้สึกว่าเราไม่เชื่อในผู้นำคนนั้นไปแล้ว กลายเป็นว่าการตัดสินใจของเราคือเราจะต้องฟังที่ตัวเราหรือฟังคนรอบข้างที่อยู่ในระดับเดียวกับเราแทน แต่ในทางกลับกันถ้าเราเจอผู้นำที่ช่วยเราแก้ปัญหา หรือช่วยหาทางออก เราก็จะประทับใจเนอะ มันรู้สึกดีอะ เราก็อยากทำงาน และอยากทำงานกับคนแบบนี้ใช่ไหมละ ดังนั้นความประทับใจหรือเค้าเรียกว่าอะไรนะ ความศรัทธาเนอะ ใช่มั้ย เราต้องศรัทธากับผู้นำเลยละคะ มีผลต่อการทำงานพอสมควรเลยที่เดียวคะ” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

2.1.3 ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้

หมายความว่า เป็นผู้นำที่แสดงความคิด และลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการทำงาน และสามารถถ่ายทอดหรือนำพาให้ผู้ตามทราบถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันได้ ดังเช่นการที่ผู้นำได้พูดเพื่อกระตุ้น (ปลุกกระดม) ให้ผู้ตามทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอีกด้วย ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ในสิ่งสำคัญเรื่องแรกๆเลยนะ คือ ต้องมีเรื่องวิสัยทัศน์แล้วก็การถ่ายทอด เพราะไม่อย่างนั้นเขานำองค์ไม่ได้ สิ่งแรก คือ เป็นผู้นำหน่วยงาน ไม่ใช่เป็นผู้นำที่บ้าน สิ่งแรกคือต้องรู้ ต้องมีวิสัยทัศน์ก่อน จะไปข้างหน้าไปอย่างไร แล้วก็พยายามพาลูกน้องไป ผมปลุกกระดมเลยว่ามีเป้าหมายเดียวกัน ไม่ใช่พวกเรานะ พวกเราเป็นผู้มีโอกาสนะ ต้องทำให้ได้ เราจะต้องเดินตามเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยแล้วเราจะไปด้วยกัน” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“ถ้าเกิดว่าเราทำงานแล้ว ถ้าเราถ่ายทอดให้เขาเห็นถึงสิ่งที่เราทำแล้วมันมีความสำคัญและเข้าใจตามจุดประสงค์เรา เราก็จะมีผู้ที่รับเจตนาารมณ์ในการที่จะตรวจพิสูจน์ให้มันสำเร็จ มันก็จะมีตามที่เรากำมา” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“ใช่ เพราะถ้าสมมติว่าผู้นำไม่สามารถที่จะแสดงวิสัยทัศน์หรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เฮ้ย ถ้าทำอย่างนี้ผลที่ได้มันคืออะไร หรือสามารถมองได้เป็นระบบภาพรวมได้ ผู้ตามเขาจะสะเปะสะปะทำงานแบบไม่มีทิศทาง แต่ถ้าผู้นำสามารถทำได้ว่า โอเค ถ้าคุณทำตามแบบที่ 1 คุณจะไปถึงจุดนี้ถ้าทำตามแบบที่ 2 คุณสามารถชี้แนวทางให้เขาได้ การทำงานนี้มันจะเป็นระบบ แล้วก็ไม่ใช่สะเปะสะปะ ผู้ตามก็ทำตามง่าย ผู้นำก็นำง่าย แล้วงานก็จะสำเร็จ” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่หนึ่ง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

2.1.4 ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

หมายความว่า เป็นผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่คับขันหรือในขณะปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการแยกแยะระหว่างการใช้อารมณ์และการใช้เหตุผลและผล ดังเช่นการมีอารมณ์โกรธหรือโมโหที่ผู้ตามทำงานไม่ถูกใจ แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำด้านการ

ควบคุมอารมณ์ยังเกี่ยวข้องกับการพยายามควบคุมอารมณ์เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมได้ด้วย ดังเช่น ผู้นำที่ต้องร่วมงานกับผู้ตามที่ไม่เชื่อฟัง หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ผู้นำไม่สามารถที่จะตักเตือนได้ ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“สมมติว่าถ้าเกิดเราเอาอารมณ์อื่นมาเกี่ยวข้อง มันก็เป็นผลที่ทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จในการตรวจ สมมติว่าเรายังมีอารมณ์โกรธกับใครก็แล้วแต่ในที่ทำงาน มันก็ทำให้ความคิดของเราที่แทนที่จะมุ่งมั่นทำงานก็จะไปนึกถึงสิ่งที่มีมันเป็นปัญหา สมมติว่าลูกน้องเราทำแล้วไม่ได้ตั้งใจหรือทำอะไรก็แล้วแต่ ก็ต้องให้มันเห็นถึงเหตุผล ถ้าเรา罵แต่ไปใส่อารมณ์กับมัน มันก็ไม่ว่าจะทำยังไง แล้วเราก็แทนที่อารมณ์ที่เราจะไปดูเรื่องของวัตถุพยายามว่ามันตรวจอย่างไรแล้วมันเกิดปัญหานี้ได้อย่างไร เราดันไปโมโหมัน ตรงนี้เราก็ต้องควบคุมอารมณ์ว่างานก็งาน เรื่องอะไรที่เป็นปัญหาก็ก่อนแยกมันให้ออกระหว่างงานกับอารมณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกันเรื่องงาน” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่หนึ่ง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“ควบคุมอารมณ์ได้อันนี้จำเป็นมาก แต่บางทีต้องกดตัวเองไว้ คือตัววิฤติมันมีหลายรูปแบบ ทั้งวิฤติการทำงานหรือวิฤติในสถานการณ์ บางทีต้องกลืนเลือดนะ ต้องข่มใจไว้ ต้องระงับอารมณ์เราให้ได้นะ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“ก็มืออย่างเช่นเราเจอคนไม่ทำงาน แล้วมีเส้นมีสายผู้ใหญ่อะ ในตร. เราอยู่ใต้เราพูดอย่างนี้ๆ มันไม่ทำ แล้วมันก็จะพูดอะไรของมันก็ไม่รู้ บางทีถาม ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นมันจะพูดอย่างนั้นอย่างนี้ คือมันไม่ทำงาน แต่มีแบ็คใหญ่ระดับรอง ผบ. นะ เราเป็นผู้การคนหนึ่ง คือไม่ใช่หระ ทำอะไร เราต้องกดตัวเองเลยว่าไม่ให้ด่ามัน (หัวเราะ) ถ้าคุณคิดว่าอย่างนี้ก็ต้องคุมอารมณ์ตัวเองไม่ให้แสดงอารมณ์เกรี้ยวกราดออกไป เจอหลายครั้ง วันหน้าหนูโตไปหนูจะเจอทั้งชีวิต หนูหนีไม่พ้น สังคมไทย เขาเป็นกันอย่างนี้ แล้วเขาก็จะไม่สนใจ เราก็จะไปฆ่าฟันเขา เราไม่ได้ทำอะไร” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“คือไม่มีใครใช้อารมณ์เลยครับ เพราะหลังจากที่ผมสังเกตดูก็คือทุกคนต่างมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหมดเลย ก็เลยไม่มีใครใช้อารมณ์ครับ” (ประชาชนท่านที่หนึ่ง วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“ควบคุมอารมณ์นี่มันอยู่แล้วแหละ เพราะเราไม่รู้ สมมติเช่นคุณไปตรวจสถานที่เกิดเหตุหรืออะไรก็จะเจอคนหลายประเภท เกิดไปเจอญาติผู้ต้องหาที่มาหาเรื่อง ก็ต้องควบคุมอารมณ์” (ผู้พิพากษาท่านที่สอง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561)

2.1.5 ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง เสียสละ และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม หมายความว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นในความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดังเช่นการทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ อยู่ในพื้นที่ที่รับผิดชอบตลอดเวลาไม่ลากลับบ้าน และปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงด้วยความเต็มที่ ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ตอนผมลงใต้ ผมไม่ได้กลับบ้านเลยนะ ผมคิดว่าผมอยู่ตรงนั้นแล้วผมต้องทำให้ดีที่สุด ตอนแรกผมก็เครียดนะมีระเบิดทุกวัน ถ้ามว่ากลัวไหม ใครไม่กลัวก็แปลกนะ ผมลากลับบ้านมาจัดการทุกอย่างที่ผมห่วง ทำพิธีกรรม และทุกอย่างให้เรียบร้อย แล้วคุยกับที่บ้านให้เข้าใจ เชื้อใหม่ผมหมดห่วง ผมกลับมาทำงานลุยกับงานเต็มที่ หลังจากนั้นก็ได้กลับบ้านเลย มีเหตุผอมอกตรวจกับลูกน้อง มึงไปกูไป มึงเสี่ยงกูก็เสี่ยงด้วย ผมว่าเราทำดี เราอยากช่วยเหลือประชาชน หรือคนที่เดือดร้อน พระต้องคุ้มครองเรานะ เราต้องเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าความสุขสบายของเราจริงไหม ผมเชื่ออย่างนั้นนะ ให้นั่งอยู่แต่ในห้องผมทำไม่ได้นะ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“แต่ผมเชื่อว่าสิ่งที่เราทำ เขาจะเห็นแล้วว่าสิ่งที่เราทำมันถูกต้อง เขาจะพยายามทำแบบเรานั้นใจในตัวเรา เขาจะเกรงใจเราด้วยงาน ด้วยการเสียสละของเรา แล้วเขาจะพยายามทำตามเรา และเชื่อมั่นในความดี ในความถูกต้อง และไม่เห็นแก่ได้ ง่ายๆนะ แบบไม่เห็นแก่ตัวนั่นละ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2561)

2.1.6 ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร หมายความว่า เป็นผู้นำที่แสดงความคิดและลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้ตามในการทำงานสิ่งที่ถูกต้อง กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และช่วยสร้างความรู้สึกของการทำงานเป็นทีม มั่นใจในการทำงานร่วมกัน ดังเช่น การที่ผู้นำลงมือทำงาน หาหลักฐานด้วยความมุ่งมั่น และทำอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม และยังเห็นได้จากกรณีที่ผู้นำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“จริง ๆ เขาเห็นเราเป็นแบบอย่างหรือว่า สมมติทำอะไรแล้วเขาเห็นว่าสิ่งที่เราทำมันถูกแล้วมันเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน เขาก็จะทำตามเรา หมายถึงว่าในเรื่องความมุ่งมั่นในการเก็บรวบรวมพยานหลักฐาน ถ้าสักแต่ว่าตรวจ งานมันไม่ได้ผลแล้วก็ทำให้เกิดความเสียหาย หรือถ้าเกิดว่าผู้นำเป็นตัวอย่างว่าเวลาไปตรวจ คุณก็ต้องพยายามที่จะศึกษาว่ากระบวนการตรวจหรือขั้นตอนการตรวจมันต้องเพิ่มเติมอะไร ขาดอะไรอยู่หรือว่าอะไรที่ยังไม่ได้ทำ ก็คือมันจะทำให้ลูกน้องเห็นถึงความพยายามนี้ มันก็ทำให้เขาปฏิบัติตาม และในปฏิบัติเดียวกันถ้าเราทำแล้วมันเกิดผลดีปั๊บ ความสำเร็จในการตรวจพิสูจน์มันเกิดขึ้นมา เขาก็จะมีความศรัทธาว่าเขาทำไม่ได้แต่เขาทำได้ ก็เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจตัวเรา” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2561)

“สมมติว่าในองค์กรถ้ามันไม่เป็นหนึ่งเดียวกันหมด มันก็จะพุดกันไปคนละทาง เมื่อมันพุดกันไปคนละทางแล้วความไม่เข้าใจมันก็จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ถ้ามันมีความเป็นหนึ่งทุกคนร่วมไม่ร่วมมือกันทำ มีเป้าหมายที่จะทำให้งานเราสำเร็จ มันก็เป็นสิ่งที่งานมันสามารถจะเดินไปได้รวดเร็วขึ้น ก็คือทุกคนมีเป้าหมายตรงนั้นเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ถ้าเกิดอีกคนยังไม่เห็นความสำคัญหรือขั้นตอนไม่ถูกต้อง มันก็จะเขวไป มันก็จะเป็นเรื่องไม่ดี ทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกัน แต่ถ้าเกิดยังมีข้อสงสัยก็ถามให้มันชัดเจนว่าเป้าหมายที่มันชัดเจนคืออะไร งานมันก็จะเกิดขึ้นได้” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2561)

“การแสดงความจริงใจ ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว คือมันต้องรวบรวมคนให้ได้ เพราะคนนะ อย่างที่บอก เมื่อก็อ่าลูกน้องมันหลากหลาย แต่ละคนถูกปูพื้น ถูกสร้างมาแตกต่าง ต้องให้มันเป็นหนึ่งเดียวให้ได้ ถ้าใจผมนี่ ผมเรียกของผมเองนะ เวลาผมไปอยู่หน่วย จะเรียกว่าปลุกระดม เหมือนให้เขารู้ว่าวิสัยทัศน์องค์กรมันเป็นอย่างไร นี่นะ การทำงานมันมีประโยชน์อะไร ผมจะโน้มน้าวเขาเป็นประจำ วิสัยทัศน์มันจะทำให้เราเห็นเป้าว่าเราจะไปทิศทางเดียวกัน ไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวผม เกิดขึ้นจากองค์กรเราต้องการจะไปอย่างนี้ เรามีภารกิจอะไร แล้วก็ตามมาด้วย มันต้องเดินตามเราให้ได้ก็ต้องปลุกระดม ผมเรียกว่าปลุกระดมเราขึ้นมา ให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันว่านี่ทำนะ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“เราพูดเรื่องทุกอย่างเป็นเรื่องของประชาชน แล้วพอเรารวมเขาเป็นหนึ่งเดียวกันนี่การรวมไม่ใช่แค่บอก ว่า เฮ้ยพวกเรามาสามัคคีกัน ผมไม่เคยเชื่อเรื่องคำพูดเรื่องสามัคคี มันเป็นแค่คำพูด มันเป็นเรื่องที่ไม่รู้ แต่ผมเชื่อว่าถ้าเราจะให้เป็นหนึ่งเดียวกันนี่มันไม่ใช่ทำให้เขามาร่วมมือทำงานร่วมกัน บางทีมันจะกลายเป็นกิจกรรม เช่น ให้เขาทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เรื่องงาน” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“ผู้นำแสดงความจริงใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว เพราะว่ามันต้องทำงานเป็นทีม มันก็ต้องมีคนที่สามารถทำให้ทุกคนเป็นทีมเดียวกันได้” (ผู้พิพากษาท่านที่หนึ่ง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership) ในบริบทของสำนักงาน พิสูจน์หลักฐานตำรวจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) เป็นแบบอย่างด้านความคิดและความประพฤติ หมายถึง การผู้นำที่แสดงความคิดและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นบุคคลต้นแบบที่ทำพฤติกรรมเชิงบวกให้ผู้ตามได้เห็น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรในเชิงลบมาอย่างยาวนาน 2) เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน หมายถึง เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ดีที่ได้ร่วมงานด้วย นำมาซึ่งความประทับใจ ความศรัทธา และภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย 3) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ หมายความว่า เป็นผู้นำที่แสดงความคิด และลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการทำงาน และสามารถถ่ายทอดหรือนำพาให้ผู้ตามทราบถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันได้ 4) เป็นผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต หมายถึง เป็นผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่คับขัน หรือในขณะปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการแยกแยะระหว่างการใช้อารมณ์และการใช้เหตุและผลได้ 5) เป็นผู้นำที่กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เสียสละ และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นรวมถึงเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หมายถึง เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเชื่อมั่นในความถูกต้อง 6) เป็นผู้นำที่ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน สำหรับการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หมายถึง เป็นผู้นำที่แสดงความคิดและลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้ตามในการทำงานสิ่งที่ถูกต้อง กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มั่นใจในการทำงานร่วมกัน ดังเช่น การที่ผู้นำลงมือทำงาน หาหลักฐานด้วยความมุ่งมั่น และทำอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม และยังเห็นได้จากกรณีที่ผู้นำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้นำที่สามารถสร้างกำลังใจ ผลักดันความคิดผ่านการเสริมแรงเพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเชิงบวก เช่น ภาคภูมิใจต่ออาชีพของตน มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่กับทีมงาน เกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่กับทีมงาน เกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่แม้มีความเสี่ยง เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม

หมายความว่า เป็นผู้นำที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงหรือพลังในการทำงาน อยากที่จะทำงานให้ลุล่วง เช่น การสอนให้ผู้ตามเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนมุมมองเมื่อต้องทำงานที่ยาก และการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายความสามารถของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีแรงและต้องการทำงานให้สำเร็จ ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“อันนี้ส่วนใหญ่ที่รู้สึกประทับใจก็อย่างเช่น ตอนนั้นมีคดีฆาตกรรม แล้วเหมือนกับว่าความยุ่งยากเป็นการตรวจวิทีกระสุนซึ่งมีความซับซ้อนและเรียกว่าการตรวจมันจะต้องอยู่ในที่โล่ง คือถ้าเราไม่สามารถจัดการกับสถานการณ์นั้นได้ เราบอกได้เลยว่า เราไม่สามารถตรวจเสร็จได้ภายใน 1 วันแน่นอน รู้สึกท้อมาก ไม่อยากทำงานนี้เลย แต่พี่เขาก็เข้ามาคุยด้วย พี่กลับบอกว่างานเราถึงแม้จะยากสำหรับเรา แต่ถ้าเราเปลี่ยนมุมมองดูงานนี้มันต่างจากงานที่เราเคยได้ งานเราก็เหมือนเล่นเกม เกมมันสนุกเพราะมันท้าทายไม่ซ้ำซากจำเจ งานของเราก็ท้าทายเหมือนเกม โห เชื้อใหม่คะ ได้ยินแบบนี้มันมีแรงทำงานเลยอะ พี่เขาไม่ได้มาพูดแล้วก็ไปนะ พี่เขานะนำด้วยและเล่าประสบการณ์ที่เขาเคยทำมาก่อน เขาบอกด้วยว่าสตีปเราควรจะเป็น 1 2 3 อย่างนี้นะ โดยที่เรานะนึกไม่ออกเลยว่าควรจะต้องทำอะไรก่อนบ้าง แต่ที่นี้พอเรามีผู้นำ ซึ่งบอกว่า มีนะ สิ่งที่เขาเคยทำคือแบบนี้แล้ว แล้วมันโอเค เราก็ลองทำดู ลองทำตามเขา มันก็ทำให้เราสามารถแก้ปัญหาในจุดนั้นได้ ซึ่งมันเป็น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เราก็จะรู้สึก ว่า ผู้นำของเราจะมีผลต่อการตัดสินใจของเราหรือว่าการทำงานของเรา มากเลยละ” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“ข้อนี้สำคัญเลย เพราะถ้าหัวหน้าทำให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจอยากทำงานที่ท้าทายความสามารถของตัวเอง ทำให้ลูกน้องมีแรงบันดาลใจในการทำงาน แบบมีหัวหน้าไอดอลอะไรอย่างนี้ ลูกน้องก็อยากทำงานให้ดีให้ได้ทำให้สำเร็จแบบหัวหน้า” (ผู้พิพากษาท่านที่หนึ่ง วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

2.2.2 ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก หมายความว่า เป็นผู้นำที่ช่วยให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีต่อทำงานร่วมกัน เต็มใจและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังเช่น การที่ลูกทีมมีความคิดรวมทั้งความรู้สึกที่ดีที่ได้ทำงานร่วมกับทีมงาน ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ใช้ครับ การให้ลูกทีมมีความคิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานนั้นสำคัญมาก เพราะถ้ามีบางสิ่งบางอย่างกระตุ้นให้ลูกทีมมีกำลังใจที่จะทำงาน ทำงานร่วมกับทีมงานได้ แบบทำงานเป็นทีมประมาทนี่นะ คือมันจะมีผลต่องานมากนะ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

แต่ในขณะเดียวกันก็มีผู้บังคับบัญชาอีกท่านหนึ่งมีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เนื่องจากเห็นว่าการทำงานที่เป็นงานประจำเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถทำงานเองได้ และไม่จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมาคอยดูแล หรือคอยกระตุ้นการทำงานก็สามารถที่จะปฏิบัติงานได้เอง ดังคำกล่าวที่ว่า

“พี่มองว่า คือเขาทำได้ ไม่จำเป็นต้องมีแรงกระตุ้นหรืองานในหน้าที่เราเรารู้อยู่แล้วว่าต้องทำอะไร คือเราก็ทำได้ของเราเองโดยที่ไม่ต้องมากระตุ้นหรือสร้างแรงอะไรให้เรา” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

2.2.3 ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่น และความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หมายความว่า เป็นผู้นำสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ดังเช่น การที่ผู้นำพูดหน้าแถวถึงเป้าหมายของหน่วยงานเสมอๆ แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของการเป็นผู้นำด้านการสื่อสารนี้ ยังต้องแสดงให้เห็นถึงอุทิศตนของผู้นำ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์หรือความสุขสบายของตนเอง ดังเช่น การที่ผู้นำไม่ลากลับบ้านเพื่อทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ข้อนี้ไม่ได้เลย ถ้าคุณไม่มีนี่ตายเลย ต้องสื่อชัดเจนเลยครับว่าผมหวังองค์กรเป็นอะไร ผมบอกเลยอย่างลงใต้ผมเห็นคนตายเยอะ เห็นเหตุการณ์ต่างๆมากมาย ผมจะสื่อชัดว่าเป้าหมายเราคือเราเป็นหน่วยงานอยู่เพื่ออะไรตามวิสัยทัศน์องค์กร คือผมจะสื่อเลยว่าส่วนตัวผมจะเดินให้ถึงจุดนั้น ซึ่งผมจะพูดหน้าแถวบ่อยๆเลยละ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2561)

“เวลาคุณบอกว่าคุณอยากได้อะไร แล้วคุณก็ต้องอุทิศตัวเองนะ อย่างที่บอก ผมไม่กลับบ้านหรอก ที่บ้านทุกคนเครียดหมด ทุกคนก็บอกว่าอะไรมันจะขนาดนั้น ทำไมเป็นนายพลแล้วเขาสบายกัน แต่ผมมีเป้าหมาย

ผมจะทำตามเป้าหมายที่ผมตั้งใจไว้ให้สำเร็จให้ได้ คนที่บ้าน ลูกน้องก็ถามทำไมเป็นอย่างนี้ ไอ้คนขับ บอกท่านเป็นคนแรกที่ผมเห็นเลยนะครับ ท่านเข้ามา ผมว่าท่านเสี่ยงไปไหม ท่านไปทำงานในพื้นที่เสี่ยง นี่มัน 6 แห่งแล้วนะ บันนั่งสตางค์ของพื้นที่เขาเลยนะครับท่าน ท่านเข้าตรงนี้ต้องระวังนะครับ ถ้าตายมันตายไปแล้ว (หัวเราะ) คือให้ทำยังไงล่ะ พอไม่เข้าก็ไม่เชื่อ พอเข้าไปบ่อย เข้า 3 จังหวัดพัง พังทุกเรื่อง พุดอะไรก็พัง นี่สิ่งนี้ของจริงเลยนะ หมายความว่าตำราของเรา พังเรา เป้าหมายของผมก็แล้วจริงไหม” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“ถ้าเกิดว่าทุกคนมองว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นอะไรได้เหมือนกัน งานมันก็จะบรรลุเป้าหมาย หมายความว่าผู้บังคับบัญชาที่จะให้เชื่อถือเชื่อมั่นมันก็มีหลายรูปแบบ แล้วแต่สภาวะของเหตุการณ์” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“ผลประโยชน์อันนี้ ถ้าผู้นำทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร องค์กรก็จะมั่นคง ทำให้เราก็มีความมั่นคงไปด้วย” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ในบริบทของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม พร้อมทั้งเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน โดยมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกและลงมือปฏิบัติในลักษณะที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม หมายถึง เป็นผู้นำที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงหรือพลังในการทำงาน อยากที่จะทำงานให้สำเร็จ 2) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของกลุ่ม การแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีพร้อมทั้งการคิดในแง่บวก หมายถึง เป็นผู้นำที่ช่วยให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีต่อทำงานร่วมกัน เต็มใจและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังเช่น การที่ลูกทีมมีความคิดพร้อมทั้งความรู้สึกที่ดีที่ได้ทำงานร่วมกับทีมงาน 3) เป็นที่สามารถและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายรวมถึงวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตัวเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร หมายถึง เป็นผู้นำสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และยังรวมถึงการแสดงออกที่ผู้นำแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงทัศนคติของผู้นำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์หรือความสุขสบายของตนเองด้วย

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีลักษณะสำคัญคือ เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น และร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ และใช้วิธีการจัดการและแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และไม่วิจารณ์สิ่งที่ผู้ตามเสนอความคิดเห็น รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหาของผู้ตาม เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งจะประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ หมายความว่า เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ตามคิด และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าวิธีแบบใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด ดังเช่น การที่ผู้นำให้ผู้ตามค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับวิธีตรวจใหม่ๆ หรือให้ผู้ตามลองคิดวิธีที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้งานลุล่วง ดังปรากฏตามตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ถ้าให้เล่าความประทับใจในการทำงาน นี่ก็ออกอยู่นะ ตอนนั้นทำงานมาได้สักพักละ คือ เราก็เด็กใหม่เนอะ เวลาทำงานก็ไม่ค่อยรู้อะไร ไม่ค่อยกล้าพูดอะไรมาก แต่มีพี่คนหนึ่งตอนนั้นก็เป็นรองผก. ตอนนี้เป็นผู้กำกับละ ตอนทำงานแกชอบถามให้เราคิด ชอบให้เราหาวิธีตรวจ หรือค้นพวกสารเคมีใหม่ๆ พวกงานวิจัยต่างๆ มาพรีเซ็นต์ให้แกและพวกรุ่นเราที่ทำงานด้วยกัน สลับๆกันไป ตอนนั้นก็ได้คิดโรมาก พี่สั่งก็ทำ แต่พอทำๆไปรู้เลยว่า มันดีมากๆเลยนะ แกสอนให้เราคิด สอนให้เราหาวิธีตรวจใหม่ๆ ทำงานอะไรใหม่ๆ เราเลยสนุกกับงานเหมือนเล่นเกมเลย พอวันนี้เราเป็นรุ่นพี่นะ เราเลยพยายามฝึกน้องๆให้คิดและพยายามกระตุ้นน้องๆให้ไม่จมปักอยู่กับวิธีเดิมๆ ถ้าลองทำแล้วผลตรวจมันไม่ได้ ก็ต้องลองหาวิธีอื่นมาทำด้วย ทำให้มันดีที่สุด ทำมันให้สำเร็จ” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“แก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมก็จะได้ผลเหมือนเดิม ผมจะพูดเสมอว่า เฮ้ยก้าวเท้าซ้ายกลับบ้านแล้วเจอโชคร้าย ก็เปลี่ยนเป็นเท้าขวาบ้างสิ เปลี่ยนเป็นเท้าขวาใหม่วันนี้ มาเริ่มกันใหม่ เอาวิธีใหม่ดีไหม มาร่วมกับผม แล้วผมก็ไม่ทิ้ง” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

แต่ในขณะเดียวกันก็มีผู้พิพากษาท่านหนึ่งมีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เนื่องจากเห็นว่าการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุป เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และเห็นว่าหากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีผู้ตามก็สามารถที่จะคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เอง ดังคำกล่าวที่ว่า

“ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุป อันนี้ทำยาก ถ้ามว่าสำคัญใหม่ สำคัญ แต่ทำยาก คือพอมันมาเริ่มจากข้างหน้าตั้งแต่ต้องเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม มีอะไรพวกนี้ เสร็จ พอเรามาเจาะอีกที่ว่าเรา

จะต้องให้ผู้ตาม กระตุ้นให้เขามีความคิดริเริ่มด้วย มันก็เลยแบบว่า ถ้าเรามีโมเดลที่ดีผู้ตามเขาก็จะคิดได้เอง” (ผู้พิพากษาท่านที่สอง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ.2561)

2.3.2 ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา และมีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ หมายความว่า เป็นผู้หน้าที่แสดงความคิดและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้ผู้ตามได้เห็นถึงการคิดและการแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ลองหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ดังเช่น การให้ผู้ตามลองค้นหาวิธีตรวจพิสูจน์แบบอื่นนอกจากวิธีที่เคยทำ และการวางแผนการตรวจพิสูจน์หรือการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการประชุมและกำหนดลำดับในการทำงาน ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ส่วนใหญ่เมื่อไปดูที่หน้างานแล้ว หัวหน้าที่จะแบ่งหน้าที่กันทำนะว่าคนนั้นมีหน้าที่ 1 2 3 4 5 ก็คงไม่ค่อยที่จะมาขัดแย้งกันในการตรวจพิสูจน์หลักฐานครับ แต่ถ้าทำไปแล้วมันติดขัด หรือดูว่าผลที่ตรวจด้วยวิธีเดิมอาจจะไม่ชัด หรือบางทีหัวหน้าก็บอกอยากลองวิธีอื่นบ้าง หัวหน้าจะให้พวกเราช่วยกันคิดหรือค้นตามที่ได้ไปอบรมมาบ้าง หรือพวกเอกสารตำราที่พวกเราเรียนๆกันมานี้ล่ะครับ ลองหาอะไรใหม่ๆ มาลองทำควบคู่ไปด้วย ผมว่ามันก็ดีนะ ได้เปลี่ยนบ้าง ลองอะไรใหม่ๆ บ้างสนุกดีครับ” (ผู้ได้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“เท่าที่เห็นไปก็จะมีลูกทีม อย่างน้อย 2 – 3 คนในการตรวจ เท่าที่เห็นคือทางหัวหน้าเค้าจะดูหน้างานแล้วก็แบ่งงานว่า คนนี้ทำอะไร คนนั้นทำอะไร แล้วแกก็จะเป็นคนจดอะไรอีกทีครับ เคยเจอคดีที่มันยากๆ ผมเห็นเค้าเหมือนประชุมทีมกันนะ ตอนนั้นเป็นคดีฆ่าตัวตายแต่ตายด้วยท่าทางประหลาดมาก ผมเห็นพวกเค้าลองช่วยกันเหมือนจำลองสถานการณ์ว่าท่าแบบนั้นจะใช่ไหม เห็นเค้าลองกันอยู่หลายรอบมาก ผมเห็นยังอึ้งเลยว่าทำงานพว... ต้องทำขนาดนี้เลยหรอ” (พนักงานสอบสวนท่านที่หนึ่ง วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“นี่แหละครับ ก็คือว่าอย่างเข้าที่เกิดเหตุ มา 4 คนก็จะเรียกประชุมยืนคุยกัน จะเก็บตรงไหน ใครทำอะไร แล้วก็พอเก็บเสร็จก็จะมารวมกันอีกที แล้วก็บอกได้อะไร แล้วก็ปล่อยกันเดินทางกลับ ผมว่าเค้าทำงานเป็นระบบดีนะ ไม่เกีย่งงานกันดูเป็นมืออาชีพจริงๆ” (พนักงานสอบสวนท่านที่สอง วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

“ก็เคยเห็นที่ว่าการลงพื้นที่หัวหน้าทีมเค้าก็เรียกประชุม พอเก็บวัตถุพยานเสร็จเค้าก็เรียกประชุมอีกครั้ง น่าจะเป็นการเอาใจใส่” (พนักงานสอบสวนท่านที่หนึ่ง วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“ผมว่าเป็นระบบนะครับ เพราะว่าเขาจะต้องไล่ลำดับก่อนว่าต้องเริ่มจากอะไรเป็นอะไรก่อน จากที่เห็นนะครับ ไม่ใช่ว่าทำไปทำมาแล้วมาพูดเลย” (ประชาชนท่านที่หนึ่ง วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ อันนี้สำคัญ จำเป็นด้วย จูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหา จริงๆ มันเป็นความคิดที่ดีและจำเป็นในการทำงานของเรานะ ที่ตั้งคำถามให้เขาค่อยๆ คิดว่าจะแก้ไขปัญหายังไง ที่ไม่ใช่ว่าถามว่าเขาจะแก้ปัญหายังไง หรือเราคิดแล้วให้เขาทำอย่างเดียว ถ้าฝึกให้คิดจะดีกว่า มีการให้กำลังใจอันนี้จำเป็นอยู่แล้ว” (ผู้พิพากษาท่านที่สอง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ.2561)

แต่ในขณะเดียวกันก็มีผู้บังคับบัญชาท่านหนึ่งมีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เนื่องจากเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นผู้สร้างด้วยตนเอง เพราะการทำงานของตำรวจจริง ๆ แล้ว ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะมีการโยกย้ายแต่งตั้งทุกปี ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพยายามทำงานให้เข้ากับผู้นำได้ทุกคน ดังคำกล่าวที่ว่า

“กำลังใจต้องสร้างจากตัวเอง เราทำได้ด้วยตัวของเราเอง เรายังรู้สึกว่างานที่เราทำ ประสบการณ์ตรงนี้เรามีเยอะแล้ว คือพูดง่าย ๆ ผู้นำจะเป็นแบบใหม่ก็ได้ เรายังทำงานของเราได้ ผู้นำเป็นยังไงเราก็ต้องทำงานให้ได้” (ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

2.3.3 ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ หมายความว่า เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และไม่วิจารณ์สิ่งที่ผู้ตามเสนอความคิดเห็น รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหาของผู้ตาม ดังเช่น การจัดการกับงานด่วนที่มานอกเวลางาน การยอมรับในการแก้ปัญหาจากการทำงานของผู้ตาม และการตัดสินใจร่วมกันในการตรวจพิสูจน์ ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“พี่เคยเจออะคะ คือ พี่ทำงานมากก็นานเนอะ พี่อยู่แต่อก พี่ก็จะกดดันพวกงานเอกสารนี่ละ เรื่องประทับใจของพี่ คือ มีอยู่วันหนึ่ง ช่วงนั้นเค้าเข้ามาปรึกษากับพวกงานอก.มาก งานก็เยอะมาก หนังสือเวียนก็มาแบบด่วนๆทั้งนั้น แบบรับวันนี้ตอบวันนี้พรุ่งนี้เลย แต่เรื่องนั้นก็เป็นการโครงการซึ่งพี่ไม่รู้ไม่มีข้อมูลเนอะ แล้วงานนี้เนมาแบบตอนเลิกงานเลย พี่นี่มันเลยดีที่ผู้กำกับยังไม่กลับบ้าน พี่เลยถามเค้าว่าเอายังไงดี แกกลับถามพี่นะว่า พี่จะคิดว่ายังไง งานต้องส่งตอนนี้นี้ด้วย พี่เลยลองบอกแกไปว่าพี่คิดว่าเอาไฟล์เดิมมาลองปรับแก้ใหม่ ส่งไปก่อน พรุ่งนี้ค่อยส่งเอกสารเพิ่มเติมไป เพราะเรายังไม่รู้ข้อมูล เชื้อใหม่แกเพิ่งพี่อะ แกเอาตามทีพี่บอกหมดเลย จริงๆ ตอนแรกแกบอกให้ตอบหนังสือขอผลัดส่งเลยนะ พี่นี่แบบสุดขยาดเลยอะ ไม่เคยเจอนายแบบนี้ แกมแกยังนั่งอยู่กับพี่จนพี่ทำงานเสร็จด้วยอะ พี่จำได้จนวันนี้เลยคะ” (ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“บางครั้งฟังแล้วมันไม่ได้ช่วยยุติ ต้องสั่งให้มาลองทำอย่างนี้ดูก่อน แต่พอลองทำตาม เช่นบอกว่า วางอย่างนี้ดี ผมบอกว่าวางคว่ำดี อีกคนบอกวางอย่างนี้ดีกว่า มันไม่จบ สั่งเลย ให้ใช้ลองทำดู พอลองใช้ดูเราประเมิน ไม่ได้ผล เรียกประชุมใหม่ สิ่งที่ผมสั่งไปนั้นไม่ได้ผล ยอมรับ ให้ใช้วิธีเอ็งบ้าง” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“คือตอนผมเห็นเจ้าหน้าที่เขาทำงาน ผมเห็นเขาไม่ได้ตัดสินใจคนเดียวนะ เขาจะดูจากหลายๆ คนให้คนหลายๆ คนมาดูว่า ตรงนี้มันเป็นอย่างนี้ ทำยังไง เขาจะช่วยกันดู แล้วก็ช่วยกันตัดสินใจ ไม่ได้แบ่งว่าใครเจ้านาย ใครลูกน้อง คือตอนแรก อย่างที่ผมเห็นคือเขาคิดของเขาว่ามันต้องเป็นอย่างนี้อยู่แล้ว แล้วเขาก็ไปถามคนอื่นว่าคิดเหมือนเขาหรือเปล่าแล้วก็มาตัดสินใจที่หนึ่งครับ” (ประชาชนท่านที่สอง วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ในบริบทของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้ร่วมงาน โดยมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) เป็นผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน สำหรับหาบทสรุปใหม่ที่ดีขึ้น โดยทำให้เกิดสิ่งใหม่รวมถึงการสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ตามคิด และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าวิธีแบบใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด ดังเช่น การที่ผู้นำให้ผู้ตามค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับวิธีตรวจใหม่ๆ หรือให้ผู้ตามลองคิดวิธีที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้งานสำเร็จ 2) เป็นผู้นำที่มีการคิดพร้อมทั้งการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา รวมถึงการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ สำหรับการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ หมายถึง เป็นผู้นำที่แสดงความคิดและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้ผู้ตามได้เห็นถึงการคิดและการแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ลองหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ 3) เป็นผู้นำที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นรวมถึงเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ หมายถึง เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และไม่วิจารณ์สิ่งที่ผู้ตามเสนอความคิดเห็น รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหของผู้ตาม

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาและพร้อมให้คำแนะนำ พร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ตามก้าวหน้าในอาชีพการงานที่สูงขึ้น และการที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเรียนรู้งานใหม่ๆตามความสามารถของผู้ตามเป็นรายบุคคล จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

หมายความว่า เป็นผู้นำที่ปฏิบัติกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ใส่ใจดูแลผู้ตาม ให้คำแนะนำ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงว่าผู้ตามแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ดังเช่น การที่ผู้นำตรวจเยี่ยมบ้านผู้ตามแต่ละหลัง และช่วยเหลือดูแลเรื่องการซื้อเครื่องช่วยฟัง การซ่อมแซมกัน

สาดที่ชำรุดเสียหาย การหางบประมาณมาจัดการเรื่องระบบน้ำประปา เป็นต้น ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“อยู่รุ่นผมไปเยี่ยมบ้านที่ละหลังเลย เข้าไปดูบ้านเขา ไปดูว่าติดขัดเรื่องอะไรไหม คนนี้เอ๊ะเห็นมีปัญหาตัวเองฟังมาว่า อดีตเขาโดนระเบิดเพราะเขาตรวจได้ แล้วบางที่เราคุยกับเขาตอนอยู่ที่ทำงาน เราสังเกตเห็นเขาแต่เราไม่มีเวลา เราคุยกับเขาปรากฏว่า เขาเหมือน “ห๊ะๆ” อะไรอย่างนี้ พอวันหลังไปเยี่ยมบ้าน ไปนั่งคุย เขียบอก แกนี่หูไม่ได้ยิน นี่ก็เป็นหน้าที่เราแล้ว หูฟังเสีย ติดต่อที่ไหนดี แจกฟรี มันแพงไหม อะไรอย่างนี้ หรือไปบ้านหลังนี้เขายกบอกว่า กั้นสาดทั้งแถวเลยสร้างมา 10 ปี แล้วมันเริ่มมูฟง นี่หน้าที่เราทำ เขาจะเริ่มเห็นเลยว่า เขาจะเริ่มตามเรา พวกกลุ่มนี้จะตามเราแล้วบอกว่า เออ อันนี้ผู้นำต้องมี คือเหมือนกับให้เราคิดเสมอว่า เรานะเป็นเขา เราต้องการอะไร ผมคิดอย่างนี้เสมอ แต่ไอ้ข้อนี้ผมเป็นคนซึ่งส่งสารผมจะเป็นโดยอัตโนมัติ ผมไปถึงจะรู้สึกเลยว่า เอ๊ยทำไมเขาลำบากอย่างนี้วะ อะไรผมถึงจะแก้ให้เขาได้ ฉะนั้นเขาจะผันแทบทุกอย่างออกมาหมดเลยเพื่อให้เขาได้ แต่ไม่ได้หวังว่าเขาต้องมารักเรา แต่คิดว่าถ้าเป็นเราเราก็แยะ เขายก นี่น้ำประปาทำยังไง ผมไปได้ล่ะ ไอ้ที่มีมันใช้ไม่ได้ เก่ามาก ก็บอกเดียวทางบมาทำให้ใหม่ อ้าวกินน้ำยังไง ผู้นำต้องจุกจิกสนใจเขาในรายละเอียด อันนี้สำคัญ ไม่ใช่ไปเยี่ยมแค่ เออผมไปเยี่ยมแล้วนะ ไม่ใช่ จุกจิก คุย ผมก็จะจุกจิก อ้าวแล้วน้ำนี่กินกันยังไง เขาก็จะบอกว่า มีถัง เอาไปเติมที่ทำงาน แล้วก็แบกมาตอนเย็น ใส่รถยนต์บ้าง ไอ้โห ติดให้มันเลย เข้าใจใหม่ ติดปั๊มเองใช้ห้องเลย แล้วเราก็มองเอา เห็นภาคใต้ฝนตกบ่อย ฝนเจ็จนองเลยข้างหน้า เอะอะอะ ก็จัดการหินคลุกมาลงเลย อย่างนี้ไม่ต้องถาม มันจะงงเลย เรายกพลขับ เอ๊ยไปติดต่อหินคลุกมา ดูซีมีฟรีไหม เพราะได้มันช่วยกันเยอะ หน่วยงานเอกชนมีไหม ถ้าไม่มีก็ซื้อ ขอราคาถูกหน่อย ดูซิงบับได้ไหม ฝนไม่ได้ก็เงินเราใส่ไปเลย มันไม่ได้แพงมากมายสองพันสามพัน ลูกน้องเราเขาทำงานให้เรานะ อย่างน้อยมันจะรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาตามดูแลนะ เราอยู่ด้วยกัน ดูแลกันไป” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

แต่ในขณะเดียวกันก็มีอีกหลายๆท่านมีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เนื่องจากเห็นว่าภารกิจที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก และลักษณะของการบังคับบัญชาเป็นระบบตำรวจที่เน้นเรื่องการสั่งการ การปฏิบัติตามคำสั่ง ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำให้ความใส่ใจหรือสนใจผู้หนึ่งผู้ใดเป็นพิเศษ อาจจะเป็นลักษณะของการลำเอียง และส่งผลต่อความเป็นธรรม ทำให้การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ยากขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“ไอ้ เราอยากได้ผู้นำแบบนั้นที่เขาจะสามารถให้คำแนะนำ ให้เป็นที่ปรึกษาดูแลเอาใจใส่ แต่คือแต่ละคนบางทีงานมันเยอะจนมันไม่รู้จะไปช่วยคนอื่นเขายังไง ของตัวเองยังช่วยไม่ได้ คือโดยหลักการแล้วมันก็คือถ้าสมมติเราเป็นหัวหน้าเขา คือการควบคุม การบังคับบัญชา การปกครองดูแลเอาใจใส่มันก็มาพร้อมกันหมด แต่ที่นี้บุคลิกแบบนี้มันคงได้ไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ ที่ต้องดูเป็นเคสไปเลยล่ะ เพราะบางคนเขาก็ยังไม่พร้อม” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“คือจริงๆ มันสำคัญน้อย แต่พี่ไม่ได้เอามาเป็นข้อสำคัญมาก ถ้ารายบุคคลนี้บางทีถ้าเราไปซีเรียสกับรายบุคคลมากไป ภาพกว้างที่เรามองมันจะมองไม่กว้างไป อย่างที่เคยมองว่า คือสมมติว่าพี่รู้สึกว่าคุณนี่มันหงุดหงิดกับพี่ แล้วพี่ไปซีเรียสใส่ใจกับมันว่า เอ๊ยฉันไปทำอะไรให้มันหงุดหงิด มันเป็นอะไร เกิดปัญหาอะไร ทำ

ให้พี่ไม่ได้มองคนอื่นเขาเลย ละเลยไปอีก พี่กำลังจะไปแก้ปัญหาก็ให้คนอื่นที่ชอบพี่เหมือนเดิม แต่จริงๆ พี่รู้สึกว่ายัยไม่รู้ว่ามีมันเกิดอะไรขึ้นแต่พี่ก็จะทำทุกอย่างเป็นมาตรฐานแบบนี้ ตอนหลังพี่ก็เลยรู้สึกว่าจะไม่ใช่ใจที่เป็นรายบุคคลเพราะว่าเขาอาจจะโกรธใครมาจากบ้านก็ได้ หรือคำพูดที่บางคำพูดอาจจะทำให้เขารู้สึก แต่ว่าคนอื่นเขาไม่ได้รู้สึก เพราะว่าเขาเคยมีจุดต่อจุดอะไรของเขา เขาไม่สามารถที่จะไปดูแลแต่ละคนได้ขนาดนั้น” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“คือการเป็นผู้นำมาไม่ต้องมามีการสัมพันธ์กันส่วนตัวนะ ผู้นำก็คือผู้นำ เพราะว่าอาจจะเป็นเรื่องของระบบตำรวจเนอะ มันเป็นระบบงาน ผู้นำ ผู้ปฏิบัติ” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“ถ้าหากเราไปให้ความสำคัญเฉพาะส่วนบุคคล มันอาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาคนอื่นมองว่าเราลำเอียง คือก็จะต้องให้ความสำคัญกับทั้งหมด ทุกคนเท่าเทียมกัน ในความคิดของผมนะ ก็เลยมองว่า ยัยเหมือนกับเราไปเจาะจงคนใดคนหนึ่งแล้วเดี๋ยวอีกคนจะมองว่า อ้อ นี่เด็กนาย คือเราต้องพยายามให้ภาพรวมว่าเราจะให้ความสำคัญกับทุกคนให้เท่าเทียมกัน” (อัยการท่านที่หนึ่ง วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“ซึ่งจริงๆ มันทำได้ก็ตั้งแต่มันมีเวลานั้นแหละ ปัญหาอุปสรรคก็คือเวลา คือเราจะรู้ปัญหาของทุกคนได้ยังไงถ้ามันไม่ได้เป็นที่ประจักษ์ สมมติเขาทะเลาะกับเมียที่บ้าน เขาก็ไม่ได้มาบอกใคร แต่เขาก็หน้าเศร้า เราต้องเดินไปถามใหม่ มันควรจะต้องให้ความเท่าเทียม สมมติกลายเป็นว่าคนมีปัญหาเขาก็ได้อยู่บ้านใกล้ใกล้ที่ทำงาน ย้ายไปที่อื่นไม่ได้เพราะว่ามีปัญหาที่บ้านนะหรือ แล้วคนอื่นเขาก็อาจจะมีปัญหาเหมือนกันแต่เราไม่รู้ไง” (ผู้พิพากษาท่านที่หนึ่ง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ.2561)

2.4.2 ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

หมายความว่า เป็นผู้หน้าที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น ดังเช่น การสนับสนุน ผลักดันผู้ตามที่มีความสามารถให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“เราต้องผลักดันคนที่มีศักยภาพ มีแวว ดันไปเลย สนับสนุนเต็มที่ เพราะเขาเก่ง เขาจะช่วยหน่วยได้เยอะมากเลยละ ยิ่งเขามียศมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเขาจะมีโอกาสพัฒนาหน่วยได้มากขึ้นด้วย” (ผู้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

แต่ในขณะเดียวกันก็มีผู้พิพากษาท่านหนึ่งมีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เนื่องจากเห็นว่าการที่ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนั้น เป็นเรื่องที่รองลงมา การพัฒนาควรเริ่มต้นที่ผู้ตามต้องพัฒนาตัวเองก่อนเป็นลำดับแรก ดังคำกล่าวที่ว่า

“พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น จริงๆ ถ้าทำได้ก็ดีนะ แต่ว่าโดยหลักทุกคนต้องพัฒนาตัวเองก่อน คือจะมาหวังให้ผู้ตามพัฒนา แค่ว่าสามารถดึงเอาศักยภาพที่แต่ละคนมีออกมา ส่วนเขาต้องพัฒนาเองก่อน” (ผู้พิพากษาท่านที่หนึ่ง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ.2561)

2.4.3 ผู้นำให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย

ความสามารถ หมายความว่า เป็นผู้นำที่ลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมกับผู้ตามในการมอบหมายงานตามความถนัด และเหมาะสมกับลักษณะของผู้ตามเป็นรายบุคคล รวมทั้งการให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้งานใหม่ๆตามความสามารถของผู้ตามเป็นรายบุคคล ดังเช่น การมอบหมายให้ทำงานด่วนสำหรับผู้ตามที่มีความชอบในงานที่เป็นการคิดวิเคราะห์ ในขณะที่ผู้ตามอีกคนได้รับมอบหมายงานที่ไม่เร่งรีบนัก และการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูล ดังปรากฏในตัวอย่างบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“ถ้าสมมติในเรื่องการทำงาน มอบหมายงาน มันก็เป็นเรื่องเทคนิคการบริหารแล้วว่า เวลาเราจะดูว่าเด็กคนไหนที่ควรจะทำงานอะไร บางทีในการทำงานมันไม่ได้มีงานเฉพาะหน้างานที่จะเป็นวิทยาศาสตร์อย่างเดียว แต่มันมีงานอื่นๆ เข้ามา งานอำนวยความสะดวกบางอย่าง ทำนู่นทำนี่ ฉะนั้นไอ้เรื่องหน้างาน วิทยาศาสตร์ มันตายตัวอยู่แล้ว อันนั้นมันมอบหมายง่าย แต่ถ้าหน้างานไหนที่มันเป็นเรื่องของอำนาจการหรือเป็นเรื่องอื่นๆ ที่จะต้องมาประกอบ มันก็จะมีเด็กแต่ละคนถนัดต่างกัน อย่างของพี่เด็กบางคนมันทำงานเร็วมาก สามารถที่จะเข้าใจเรื่องได้เร็ว ทำงานได้เร็ว สมมติถ้างานด่วนมาที่เป็นหน้างาน เราควรจะมอบให้เขาเพราะเขาสามารถคิดวิเคราะห์อะไรได้ และดูสนุกกับงานที่ทำตามความสามารถของเขา แต่บางคนเขาทำงานได้ตามคำสั่งเท่านั้น เขาไม่ชอบที่จะต้องคิดวิเคราะห์อะไร อันนั้นเราก็ต้องมอบงานอะไรก็ตามที่ไม่ได้เป็นการเร่งรีบให้เขาทำ เพราะฉะนั้นในการมอบหมายงานมันก็ขึ้นอยู่กับว่างานที่เราจะมอบหมายมันเป็นเรื่องอะไรและเหมาะสมกับใคร” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่หนึ่ง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“เคยมีนายคนหนึ่งให้พี่ได้ลองทำงานงานหนึ่งที่ไม่ใช่งานตรวจพิสูจน์ คือ ตอนนั้นเรายังไม่มีระบบพวกเก็บงานอะไรอย่างเงี้ย พี่เองก็พอใช้คอมใช้โปรแกรมอะไรพอได้บ้างนั่นล่ะ เลยลองทำโปรแกรมขึ้นมาใช้เอง เฉพาะกลุ่มงานเราเอง มันใหม่สำหรับพี่นะ แต่พอได้ทำแล้วมันสนุกนะ ทำง่ายดีด้วย แล้วมันก็ภูมิใจด้วยที่ทำแล้วสำเร็จ ใช้งานได้จริง” (ผู้ตรวจพิสูจน์ท่านที่สอง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ในบริบทสำหรับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการรวมถึงความสามารถของแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำ พร้อมทั้งส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลรวมถึงทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน หมายถึง เป็นผู้นำที่ปฏิบัติกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ใส่ใจดูแลผู้ตาม ให้คำแนะนำ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงว่าผู้ตามแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน 2) เป็นผู้นำที่พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้

สูงขึ้น หมายถึง เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น ดังเช่น การสนับสนุน ผลักดันผู้ตามที่มีความสามารถให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 3) เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการให้การสนับสนุน นี้ก็ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของแต่ละด้านความจำเป็นและความต้องการ รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ หมายถึง เป็นผู้นำที่ลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมกับผู้ตามในการมอบหมายงานตามความสามารถ และเหมาะสมตามลักษณะของผู้ตามเป็นรายบุคคล รวมทั้งการให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ ตามความสามารถของผู้ตามเป็นรายบุคคล ดังเช่น การมอบหมายให้ทำงานด่วนสำหรับผู้ตามที่มีความชอบในงานที่เป็นการคิดวิเคราะห์ ในขณะที่ผู้ตามอีกคนได้รับมอบหมายงานที่ไม่เร่งรีบนัก และการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูล

จากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจได้ตามตาราง ดังนี้

จากการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเพื่อค้นหาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ แล้วยังพบว่าในส่วนที่เป็นเรื่องของการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมที่ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านคิดว่าเป็นลักษณะและองค์ประกอบหลักสำคัญของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เนื่องสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน เป็น ส่วนหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และยังมีคำสั่งที่เกี่ยวกับการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความคิดว่าผู้นำของหน่วยงานควรมีลักษณะของผู้นำที่มีความเด็ดขาด และชัดเจนในการออกคำสั่ง สามารถตัดสินใจและสั่งการได้อย่างเด็ดเดี่ยวตามระบบตำรวจ ซึ่งการวิเคราะห์ความหมายสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.5 การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม

ผู้นำด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการชักจูง เติญชวน โนมน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด แต่ในขณะเดียวกันการออกคำสั่งต้องมีความเด็ดขาด ชัดเจนในการออกคำสั่ง สามารถตัดสินใจและสั่งการได้อย่างเด็ดเดี่ยวตามระบบตำรวจ กล้าตัดสินใจ และมีความซื่อสัตย์ รวมทั้งการใช้อำนาจที่มีอย่างถูกต้อง จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ลักษณะของผู้นำที่มีความเด็ดขาด และชัดเจนในการออกคำสั่ง สามารถตัดสินใจและสั่งการได้อย่างเด็ดเดี่ยวตามระบบตำรวจ หมายความว่า เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงการออกคำสั่งอย่างเด็ดขาด ชัดเจน กล้าที่จะตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ดังเช่น การสั่งการที่เด็ดขาด การตัดสินใจแก้ปัญหาให้ผู้ตามได้ ดังปรากฏในตัวอย่งบางช่วงของบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกมา ดังนี้

“อย่างเช่นตอน สมมติว่าถ้ามันมีเหตุเกี่ยวกับชีวิตและร่างกาย ถ้ามีเหตุฆ่ากันตาย แล้วมีพยานหลักฐานในที่เกิดเหตุ อาจจะต้องขอให้พิสูจน์หลักฐานไปร่วมตรวจพร้อมกันในขณะนั้น ในขณะนั้นมันอาจจะมีที่เคยกทำก็คือ ไปกับเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานเลย รวบรวมหลักฐานแล้วตอนนั้นก็จะมีเหตุมันเกิดใหม่ๆ บางทีเจ้าหน้าที่ตำรวจมา พื้นที่ห่างไกลหน่อย การสถานที่เกิดเหตุการอะไรมันยังไม่เรียบร้อย ก็ต้องให้ทางเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานมีคำแนะนำว่าควรจะปิดตรงไหนอะไรยังไง แล้วบางที่ชาวบ้านเขาก็มารุม ไทยมุง ทีนี้ถ้าตำรวจเราหรือว่าพวกตำรวจอาสาเขาก็อาจจะไม่รู้ ร้อยเวรก็อาจจะต้องไปรวบรวมหลายอย่าง เจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานถ้าเป็นคนที่ใช้ภาวะความเป็นผู้นำหรือมีความเด็ดขาดสั่งการ ผมว่ามันจะดีมากเลยในที่เกิดเหตุแล้วที่เคยกทำก็คือ เขามองเห็นภาพใหญ่ ควรจะกันตรงไหนยังไง ก็สั่งการ โดยใช้ความเด็ดขาด เจ้าหน้าที่ฟังอีกอย่างก็ หนึ่ง ด้วยความเป็นตำรวจด้วยและเป็นเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานด้วยมันก็ดูมีความน่าเชื่อถือ” (พนักงานสอบสวนท่านที่สอง วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ.2561)

“มันเป็นระบบตำรวจ มันเป็นระบบงาน ผู้นำ ผู้ปฏิบัติ การสั่งงานต้องมีความเด็ดขาด” (ผู้ใต้บังคับบัญชาท่านที่หนึ่ง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

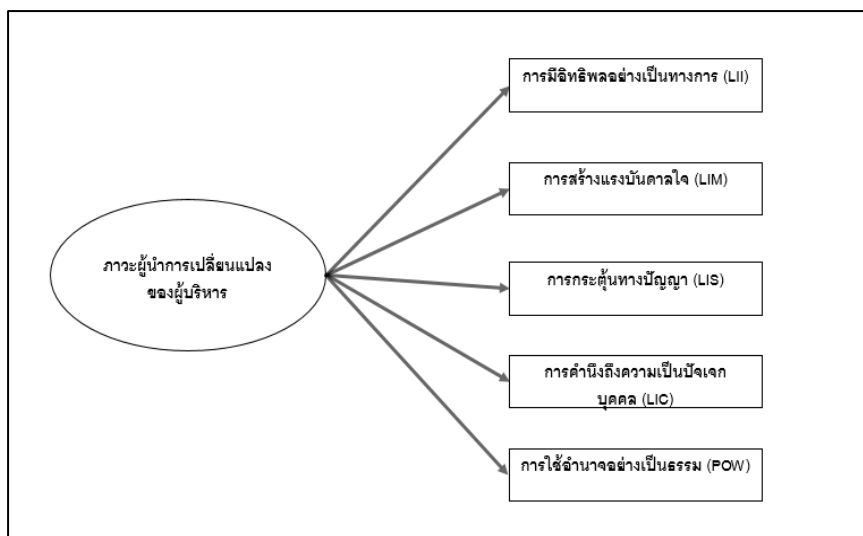
“เราก็อยากได้นายคุณแลลูกน้อง เวลาลูกน้องมีปัญหาอะไรตัดสินใจให้ได้ ไม่ใช่พอเรามีปัญหาแล้วเราหาใครไม่ได้ เราเคืองกว้าง ให้คำตอบเราไม่ได้ สั่งการและจัดการให้ได้” (ผู้ได้บังคับบัญชาท่านที่สอง วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2561)

“เพราะว่าถ้าจะเป็นพิสูจน์หลักฐานนะมันต้องมีความกดดันเยอะ ถ้าคุณไม่มีความกล้าหาญหรือว่าจิตใจไม่หนักแน่น เพราะจริงๆ พิสูจน์หลักฐานนี้แบบ แพ้ชนะคดีเลยนะ ทุกคนต้องมีความกล้าหาญและความหนักแน่น มีความซื่อสัตย์ในอาชีพ” (ผู้พิพากษาท่านที่สอง วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ.2561)

“ในส่วนของ การขึ้นศาลหรือการควบคุมอาชญากรรมนี้ผมว่าผู้นำต้องมีจิตใจที่ หนึ่ง ใจเย็น สอง กล้าตัดสินใจ ในหลักวิชาการของพิสูจน์หลักฐานว่า ตรงนี้ตามการพิสูจน์หลักฐานมันต้องเป็นอย่างนี้ หนึ่ง ต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะเบิกความ มีความรู้ในด้านที่จะตรวจพิสูจน์หลักฐาน กล้าที่จะรับผิดชอบในการพิสูจน์หลักฐานในด้านการวิชาการครับ” (อัยการท่านที่สอง วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ในบริบทของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด โดยที่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และการใช้อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับมาจากการวิจัยในระยะที่ 1 ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 ด้าน ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ผลการวิเคราะห์ลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

จากภาพประกอบ 8 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมี 5 องค์ประกอบได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ
การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนข้อที่เป็นลักษณะของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบนั้นอย่างน้อย 3 ข้อดังปรากฏในตารางที่ 16 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ 1

ตอนที่ 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจกับข้อมูลเชิงประจักษ์
โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) มี
รายละเอียดดังนี้

3.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Context Validity) เป็นการหาความเที่ยง ตรง
ของแบบวัด โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้านโครงเนื้อหาและภาษา โดยการคำนวณหาค่า
ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) สำหรับให้มีความสมบูรณ์
เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับหัวข้อที่ต้องการศึกษาแล้วนำมาปรับปรุงให้มี
ความถูกต้อง และเหมาะสมก่อนที่จะนำไปดำเนินการเก็บข้อมูลจริง

3.1.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบวัดไปทดลองใช้กับผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยจะคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป เป็นแบบวัดที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3.1.3 ความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดนั้น ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และนำแบบวัดมาทำการหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและจำแนกเป็นรายข้อโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

3.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) และ ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy) ค่า Bartlett's Test of Sphericity รวมถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ของตัวแปรสังเกตได้ สำหรับตรวจสอบว่ามีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

3.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1988 : 75-83)

3.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน จำแนกเป็นเพศชายร้อยละ 38 และเพศหญิง ร้อยละ 62 ช่วงอายุตั้งแต่ 29-58 ปี โดยมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 38 ชั้นยศมากที่สุดคือ พ.ต.ท.(สบ 3) คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมาคือ พ.ต.ท.(สบ 2) คิดเป็นร้อยละ 24 และสังกัด ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5 คิดเป็นร้อยละ 33 รองลงมา สังกัด กองพิสูจน์หลักฐานกลาง คิดเป็นร้อยละ 21

3.4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
N	จำนวนตัวอย่าง
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's's product moment correlation coefficient)
R ²	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
CFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
GFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
AGFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับค่าแล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMSEA	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)
SRMR	ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Standardized root mean square residual)

ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบตัวแปรที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดังปรากฏในตาราง 6

ตาราง 6 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษา

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (LIM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (LIS) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (LIC) 5. การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW)

ก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยเริ่มต้นจากการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกต

ได้มีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป โดยแสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนี KMO ปากฎผลดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนี KMO

ค่าดัชนี KMO	ความหมาย
0.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.70-0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.60-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.50-0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า 0.50	ไม่เหมาะสมที่จะนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบ

สำหรับค่า Bartlett's Test of Sphericity เป็นสถิติทดสอบที่ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยถ้าค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ตัวแปรต่างมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (สุภมาส และคณะ, 2551) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้มีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป ดังปรากฏในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และค่าดัชนี KMO และ ค่า Bartlett's Test of Sphericity

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4	5
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII)	1				
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (LIM)	.560**	1			
3. การกระตุ้นทางปัญญา (LIS)	.532**	.612**	1		
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (LIC)	.428**	.684***	.693***	1	
5. การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW)	.558**	.525***	.745**	.528**	1

p<.01, *p<.001

ดัชนี KMO = 0.853

ค่า Bartlett's Test of Sphericity : $\chi^2 = 225.930$, $df = 10$, $p = 0.001$

จากตาราง 8 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่าดัชนี KMO มีค่าเท่ากับ 0.853 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบอยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยค่า Bartlett's Test of Sphericity ที่แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\chi^2 = 225.930$, $df = 10$, $p = 0.001$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) โดยในการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรแฝงมีทั้งหมด 5 ตัวคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรสังเกตได้ มีทั้งหมด 5 ตัวซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII) การสร้างแรงบันดาลใจ (LIM) การกระตุ้นทางปัญญา (LIS) การกระตุ้นทางปัญญา (LIS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (LIC) และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW) ทั้งหมดนี้มีการกำหนดให้ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงตามทฤษฎีดังนี้

ตาราง 9 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยัน (N=200)

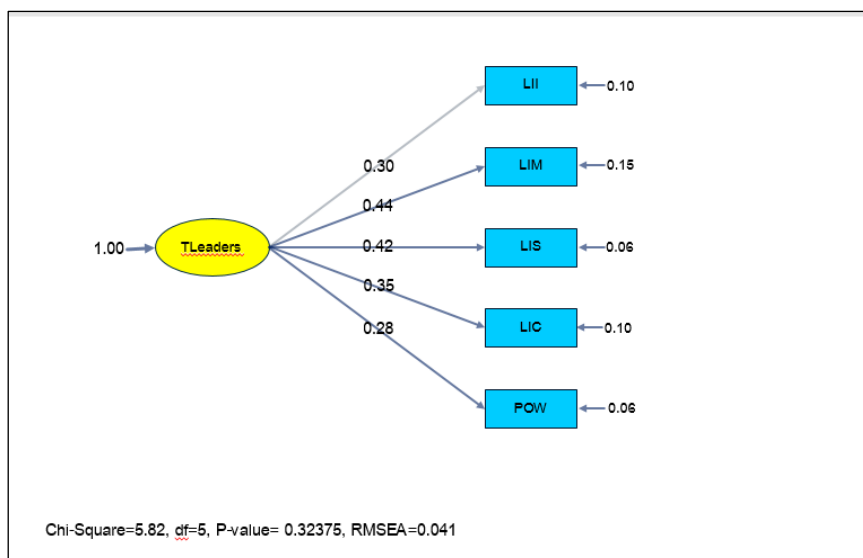
ดัชนีที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์แบบจำลอง	เกณฑ์การพิจารณา	การแปลผล
Chi-square	$\chi^2 = 5.82$, $df=5$, $p = 0.32$	$p > 0.05$	กลมกลืน
Root Mean Squared Residual: RMR	0.01	≤ 0.05	กลมกลืน
Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA	0.04	≤ 0.05	กลมกลืน
Standardized RMR (SRMR)	0.03	≤ 0.05	กลมกลืน
Goodness of Fit Index: GFI	0.98	≥ 0.90	กลมกลืน
Adjust Goodness of Fit Index: AGFI	0.93	> 0.90	กลมกลืน
Normed Fit Index: NFI	0.98	> 0.90	กลมกลืน
Non-Normed Fit Index: NNFI	0.99	> 0.90	กลมกลืน
Comparative Fit Index: CFI	1.00	> 0.90	กลมกลืน

จากตาราง 9 พบว่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวผ่านเกณฑ์ สรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 10 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII)	0.30
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ (LIM)	0.44
	3. การกระตุ้นทางปัญญา (LIS)	0.42
	4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (LIC)	0.35
	5. การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW)	0.28

จากตาราง 9 และตาราง 10 จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจพบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่มีค่าสถิติ Chi-Square=5.82, df=5, P-value=0.32375, RMSEA=0.041 โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ โดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ เป็น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้วิจัยจึงเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

ผลการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ในสังกัด
สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ จำนวน 5 องค์ประกอบ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการ
สร้างแรงบันดาลใจ (LIM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (LIS) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(LIC) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII) และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW) มีค่า
น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.44, 0.42, 0.35, 0.30 และ 0.28 ตามลำดับ

3.5 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จาก
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยแยกตามองค์ประกอบที่ได้ทั้งหมด

ตาราง 11 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ได้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และแบบวัดทุกฉบับ

แบบวัด	ค่าความเชื่อมั่น
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทุกฉบับ	.962
แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.924
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)	.665
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)	.837

ตาราง 11 (ต่อ)

แบบวัด	ค่าความเชื่อมั่น
- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)	.808
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration)	.825
- การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	.827
แบบวัดความผูกพันในองค์กร	.947
แบบวัดความพึงพอใจในงาน	.795
แบบวัดความเหนียวแน่นของกลุ่ม	.950

จากตารางที่ 11 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ได้ทุกฉบับมีค่าความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า .065 ทุกฉบับ และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .924 และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .837 รองลงมาคือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .827 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิจัยในระยาะที่ 1 สรุปได้ดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมี 5 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ซึ่งยังคงองค์ประกอบเดิมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ ดังนั้นจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้สำหรับการศึกษาโมเดลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจพบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้สำหรับการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่มีค่าสถิติ Chi-Square= 5.82, df= 5, P-value= 0.32375, RMSEA=0.041 โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ ได้แก่

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ได้ทุกฉบับมีค่าความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า .065 ทุกฉบับ และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .924 และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดซึ่งแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .837 รองลงมาคือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .827 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2 : การวิจัยกึ่งทดลอง เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในการวิจัยระยะที่ 2 ได้นำเสนอ ผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 12 สัญลักษณ์และความหมายสำหรับการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
N	จำนวนตัวอย่าง
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
F	การทดสอบด้วยค่าสถิติ F (F-test)
t	การทดสอบด้วยค่าสถิติ t (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
d	ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ที่มีชั้นยศตั้งแต่ พันตำรวจตรี (สบ 2) ถึง พันตำรวจเอก (สบ 5) โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 28 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 28 คน พบว่า 1) ในกลุ่มทดลอง มีเพศชายจำนวน 11 คน (ร้อยละ 39.3) และเป็นหญิง จำนวน 17 คน (ร้อยละ 60.7) ส่วนกลุ่มควบคุม มีชายจำนวน 10 คน (ร้อยละ 35.7) และเป็นหญิง จำนวน 18 คน (ร้อยละ 64.3) 2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 30 - 40 ปี คล้ายกัน (ร้อยละ 50.0 และร้อยละ 39.3 ตามลำดับ) รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี คล้ายกัน (ร้อยละ 42.9 และร้อยละ 39.3 ตามลำดับ) 3) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 57.1 และร้อยละ 60.7 ตามลำดับ) 4) ในกลุ่มทดลอง ส่วนใหญ่มีชั้นยศพ.ต.ท.(สบ 3) (ร้อยละ 35.7) และกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีชั้นยศพ.ต.อ.(สบ 4) (ร้อยละ 35.7) 5) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุราชการ ระหว่าง 11 - 20 ปี (ร้อยละ 53.6 และร้อยละ 42.9 ตามลำดับ) 6) ในกลุ่มทดลองรวมทั้งกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของอายุประสบการณ์ในงานพิสูจน์หลักฐาน ระหว่าง 11 - 20 ปี (ร้อยละ 46.4 และร้อยละ 39.3 ตามลำดับ) ตามปรากฏในตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรม

ลักษณะทั่วไป	กลุ่มทดลอง (N=28)		กลุ่มควบคุม (N=28)		รวม (N=56)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	11	39.3	10	35.7	21	36
หญิง	17	60.7	18	64.3	35	64
อายุ						
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0	2	7.1	2	3.6
30 - 40 ปี	14	50.0	11	39.3	25	44.6
41 - 50 ปี	12	42.9	11	39.3	23	41.1
51 ขึ้นไป	2	7.1	4	14.3	6	10.7

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	กลุ่มทดลอง (N=28)		กลุ่มควบคุม (N=28)		รวม (N=56)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา						
ปริญญาตรี	10	35.7	10	35.7	20	35.7
ปริญญาโท	16	57.1	17	60.7	33	58.9
ปริญญาเอก	2	7.1	1	3.6	3	5.4
ชั้นยศ						
พ.ต.ต.(สบ 2)	5	17.9	4	14.1	9	16.1
พ.ต.ท.(สบ 2)	5	17.9	5	17.9	10	17.9
พ.ต.ท.(สบ 3)	10	35.7	8	28.6	18	32.1
พ.ต.อ.(สบ 4)	8	28.6	10	35.7	18	32.1
พ.ต.อ.(สบ 5)	0	0	1	3.6	1	1.8
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	5	17.9	4	14.2	9	16.1
11 - 20 ปี	15	53.6	12	42.9	27	48.2
21 - 30 ปี	6	21.4	12	42.9	18	32.1
31 ขึ้นไป	2	7.1	0	0	2	3.6
ประสบการณ์ในงานพิสูจน์หลักฐาน						
ต่ำกว่า 10 ปี	6	21.4	6	21.4	12	21.4
11 - 20 ปี	13	46.4	11	39.3	24	42.9
21 - 30 ปี	7	25	11	39.3	18	32.1
31 ขึ้นไป	2	7.2	0	0	2	3.6

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	กลุ่มทดลอง (N=28)		กลุ่มควบคุม (N=28)		รวม (N=56)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สังกัด						
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 1	2	7.1	3	10.7	5	8.9
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 2	0	0	1	3.6	1	1.8
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 3	3	10.7	5	17.9	8	14.3
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5	13	46.4	8	28.6	21	37.5
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 6	1	3.6	2	7.1	3	5.3
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 7	0	0	5	17.9	5	8.9
ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 8	1	3.6	0	0	1	1.8
กองพิสูจน์หลักฐานกลาง	5	17.9	4	14.3	9	16.1
สถาบันฝึกอบรมและวิจัยการ พิสูจน์หลักฐานตำรวจ (สฝ.จ.)	2	7.1	0	0	2	3.6
กลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล (กพอ.)	1	3.6	0	0	1	1.8

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
ระยะที่ 2 จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด ปรากฏตามตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 จำแนกตาม
กลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (N=28)		กลุ่มควบคุม (N=28)		รวม (N=56)		พหุคูณ
	M	SD	M	SD	M	SD	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
ก่อนการทดลอง	4.43	.36	4.82	.45	4.62	.45	1.90
หลังการทดลอง	5.20	.29	4.96	.36	5.08	.34	1.92
ติดตามผล 1 เดือน	5.19	.26	5.02	.33	5.10	.31	1.72
1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII)							
ก่อนการทดลอง	4.67	.48	5.06	.46	4.86	.50	2.40
หลังการทดลอง	5.33	.88	5.08	.46	5.21	.71	3.00
ติดตามผล 1 เดือน	5.20	.38	5.17	.44	5.19	.40	2.30
2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (LIM)							
ก่อนการทดลอง	4.28	.67	4.60	.73	4.44	.71	3.40
หลังการทดลอง	5.16	.46	5.05	.41	5.10	.37	2.10
ติดตามผล 1 เดือน	5.11	.33	5.07	.40	5.11	.36	2.10
3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (LIS)							
ก่อนการทดลอง	4.40	.37	4.83	.52	4.61	.49	2.10
หลังการทดลอง	5.15	.32	5.00	.41	5.05	.37	1.90
ติดตามผล 1 เดือน	5.16	.33	5.05	.38	5.11	.34	1.70
4.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (LIC)							
ก่อนการทดลอง	4.39	.47	4.70	.56	4.54	.54	2.30
หลังการทดลอง	5.15	.45	4.77	.51	4.96	.50	2.30
ติดตามผล 1 เดือน	5.19	.41	4.80	.48	5.0	.48	2.30
5.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW)							
ก่อนการทดลอง	4.41	.40	4.91	.48	4.66	.50	2.20
หลังการทดลอง	5.19	.37	4.95	.50	5.07	.45	2.30
ติดตามผล 1 เดือน	5.23	.40	4.98	.46	5.11	.44	2.00
6.ความผูกพันในองค์กร							
ก่อนการทดลอง	4.60	.45	4.81	.68	4.70	.58	2.35
หลังการทดลอง	5.89	.57	4.82	.72	5.35	5.35	3.60
ติดตามผล 1 เดือน	5.90	.55	5.15	.92	5.53	5.52	3.95

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (N=28)		กลุ่มควบคุม (N=28)		รวม (N=56)		พหุคูณ
	M	SD	M	SD	M	SD	
7. ความพึงพอใจในงาน							
ก่อนการทดลอง	4.61	1.28	4.26	.58	4.43	4.43	2.00
หลังการทดลอง	5.57	.31	4.29	.58	4.66	.59	2.60
ติดตามผล 1 เดือน	5.03	.30	4.43	.71	4.73	.621	2.80
8. ความเหนียวแน่นของกลุ่ม							
ก่อนการทดลอง	4.38	.50	3.92	.29	4.15	.47	2.00
หลังการทดลอง	5.11	.42	3.91	.32	4.51	.711	2.93
ติดตามผล 1 เดือน	5.12	.39	4.66	.75	4.89	.64	3.73

จากตาราง 14 พบว่า การเปลี่ยนแปลงค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน และตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 , 5.33 และ 5.20) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.06, 5.08 และ 5.17) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28, 5.16 และ 5.11) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60, 5.05 และ 5.07) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 , 5.15 และ 5.16) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 , 5.00 และ 5.05) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39, 5.15 และ 5.19) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 , 4.77 และ 4.80) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41, 5.19 และ 5.23) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มี

คะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 , 4.95 และ 4.98)

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปรปฏิบัติสัมพันธ์ร่วม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่ม พบว่า ความผูกพันในองค์กร ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 , 5.89 และ 5.90) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 , 4.82 และ 5.15) ความพึงพอใจในงาน ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 , 5.57 และ 5.03) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 , 4.29 และ 4.43) และความเหนียวแน่นของกลุ่ม ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 , 5.11 และ 5.12) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนลดลงเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และเพิ่มขึ้นในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 , 3.91 และ 4.66)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังไม่อาจสรุปถึงการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านได้ จึงได้ทำการทดสอบทางสถิติเพื่อยืนยันความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังรายละเอียดในตอนถัดไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1.1) การแจกแจงของตัวแปรเป็นปกติ จากการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลด้วยการตรวจสอบความเบ้และความโด่งของตัวแปรแต่ละตัว ควบคู่ไปกับการใช้สถิติ Shapiro-Wilk (ผจญจิต อินทสุวรรณ, 2545: 44-51) พิจารณาจากตารางข้างต้นพบว่า มีตัวแปรเพียงบางตัวเท่านั้นที่มีค่าความเบ้หรือความโด่งเกิน $2 (\pm 2)$ อันแสดงว่าส่วนใหญ่ข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ (George & Mallery, 2010) ปราบกฏตามตารางในภาคผนวก ง

1.2) ตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) จากการตรวจสอบโดยใช้สถิติบ็อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หลังจากตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามมีความเท่า

เทียบกับทุกกลุ่ม ผลการวิเคราะห์จึงถือว่า มีความน่าเชื่อถือมากพอที่จะนำไปใช้ทำการทดสอบสมมติฐานต่อไป ปรากฏในภาคผนวก จ

1.3) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบภาวะตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างกันด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้ อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ่นทางปัญญา (วัดก่อนการทดลอง) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการ (วัดก่อนการทดลอง) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .745$) ส่วนคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (วัดก่อนการทดลอง) กับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (วัดหลังการทดลอง) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .264$) โดยไม่ปรากฏว่ามีคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรใดที่มีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เกินกว่า .85 อันแสดงว่าไม่เกิดภาวะ Multicollinearity ของตัวแปรที่ทำการศึกษา สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามภาคผนวก ฉ

จากผลการทดสอบพบว่าส่วนใหญ่สามารถปรับให้สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป ดังนี้

2) การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะก่อนการทดลอง

ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะก่อนการทดลองนั้น ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรการจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัย ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA, Multivariate analysis of covariance) เนื่องจากในการศึกษาคั้งนี้พบว่า มีตัวแปรตามบางตัวที่มีความสัมพันธ์กันเอง เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามต่าง ๆ และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (วัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 89) และดีกว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรเดียว (ANOVA) และเลือกทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็น Multivariate และ Univariate และโดย

เหตุที่ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการเข้ารับการพัฒนาโปรแกรมของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมักจะมีค่าต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน ในการตรวจสอบครั้งได้เลือกใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) เพื่อควบคุมเงื่อนไขที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามในการวิจัย (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ, 2550: 13; ยุทธ ไกยวรรณ, 2561)

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
Multivariate	.716	3.964	5	.004
Univariate				
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		9.144	1	.004
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		2.896	1	.095
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		12.280	1	.001
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		4.717	1	.034
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม		17.816	1	.001

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

ผลจากการวิเคราะห์ดังตาราง 15 พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Wilk's lambda = .716, F = 3.964, p = .004) อันแสดงว่าทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะก่อนการทดลองที่ไม่เท่าเทียมกัน เมื่อพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะก่อนการทดลองจำนวน 4 ด้านมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (F = 9.144, p = .004) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (F = 12.280, p = .001) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (F = 4.717, p = .034) และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (F = 17.816, p = .001) มีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมที่วัดในระยะก่อนการทดลอง ไปเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) สำหรับการวิเคราะห์ในลำดับถัดไป

3) การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน

ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังสิ้นสุดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาในระยะหลังการทดลองและในระยะติดตามผล 1 เดือนนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) โดยนำตัวแปรตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในระยะก่อนการทดลองมาตัวแปรร่วม (Covariate) ปรากฏผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในระยะก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
ตัวแปรร่วม				
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.776	2.653	5	.034
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.458	10.884	5	.001
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.669	4.553	5	.002
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	.565	7.080	5	.001
กลุ่มการทดลอง	.416	12.905	5	.001

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

ผลการวิเคราะห์จากตารางข้างต้นพบว่า ตัวแปรร่วมทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมที่ทำการวัดในระยะก่อนการทดลองจากตาราง

16 นั้นมีความสัมพันธ์กับคะแนนของตัวแปรที่วัดในระยะเวลาหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (Hair et al., 2010: 456-457)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ต่อไป โดยมีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1) ผลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1

ผู้วิจัยได้จำแนกเนื้อหาของการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ในระยะเวลาหลังการทดลอง และการวิเคราะห์ในระยะเวลาติดตามผล 1 เดือน โดยนำเสนอ ดังนี้

1.1) ในระยะเวลาหลังการทดลอง ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม สูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาในการวัดก่อนการทดลอง

เมื่อพิจารณาผลของกลุ่มการทดลอง เมื่อทำการควบคุมตัวแปรร่วมโดยกำหนดให้ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในระยะเวลาก่อนการทดลองเท่าเทียมกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .416, F = 12.905, p = .001) อันแสดงว่าคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้านในระยะเวลาหลังการทดลองระหว่างผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษากับผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบทางสถิติต่อไปว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ด้วยการวิเคราะห์ภายหลัง (Post hoc analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ละตัวแปรเป็นลำดับต่อไป ปรากฏผลดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	กลุ่มการทดลอง	5.399	1	5.399	15.132	.001
	ความคลาดเคลื่อน	17.841	50	.357		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	กลุ่มการทดลอง	.721	1	.721	6.414	.015
	ความคลาดเคลื่อน	5.621	50	.112		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	กลุ่มการทดลอง	1.506	1	1.506	20.075	.001
	ความคลาดเคลื่อน	3.750	50	.075		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	กลุ่มการทดลอง	2.769	1	2.769	17.349	.001
	ความคลาดเคลื่อน	7.981	50	.160		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	กลุ่มการทดลอง	3.377	1	3.377	31.863	.001
	ความคลาดเคลื่อน	5.299	50	.106		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตาราง 17 พบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพบว่ามีค่าแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ปรากฏผลดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	SE	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.570	.726*	.187	.001
		ควบคุม	4.844			

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	SE	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	หลังการ	ทดลอง	5.236	.265*	.105	.015
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ทดลอง	ควบคุม	4.971			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	หลังการ	ทดลอง	5.245	.383*	.086	.001
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ทดลอง	ควบคุม	4.862			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	หลังการ	ทดลอง	5.219	.520*	.125	.001
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ทดลอง	ควบคุม	4.699			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	หลังการ	ทดลอง	5.355	.574*	.102	.001
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	ทดลอง	ควบคุม	4.781			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในระยะวัดผลหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .726 .265 .383 .520 และ .574 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

1.2) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาในการวัดก่อนการทดลอง

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นธรรมที่วัดในระยะเวลาก่อนการทดลองมาเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) และเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) และปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำกรวัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นธรรมในระยะเวลาก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
ตัวแปรร่วม				
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.711	3.731	5	.006
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.537	7.926	5	.001
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.718	3.619	5	.008
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการ	.686	4.202	5	.003
กลุ่มการทดลอง	.569	6.955	5	.001

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ของกลุ่มการทดลองโดยทำการควบคุมให้ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเท่าเทียมกันก่อนการทดลองแล้วพบว่า ผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .569, $F = 6.955$, $p = .001$) อันแสดงว่า คะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้านในระยะระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่ได้รับและไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ดังปรากฏผลในตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้านที่ทำการวัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	กลุ่มการทดลอง	.614	1	.614	5.292	.026
	ความคลาดเคลื่อน	5.803	50	.116		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	กลุ่มการทดลอง	.558	1	.558	4.946	.031
	ความคลาดเคลื่อน	5.636	50	.113		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	กลุ่มการทดลอง	.720	1	.720	10.717	.002
	ความคลาดเคลื่อน	3.360	50	.067		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	กลุ่มการทดลอง	2.772	1	2.772	20.161	.001
	ความคลาดเคลื่อน	6.875	50	.138		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	กลุ่มการทดลอง	3.102	1	3.102	25.901	.001
	ความคลาดเคลื่อน	5.988	50	.120		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกองค์ประกอบโดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($F = 5.292$, $p = .026$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($F = 4.946$, $p = .031$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($F = 10.717$, $p = .002$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($F = 20.161$, $p = .001$) และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ($F = 25.901$, $p = .001$) และเมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	SE	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระยะติดตามผล 1 เดือน	ทดลอง ควบคุม	5.308 5.063	.245*	.106	.026
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระยะติดตามผล 1 เดือน	ทดลอง ควบคุม	5.231 4.998	.233*	.105	.031
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระยะติดตามผล 1 เดือน	ทดลอง ควบคุม	5.242 4.976	.266*	.081	.002
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระยะติดตามผล 1 เดือน	ทดลอง ควบคุม	5.255 4.734	.521*	.116	.001
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	ระยะติดตามผล 1 เดือน	ทดลอง ควบคุม	5.381 4.830	.551*	.108	.001

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .05

จากตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรายด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .245 .233 .266 .521 และ .551 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

2) ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา กับระดับความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANCOVA: Multivariate analysis of covariance) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2

ผู้วิจัยได้จำแนกการวิเคราะห์สมมติฐานที่ 2 ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่การวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา กับระดับความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีลำดับการนำเสนอดังนี้

2.1) ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ ข้อมูลปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความผูกพันในองค์กรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.389	13.841	5	.001***
ความผูกพันในองค์กร	.911	.861	5	.515
กลุ่มทดลอง X ความผูกพันในองค์กร	.852	1.525	5	.202

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความผูกพันในองค์กร (Wilk's lambda = .852, F = 1.525, p = .202) จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.001	1	.001	.004	.950
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี	ความผูกพันในองค์การ					
อุดมการณ์	ความคลาดเคลื่อน	17.509	48	.365		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.009	1	.000	.080	.779
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ความผูกพันในองค์การ					
	ความคลาดเคลื่อน	5.250	48	.109		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.138	1	.138	1.872	.178
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ความผูกพันในองค์การ					
	ความคลาดเคลื่อน	3.544	48	.074		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.936	1	.936	6.381	.015*
ด้านการคำนึงถึงความเป็น	ความผูกพันในองค์การ					
ปัจเจกบุคคล	ความคลาดเคลื่อน	7.044	48	.147		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.153	1	.153	1.427	.238
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็น	ความผูกพันในองค์การ					
ธรรม	ความคลาดเคลื่อน	5.146	48	.107		

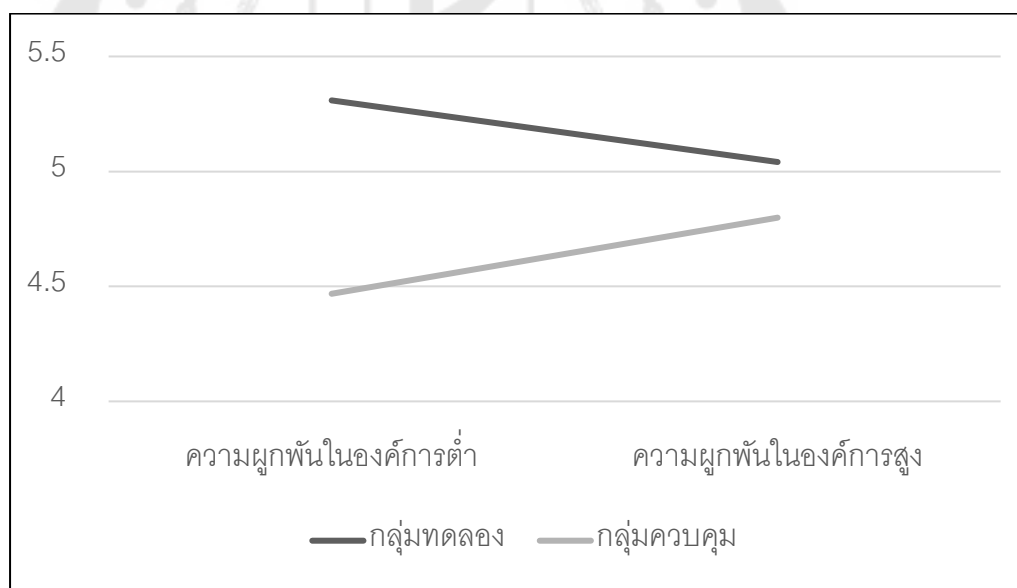
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 23 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความผูกพันในองค์การที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($F = 6.381$, $p = .015$) เมื่อพบว่ามีผลแตกต่างแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และจำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การ(ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 24 และภาพประกอบ 10

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์กรและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง

(J) ความผูกพันในองค์กร	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	p
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.309	.841*	.175	.001
	กลุ่มควบคุม	4.468			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.041	.242	.163	.144
	กลุ่มควบคุม	4.799			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 10 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความผูกพันในองค์กร และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณากราฟดังภาพประกอบ 10 พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์การระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์การระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์การระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์การระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.2) ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ ข้อมูลปรากฏดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้ รับ/ไม่ได้ รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.428	11.747	5	.001***
ความพึงพอใจในงาน	.952	.447	5	.813
กลุ่มทดลอง X ความพึงพอใจในงาน	.833	1.770	5	.139

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงาน (Wilk's lambda = .833, F = 1.770, p = .139) จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	กลุ่มการทดลอง X	.146	1	.146	.397	.532
	ความพึงพอใจในงาน					
	ความคลาดเคลื่อน	17.675	48	.368		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	กลุ่มการทดลอง X	.012	1	.012	.100	.753
	ความพึงพอใจในงาน					
	ความคลาดเคลื่อน	5.544	48	.116		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	กลุ่มการทดลอง X	.000	1	.000	.001	.971
	ความพึงพอใจในงาน					
	ความคลาดเคลื่อน	3.645	48	.076		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	กลุ่มการทดลอง X	.839	1	.839	5.645	.022*
	ความพึงพอใจในงาน					
	ความคลาดเคลื่อน	7.138	48	.149		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	กลุ่มการทดลอง X	.044	1	.044	.401	.530
	ความพึงพอใจในงาน					
	ความคลาดเคลื่อน	5.243	48	.109		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

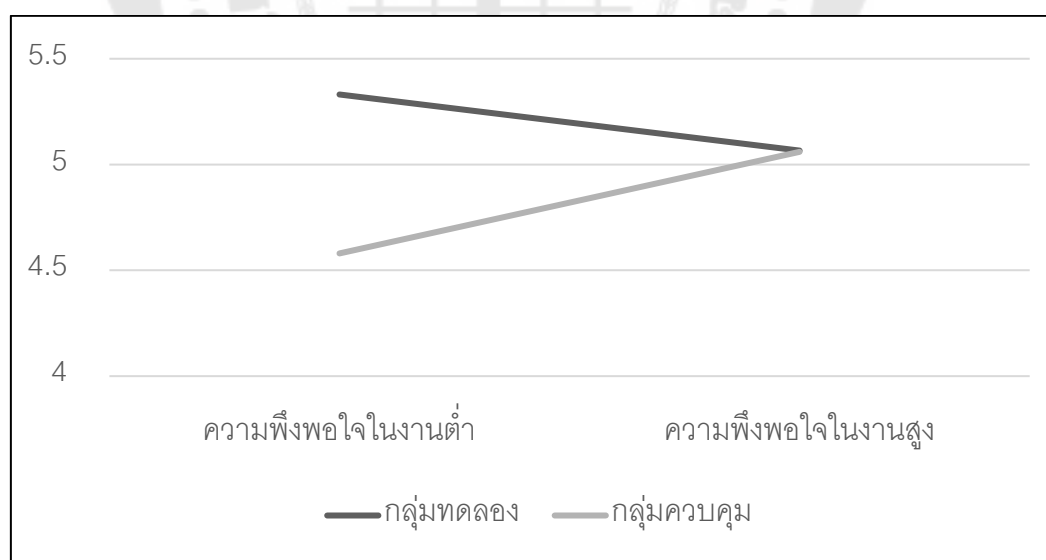
จากตาราง 26 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (F = 5.645, p = .022) เมื่อพบว่ามีผลแตกต่างแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และ

จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 27 และภาพประกอบ 11

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง

(J) ความพึงพอใจในงาน	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	p
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.331	.751 [*]	.155	.001
	กลุ่มควบคุม	4.580			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.066	.245	.169	.155
	กลุ่มควบคุม	4.821			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 11 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความพึงพอใจในงาน และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณากราฟดังภาพประกอบ 11 พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.3) ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ ข้อมูลปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกรที่ได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.501	8.765	5	.001***
ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	.731	3.245	5	.014*
กลุ่มทดลอง X ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	.742	3.066	5	.018*

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่ม (Wilk's lambda = .742, F = 3.066, p = .018) จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.100	1	.100	.273	.604
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
อุดมการณ์	ความคลาดเคลื่อน	17.670	48	.368		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.015	1	.015	.132	.718
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
	ความคลาดเคลื่อน	5.556	48	.116		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.003	1	.003	.040	.843
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
	ความคลาดเคลื่อน	3.686	48	.077		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	1.292	1	1.292	9.948	.003**
ด้านการคำนึงถึงความเป็น	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
ปัจเจกบุคคล	ความคลาดเคลื่อน	6.234	48	.130		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.030	1	.030	.279	.600
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็น	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
ธรรม	ความคลาดเคลื่อน	5.084	48	.106		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

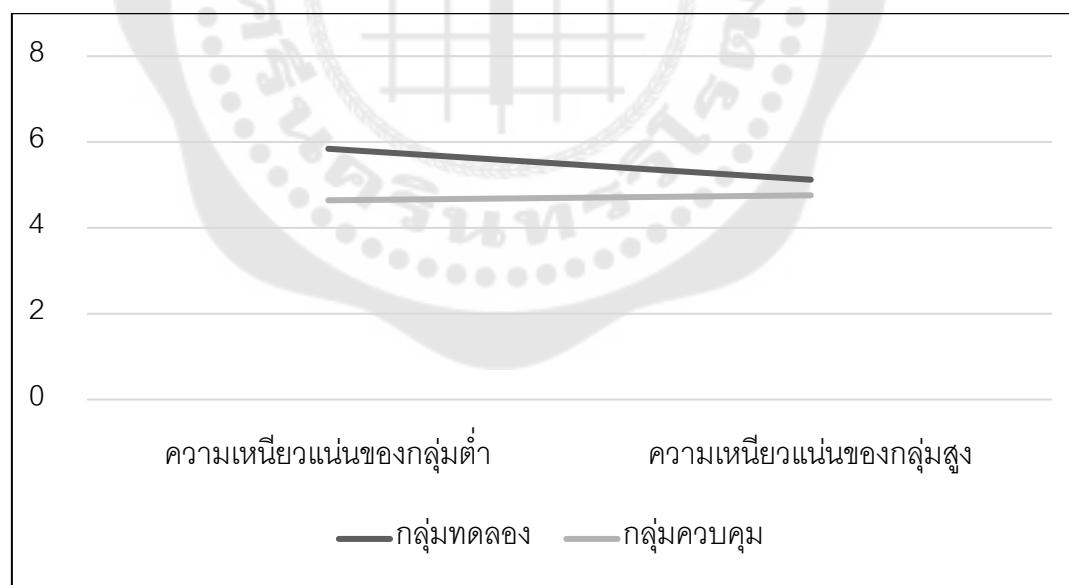
จากตาราง 29 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (F = 9.948, p = .003) เมื่อพบว่ามี ความแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และ

จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่ม (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 30 และภาพประกอบ 12

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง

(J) ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	p
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.842	1.199 [*]	.217	.001
	กลุ่มควบคุม	4.642			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.122	.364 [*]	.176	.044
	กลุ่มควบคุม	4.758			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001



ภาพประกอบ 12 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่ม และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะหลังการทดลอง

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณากราฟดังภาพประกอบ 12 พบว่า ในกรณีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกันกับกรณีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูงที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูงที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.4) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ ข้อมูลปรากฏดังตาราง 31

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้ รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความผูกพันในองค์กรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.540	7.500	5	.001***
ความผูกพันในองค์กร	.912	.850	5	.522
กลุ่มทดลอง X ความผูกพันในองค์กร	.835	1.742	5	.145

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความผูกพันในองค์การ (Wilk's lambda = .835, F = 1.742, p = .145) จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์การในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	กลุ่มการทดลอง X	.598	1	.598	5.858	.019*
	ความผูกพันในองค์การ					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	กลุ่มการทดลอง X	.047	1	.047	.426	.517
	ความผูกพันในองค์การ					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	กลุ่มการทดลอง X	.095	1	.095	1.405	.242
	ความผูกพันในองค์การ					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	กลุ่มการทดลอง X	.644	1	.644	4.966	.031*
	ความผูกพันในองค์การ					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้อำนาจอย่าง เป็นธรรม	กลุ่มการทดลอง X	.048	1	.048	.387	.537
	ความผูกพันในองค์การ					
	ความคลาดเคลื่อน	4.897	48	.102		
	ความคลาดเคลื่อน	5.346	48	.111		
	ความคลาดเคลื่อน	3.248	48	.068		
	ความคลาดเคลื่อน	6.224	48	.130		
	ความคลาดเคลื่อน	5.929	48	.124		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

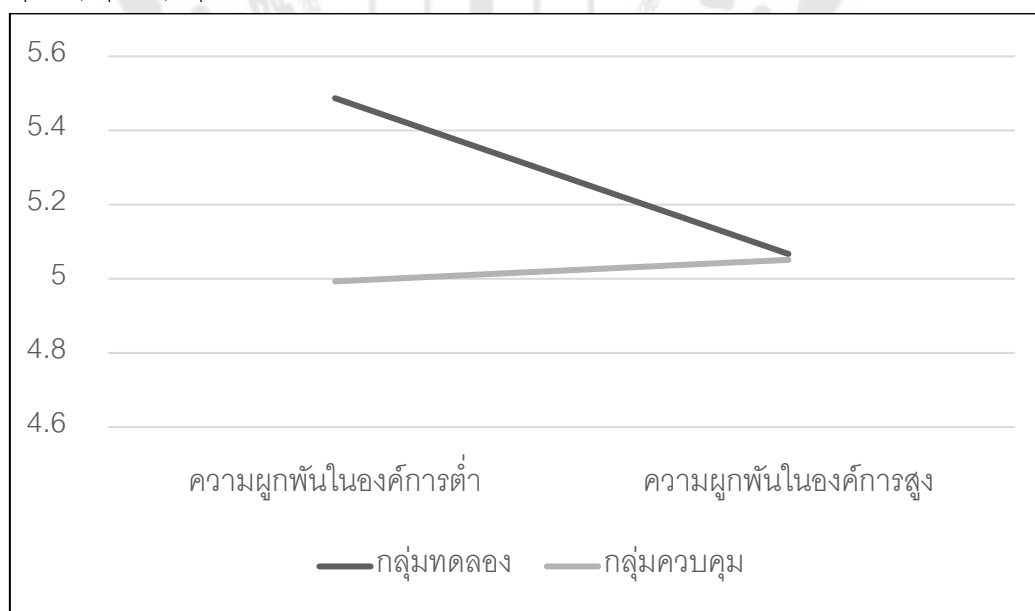
จากตาราง 32 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความผูกพันในองค์การที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (F = 5.858, p = .019) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (F = 4.966, p = .031) เมื่อพบว่ามี ความแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และจำแนกตามระดับความผูกพันในองค์กร(ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 32 ตาราง 33 ภาพประกอบ 33 และภาพประกอบ 14

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์กรและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

(J) ความผูกพันในองค์กร	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	P
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.487	.495*	.146	.001
	กลุ่มควบคุม	4.993			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.067	.016	.136	.909
	กลุ่มควบคุม	5.051			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

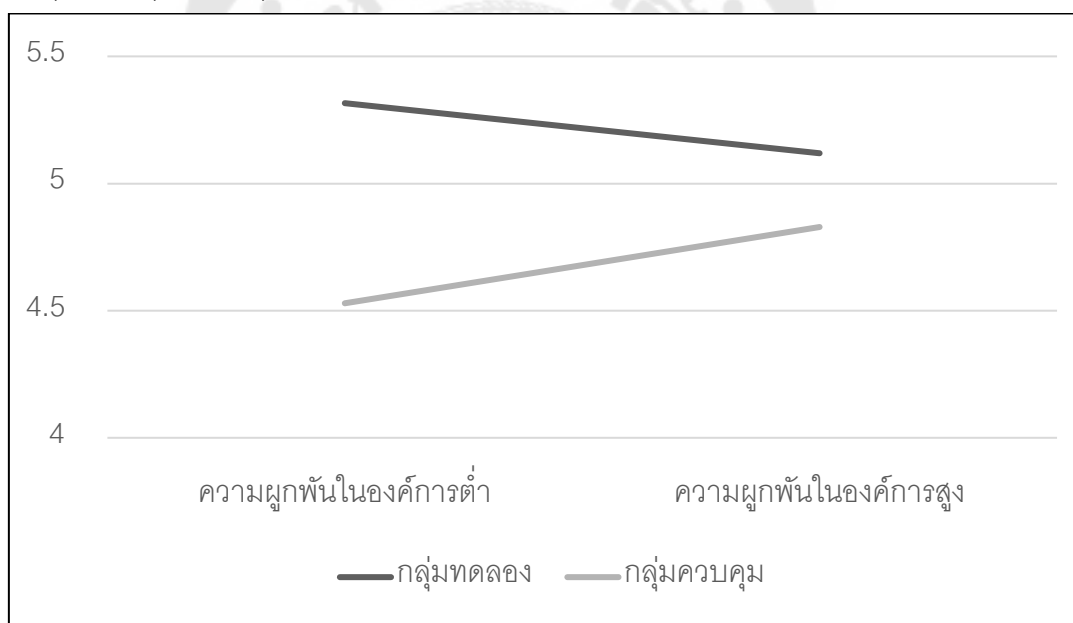


ภาพประกอบ 13 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จำแนกตาม ระดับความผูกพันในองค์กร และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความผูกพันในองค์กรและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

(J) ความผูกพันในองค์กร	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	p
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.316	.787 [*]	.164	.001
	กลุ่มควบคุม	4.529			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.119	.290	.153	.064
	กลุ่มควบคุม	4.829			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001



ภาพประกอบ 14 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความผูกพันในองค์กร และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณากราฟดังภาพประกอบ 13 และภาพประกอบ 14 พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์กรระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์การระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์การระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์การระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.5) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ ข้อมูลปรากฏดังตาราง 35

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้ รับ/ไม่ได้ รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.565	6.770	5	.001***
ความพึงพอใจในงาน	.916	.803	5	.554
กลุ่มทดลอง X ความพึงพอใจในงาน	.809	2.080	5	.086

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงาน (Wilk's lambda = .809, F = 2.080, p = .086) จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	กลุ่มการทดลอง X	.017	1	.017	.143	.707
	ความพึงพอใจในงาน					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	กลุ่มการทดลอง X	.016	1	.016	.141	.709
	ความพึงพอใจในงาน					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	กลุ่มการทดลอง X	.015	1	.015	.216	.644
	ความพึงพอใจในงาน					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	กลุ่มการทดลอง X	.741	1	.741	5.823	.020*
	ความพึงพอใจในงาน					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	กลุ่มการทดลอง X	.050	1	.050	.402	.529
	ความพึงพอใจในงาน					
	ความคลาดเคลื่อน	5.700	48	.119		
	ความคลาดเคลื่อน	5.558	48	.116		
	ความคลาดเคลื่อน	3.292	48	.069		
	ความคลาดเคลื่อน	6.105	48	.127		
	ความคลาดเคลื่อน	5.936	48	.124		

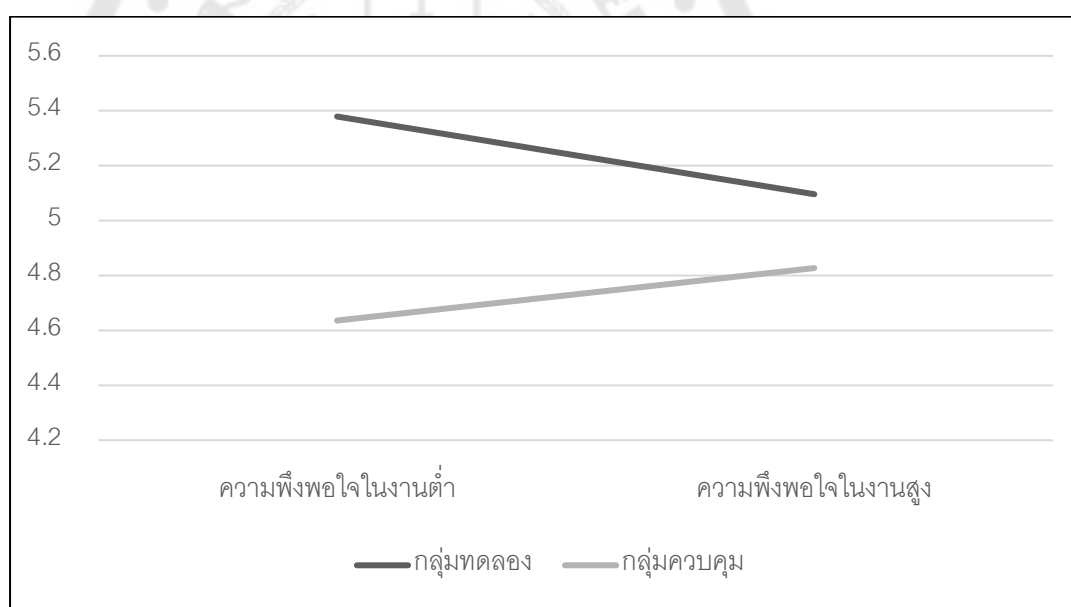
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตาราง 36 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (F มีความแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และจำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 37 และภาพประกอบ 14

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

(J) ความพึงพอใจในงาน	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	p
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.379	.744 [*]	.144	.001
	กลุ่มควบคุม	4.636			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.096	.268	.157	.093
	กลุ่มควบคุม	4.827			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 15 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตาม ระดับความพึงพอใจในงาน และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณารูปภาพประกอบ 15 พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.6) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการแตกต่างกัน โดยผลการวิเคราะห์ ข้อมูลปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.571	6.625	5	.001***
ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	.670	4.337	5	.003**
กลุ่มทดลอง X ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	.760	2.786	5	.029*

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่ม (Wilk's lambda = .760, F = 2.786, p = .029) จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และ จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.020	1	.020	.179	.675
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
อุดมการณ์	ความคลาดเคลื่อน	5.494	48	.114		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.002	1	.002	.018	.893
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
	ความคลาดเคลื่อน	5.584	48	.116		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.003	1	.003	.047	.830
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
	ความคลาดเคลื่อน	3.262	48	.068		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.800	1	.800	6.909	.011*
ด้านการคำนึงถึงความเป็น	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
ปัจเจกบุคคล	ความคลาดเคลื่อน	5.558	48	.116		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มการทดลอง X	.141	1	.141	1.215	.276
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็น	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม					
ธรรม	ความคลาดเคลื่อน	5.562	48	.116		

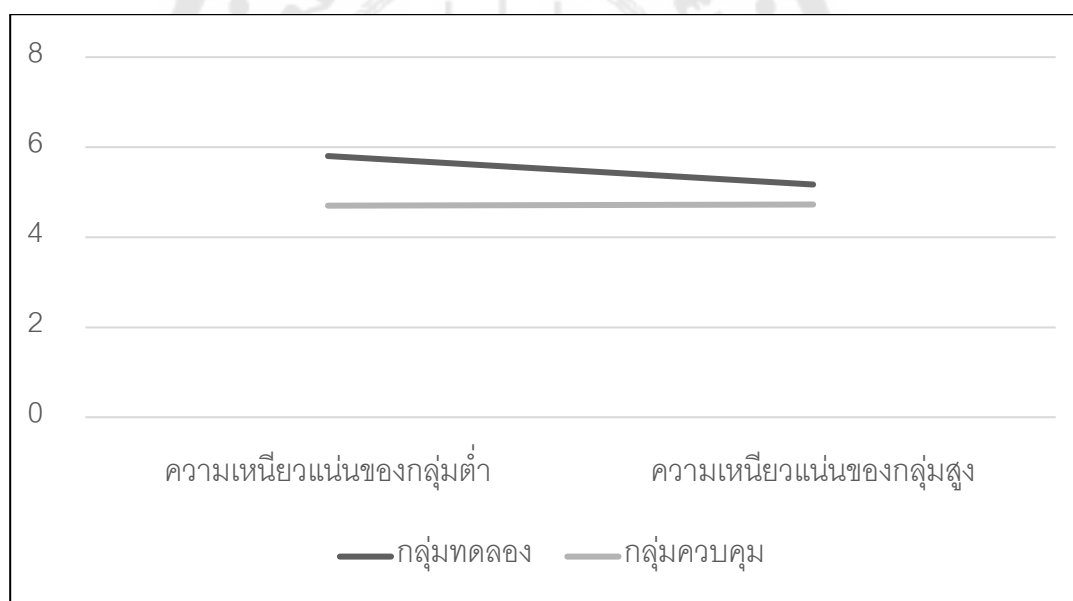
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตาราง 39 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($F = 6.909, p = .011$) เมื่อพบว่ามีผลแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และจำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่ม (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะติดตามผล 1 เดือน ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 40 และภาพประกอบ 16

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

(J) ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	(I) กลุ่มการทดลอง	M	Mean difference	SE	p
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.803	1.101 [*]	.205	.001
	กลุ่มควบคุม	4.701			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.170	.444 [*]	.167	.010
	กลุ่มควบคุม	4.726			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001



ภาพประกอบ 16 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามระดับความเหนียวแน่นของกลุ่ม และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในระยะติดตามผล 1 เดือน

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณารูปดังภาพประกอบ 16 พบว่า ในกรณีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับกับกรณีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูงที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มระดับสูงที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน ได้ดังตารางที่ 41

ตาราง 41 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
1. ผู้บริหารที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา	ยอมรับสมมติฐาน
2. ผู้บริหารที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน จำแนกตามช่วงเวลาที่ยาว	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน
2.1 ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน

ตาราง 41 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
2.2 ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน
2.3 ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน
2.4 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน
2.5 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน
2.6 ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ภายหลังจากจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ครั้งสุดท้ายหรือในวันที่สี่แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบประเมินผลความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมให้แก่กลุ่มทดลองทั้ง 28 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในภายหน้า แบบประเมินความพึงพอใจในนี้มีเกณฑ์การให้คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 (ต่ำสุด หรือไม่พึงพอใจเลยให้ 1 คะแนน และสูงสุด หรือพึงพอใจมากที่สุดให้ 5

คะแนน โดยปรากฏผลค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเป็นรายด้านที่ประเมินดังต่อไปนี้

ตาราง 42 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในภาพรวม

หัวข้อที่ประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	SD
1. ความพึงพอใจในกิจกรรม		
1.1 หัวข้อบรรยายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา	4.730	.447
1.2 ปริมาณเวลาทั้งหมดของการประชุม/สัมมนา	3.892	.593
1.3 เนื้อหาสาระในการอบรม/สัมมนาตรงกับความต้องการ	4.500	.504
2. ความพึงพอใจในวิทยากร		
2.1 เทคนิคการนำเสนอของวิทยากร	4.642	.483
2.2 วิทยากรนำเสนอเนื้อหาสาระครบถ้วนและน่าสนใจ	4.625	.488
2.3 เอกสารประกอบการนำเสนอของวิทยากร	4.178	.635
2.4 การบริหารเวลาของวิทยากร	4.196	.585
2.5 ความพึงพอใจในวิทยากรโดยภาพรวม	4.714	.529
3. ความพึงพอใจในบริการ		
3.1 ห้องประชุม	4.250	.513
3.2 โสตทัศนอุปกรณ์	4.375	.619
3.3 อาหารและเครื่องดื่ม	4.857	.444
3.4 การบริการ/อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่	4.767	.571
3.5 ความพึงพอใจในการบริการโดยภาพรวม	4.785	.414
4. ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการประชุม/สัมมนา		
4.1 ท่านได้รับประโยชน์จากการประชุม/สัมมนา	4.732	.446
4.2 ท่านคาดว่าจะนำความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่ได้รับในครั้งนี้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	4.678	.471

ตาราง 42 (ต่อ)

หัวข้อที่ประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	SD
4.3 ท่านมีความพึงพอใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม	4.785	.414
4.4 ระยะเวลาการอบรม/สัมมนา สอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตร	4.321	.716

*** คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยทั้ง 12 หัวข้อเท่ากับ 4.55

จากตาราง 42 สรุปความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเฉลี่ยทั้ง 12 หัวข้อประเมินเท่ากับ 4.55 คะแนน ซึ่งถือว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาของข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานได้รับความพึงพอใจในระดับดีมาก โดยทุกหัวข้อการประเมินอยู่ในระดับที่สูงกว่า 4 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ “ดี” โดยหัวข้อประเมินที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ หัวข้อที่ 5 เทคนิคการนำเสนอของวิทยากร โดยได้คะแนนเฉลี่ย 5.535 คะแนน รองลงมาคือ อาหารและเครื่องดื่มได้คะแนนเฉลี่ย 4.857 ถัดมาคือ ความพึงพอใจในการบริการโดยภาพรวม และความพึงพอใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ได้คะแนนเฉลี่ย 4.785 คะแนน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 สรุปได้ดังนี้

1) ในระยะหลังการทดลอง หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .416, $F = 12.905$, $p = .001$) โดยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .726 .265 .383 .520 และ .574 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

2) ในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .569, $F = 6.955$, $p = .001$) โดยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .245 .233 .266 .521 และ .551 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1**

3) ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา กับระดับความผูกพันในองค์กร การพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้านดังนี้

3.1 ในระยะหลังการทดลอง พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์กรระดับสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์กรระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์กรระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์กรระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน**

3.2 ในระยะหลังการทดลอง พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน**

3.3 ในระยะหลังการทดลอง พบว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน**

3.4 ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์กรระดับสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์กรระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์กรระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความผูกพันในองค์กรระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน**

3.5 ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับสูงกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา **ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน**

3.6 ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มทั้งกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่ง เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ : การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา” มีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และ 2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในการวิจัยในครั้งนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาค้นหาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เหมาะสม ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจซึ่งเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1

ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ มีความมุ่งหมายประการหนึ่งเพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยและงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความเชื่อ และการกระทำของผู้หน้าที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม และได้พัฒนาองค์ประกอบจากงานเขียนและวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ Burns (1978 อ้างถึงใน Bass และ Riggo,2006) Bass (1985) Bass และ Avolio (1994) Northouse (1997) Leithwood, Jantzi และ Steinbach (1999 อ้างใน ชีวิน อ่อนลออ (2553) Hoy & Miskel (2001) อ้างใน เปรมปรีดี หมูวิเศษ (2549) Charles Gabbert (2005 อ้างใน เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) (พรทิพย์ ไตรภักตร์, 2558; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550; สุพัตรา วัชรเกตุ, 2557; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2557) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากวรรณกรรมที่ได้ทำการทบทวนที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการวิจัยครั้งนี้จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดสร้างสรรค์ และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสั่งสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการค้นหาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ยังพบว่าในส่วนที่เป็นเรื่องของกรใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม เป็นองค์ประกอบอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านคิดว่าเป็นลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เนื่องสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และยังมีคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปกครองและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ Max Weber (1947) ที่ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนด

ไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน และเมื่อทำการทดสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อันสะท้อนว่าแบบวัดที่ดัดแปลงมาจากผลงานที่กล่าวอ้างถึงนั้นนำมาใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทยได้นั่นเอง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับใช้ในบริบทกลุ่มตัวอย่างคนไทยที่เป็นผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจขึ้นมาเป็นการเฉพาะ อันอาจจะนำไปปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่มีคุณลักษณะแตกต่างออกไปได้ โดยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำขององค์ประกอบฉบับ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x/ MLQ) และได้ปรับข้อคำถามเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ซึ่งในการวัดการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นตามแนวความคิดของ Max Weber. (1947) ที่ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน และแบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนทั้งสิ้น 50 ข้อ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบละ 10 ข้อ ที่ทั้งข้อคำถามเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบตามที่ปรากฏในภาคผนวก ค แบบวัดที่สร้างขึ้นนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว พบว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อันสะท้อนว่าแบบวัดที่ดัดแปลงมาจากผลงานที่กล่าวอ้างถึงนั้นนำมาใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทยได้นั่นเอง

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักและข้อมูลรอง การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เน้นศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐานโดยตรง และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ มีอายุเฉลี่ย 58.5 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 33 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาาระดับสูงเฉลี่ย 3.5 ปี

ผู้บริหารระดับต้น (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ชั้นยศตั้งแต่ระดับพันตำรวจตรี ถึง พันตำรวจเอก มีอายุเฉลี่ย 41 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานพิสูจน์หลักฐานเฉลี่ย 27.5 ปี

ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ มีอายุเฉลี่ย 55 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานพิสูจน์หลักฐานเฉลี่ย 32 ปี

2. ผู้ให้ข้อมูลรอง จำนวน 8 คน ได้แก่ พนักงานสอบสวน อัยการ ผู้พิพากษา และประชาชนที่เคยเป็นผู้เสียหายและได้รับการตรวจพิสูจน์จากเจ้าหน้าที่พิสูจน์หลักฐาน โดยเป็นเพศชาย จำนวน 7 คน เพศหญิง จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 14 ปี และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และใช้พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม เฉลี่ย 13.14 ปี

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจพบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสถิติ Chi-Square=5.82, df=5, P-value=0.32375, RMSEA=0.041 โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และผลการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ จำนวน 5 องค์ประกอบ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (LIM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (LIS) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (LIC) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (LII) และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม (POW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.44, 0.42, 0.35, 0.30 และ 0.28 ตามลำดับ

3. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมดเท่ากับ .924 และมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .24 ถึง .71 และเมื่อวิเคราะห์ค่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบวัดโดยแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .665 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .837 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .808 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .825 และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .827

4. ผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า ลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square=5.82, df=5, P-value=0.32375, RMSEA=0.041) ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสนับสนุนสมมติฐานหลักของการวิจัย โดยมีผลการทดสอบตามสมมติฐานดังนี้

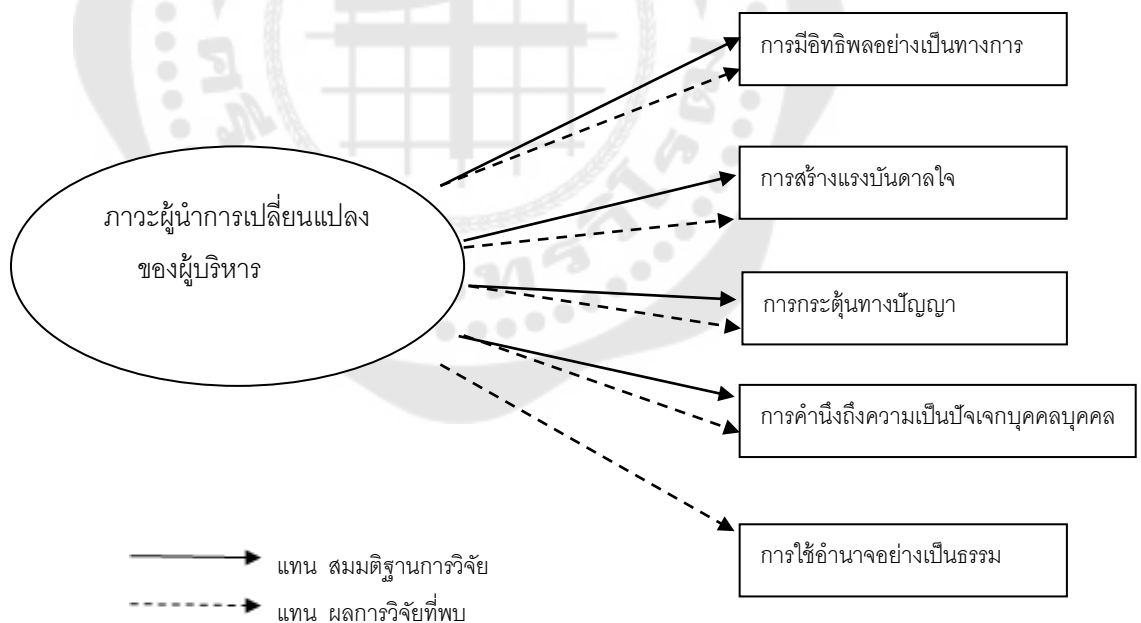
สมมติฐานข้อที่ 1 “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้องค์ประกอบเดิมอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ” ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรดังกล่าวทุกตัวตรงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และจากผลการวิจัยยังพบองค์ประกอบที่ 5 คือ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมเพิ่มมาอีกหนึ่งองค์ประกอบ ผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 2 “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบบวัดยังคงองค์ประกอบเดิม และควรได้ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละแบบวัดไม่ต่ำกว่า 0.65” ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่มีค่าสถิติ Chi-Square=5.82, df=5, P-value=0.32375, RMSEA=0.041 โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ได้ทุกฉบับมีค่าความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า .065 ทุกฉบับ และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .924 และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .837 รองลงมาคือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .827 ตามลำดับ ผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนในการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของตัวแปรที่ศึกษาในแบบจำลอง ดังต่อไปนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติตามสมมติฐานหลักที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรดังกล่าวทุกตัวตรงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และจากผลการวิจัยยังพบองค์ประกอบที่ 5 คือ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมเพิ่มมาอีกหนึ่งองค์ประกอบ และแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนข้อที่เป็นลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบนั้นอย่างน้อย 3 ข้อ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ข้อ 1 ดังหลักฐานยืนยันการอภิปรายผลดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 สมมติฐาน 1 และผลการวิจัยที่พบ

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และการศึกษาวิจัยของ แบล (B. M. Bass, 1985) ที่

ได้ทำการวิจัยและมีข้อค้นพบที่สนับสนุนว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและต่อองค์กรนั้น ผู้ตามจะมีความเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อ ในความสามารถของผู้นำ รวมทั้งยังเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยปัญญาได้ ผู้ตามจะเห็นว่าผู้นำทำให้ตน มีความกระตือรือร้นต่องาน ที่ได้รับมอบหมาย และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ ตามเกิดการรักดีต่อผู้นำมีพรสวรรค์ และจะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่ เป้าหมายนั้น ต่อมาคุนเนิร์ต (Kuhnert, 1987) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสอง ฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของ ตนเองแต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงานซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำเพื่อ การเปลี่ยนแปลงจะสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่า ของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนใดไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติ และความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุ เป้าหมายที่ยาก ในขณะที่ฮอกเกต (Hoggatt, 1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นลักษณะ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพันและการปรับปรุงด้วยตัวเองเชิงสถาบัน พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับรูปแบบ ของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้

ยังมีการศึกษาของ Kristott (2004) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กันมากในโรงเรียนด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์การ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความ ร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียนที่มีดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนด้อยโอกาส และ Bruch and Walter (2007) ได้ศึกษาและทำการสำรวจเกี่ยวกับผลกระทบของ การจัดลำดับและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดน โดยผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหาร ระดับกลาง และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญา

ส่งผลโดยตรงต่อความพอใจ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

นอกจากนี้ เลธวูด, แจซซี่ และเฟอร์นันเดซ (K. Leithwood, Jantzi, และ Fernandez, 1994) ยังได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู และวิลเลียม สเทียร์ และเทอร์บอร์ค (William และคนอื่น ๆ, 1995) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน เช่นเดียวกับเบส (B. M. Bass, 1997) ที่ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันได้ว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ และยังมีการศึกษาการอีกหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่า ผลการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก สอดคล้องกันกับ Boas S., Robert J.H., Michael B.A. (1993), Keller (1992), Kent (2005)

นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการไทยอีกหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เช่นเดียวกัน โดยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งก็คือ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจนั้น สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น ครู ผู้บริหารที่อยู่ในสังกัดของหน่วยงานรัฐ และเอกชน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย, ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3, ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น รวมทั้งหัวหน้าหน่วยทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม, ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี และข้าราชการทหาร

กรมแพทยทหารบก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551), ธงชัย หมิ่นสา (2552), ชีวิน อ่อนละออง (2553) , สิทธิพล พหลทัฬห (2552) , ณิชญานุช สุขชาติ (2553) ,พรทิพย์ ไตรภักทร (2558),ธาสินี มีนาสิทธิโชค.(2559) , อรัญญา ออมสินสมบุญ.(2559)

นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบองค์ประกอบที่ 5 คือ ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเพิ่มมาอีกหนึ่งองค์ประกอบ ซึ่งการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นธรรมชาติของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานนี้ เป็นการใช้อำนาจตามแนวคิดของ Max Weber. (1947)ที่ได้แยกความแตกต่างระหว่างอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ตามทฤษฎีของ เวเบอร์ กล่าวว่า องค์การ คือ ระบบราชการที่ได้ตั้งบรรทัดฐาน (norm) และคำสั่งที่ต้องเชื่อฟัง ถ้าต้องการให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจสามารถพึ่งพาอำนาจของตนเองเพื่อให้เอกบุคลเชื่อฟัง แต่การใช้อำนาจก็มีข้อจำกัดที่สำคัญบางอย่างก็คือ การทำให้ผู้มีอำนาจต้องขาดความน่าเชื่อถือกับผู้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามถ้าการใช้อำนาจได้รับความชอบธรรมสอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้มีอำนาจผูกพัน การทำตามก็จะมีประสิทธิภาพ ในขณะที่อำนาจหน้าที่ (Authority) ภายใต้ระบบอำนาจหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังคำสั่งด้วยความเต็มใจ เพราะเขามองว่าการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งชอบธรรม ไม่ใช่การใช้อำนาจตามความพึงพอใจ ซึ่งเวเบอร์ได้แบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. อำนาจหน้าที่แบบประเพณีนิยม เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อความศรัทธาของประเพณีเก่าแก่ และความชอบธรรมของสถานะของผู้ใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ตั้งอยู่บนแบบอย่างที่มีมาก่อน องค์การที่ตั้งขึ้นภายใต้อำนาจรูปแบบนี้มักจะเป็นมรดกตกทอด เช่น ตำแหน่งทางการบริหาร และการแต่งตั้งในบริษัทเอกชน ยังคงพิสูจน์ว่าถูกต้องในรูปการถ่ายโอนจากรุ่นพ่อไปสู่รุ่นลูก แทนที่จะยึดพื้นฐานที่เหตุผล

2. อำนาจหน้าที่แบบบุญญาธิการ เป็นอำนาจที่ตั้งอยู่บนคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ (Charisma) หมายถึง การมีคุณสมบัติดีเด่นของบุคคล อยู่เหนือธรรมชาติ เหนือบุคคลอื่น เช่น ตำแหน่งผู้พยากรณ์ นักรบ หัวหน้าเผ่า หรือผู้นำทางการเมือง คนที่ยอมจำนนต่ออำนาจดังกล่าวมักจะเป็นผู้ตาม ไม่ใช่ผู้นำ การสืบทอดจะเกิดปัญหาเมื่อผู้นำเสียชีวิต ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ อาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ด้วยคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัวบุคคล

3. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐานและสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน สำหรับองค์การดังกล่าว เวเบอร์ เรียกว่า ระบบราชการ

Weber ได้เสนอแนะเพื่อให้องค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์การสมัยใหม่ต้องการอำนาจหน้าที่แบบระบบราชการ เพราะอำนาจแบบบุญญาธิการการขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือความมั่นคง ส่วนอำนาจหน้าที่แบบประเพณีนิยมมักพบในการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย ดังนั้นระบบราชการจึงเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เหมาะสมกับองค์การสมัยใหม่มากที่สุด

นอกจากนี้ในทฤษฎีของ Follett ได้กล่าวว่าปัญหาของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ในทฤษฎีของ Follett อำนาจ คือความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆให้เกิดขึ้น โดยถือว่าอำนาจเป็นการทำหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่สามารถโอนอำนาจกันได้ ผู้บริหารไม่สามารถแบ่งปันอำนาจกับผู้อื่น แต่สามารถสนับสนุนให้เกิดการผสมผสานการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ เรียกว่าอำนาจที่พัฒนามาร่วมกันแต่อำนาจ อีกด้านหนึ่ง อำนาจหน้าที่ให้อำนาจ คือสิทธิในการพัฒนาและการใช้อำนาจ อำนาจของบุคคลไหลจากหน้าที่และงานที่บุคคลนั้นทำ และจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่พบด้วยตนเอง (ชาญชัย อาจิมสมาจาร, 2551) ในขณะที่ Bernard (2006) นำเอามโนทัศน์ของอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับการใช้ อำนาจหน้าที่ คือคุณลักษณะของคำสั่งในองค์การที่เป็นทางการอันเป็นที่ยอมรับกัน การตัดสินว่าคำสั่งมีอำนาจหน้าที่หรือไม่ อยู่ที่ตัวบุคคลผู้ใช้ ในทางตรงกันข้าม การตัดสินก็ขึ้นอยู่กับผู้ถูกตัดสินด้วย ดังนั้นการทดสอบขั้นสุดท้ายของอำนาจหน้าที่ก็คือ การยอมรับของเอกบุคคลที่การจัดสินใจนั้นถูกนำไปใช้กับตัวเองและการทำให้การยอมรับคำสั่งว่าเป็นอำนาจหน้าที่ ต้องเข้าใจง่าย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับผลประโยชน์ของตนเอง และสามารถปฏิบัติได้ (ชาญชัย อาจิมสมาจาร, 2551) เช่นเดียวกับ Simon ได้ให้ความสำคัญกับหน้าที่ ว่าเป็นอำนาจในการตัดสินใจที่ขึ้นการกระทำของบุคคลอื่น และเชื่อว่าบุคคลในองค์การจะยอมรับอำนาจหน้าที่ในรูปแบบของคำสั่ง ไม่ใช่เพียงเพราะกลัวการถูกลงโทษ แต่เพราะความสนใจในการมีส่วนร่วมของเขาเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ และยังไม่จำกัดความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาที่หัวหน้าขอให้ผู้บังคับบัญชาทำบางสิ่งบางอย่าง สังคมปัจจุบันให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นและความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอ่อนลง สมาชิกขององค์การยอมรับข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญเชิงหน้าที่เพราะเขาเชื่อในความสามารถและอำนาจหน้าที่ของเขา (ชาญชัย อาจิมสมาจาร, 2551)

จากทฤษฎีของนักวิชาการจะเห็นได้ว่า อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลในที่จะชี้แนะให้บุคคลกระทำสิ่งที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้รับสิทธิในการใช้อำนาจเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลในสิ่งที่ผู้ใช้อำนาจตั้งเป้าหมาย ซึ่งการนำอำนาจทั้งสองชนิดไปใช้อำนาจต้องทำให้เกิดการยอมรับในตัวผู้ใช้อำนาจจึงจะเป็นผลดีต่อองค์การ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้นำแนวคิดดังกล่าว สรุปเป็นความหมายการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมชาติ

ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานว่าหมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเอง กำหนด โดยที่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และการใช้อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่าองค์ประกอบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของฮาลาร์ (Halar, 2003 อ้างถึงใน ชานนท์ ตรงดี, 2551) มหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้อำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐไอโฮโอ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวน (Faench & Raven, 1995) ราเวน และครูเกลนสกี (Raven & Kruglanski, 1975) และเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ในฐานอำนาจทั้ง 7 ฐาน โดยแหล่งอำนาจ ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลอำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานอำนาจต่างกัน โดยผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้พลังงานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ผู้ชายให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร และอำนาจบังคับ และยังพบว่าประสบการณ์ในการบริหารอยู่ที่ระยะเวลา 4 - 7 ปี และ 8 ปีขึ้นไปเป็นผู้ใช้พลังงานอำนาจตามกฎหมาย ต่อมานิโคล (Nichols, 2005 อ้างถึงใน เจริญชัย บรรณธรรม, 2550) ได้ทำการศึกษากาการใช้อำนาจด้านนโยบายของการศึกษาธิการจังหวัดในทางตอนเหนือของรัฐอิลลินอยส์ พบว่า การปฏิบัติตามนโยบายพื้นฐาน ที่มีอำนาจเหนือการตัดสินใจของเขา ศึกษาศึกษาต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำเนินนโยบายพื้นที่ให้ประสบผลสำเร็จ พวกเขาต้องเรียนรู้ ความสมดุลระหว่างอำนาจและนโยบาย การตัดสินใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง นโยบายและความขัดแย้งไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ อำนาจกลายเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรการบริหารการศึกษาจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ทักษะการเจรจาประสิทธิผลของการสื่อสาร และการอบรมจริยธรรม ในขณะที่เรย์ (Ray, 1987 อ้างถึงใน สุระสิทธิ์ คะลิฉ้วน, 2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในเมืองหลวง พบว่า การประสบผลสำเร็จในการได้รับการยอมรับนับถือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีผลในทางบวกกับแรงจูงใจ สำหรับเงินเดือนความมั่นคงในงานนั้น เป็นทั้งทางบวกและทางลบ แรงจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจภายในแรงจูงใจภายนอกได้แก่ลักษณะของงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ในประเทศไทย เช่น การศึกษาวิจัยของประสาร สุขสุคนธ์ (2553) ชันญานุช ปินทองคำ (2555) และดวง

พร ว่องสุนทร (2556) ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกัน โดยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารในสถานศึกษา หรือครู มีความสัมพันธ์กันภายในองค์การ และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

ผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการค้นหาลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ พบองค์ประกอบเพิ่มอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านคิดว่าเป็นลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เนื่องจากสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และยังมีคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปกครองและการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ Max Weber. (1947) ที่ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่ชอบธรรม ไว้ในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อในความถูกต้องตามกฎหมายที่ถือว่าเป็นมาตรฐาน และสิทธิของผู้ที่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎของการออกคำสั่ง ภายใต้ระบบนี้การเชื่อฟังได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานและระเบียบแบบแผน และเมื่อทำการทดสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อันสะท้อนว่าแบบวัดที่ดัดแปลงมาจากผลงานที่กล่าวอ้างถึงนั้นนำมาใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทยได้ รวมทั้งผลการวิจัยที่ได้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน แสดงให้เห็นว่าการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2

1. ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมให้มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training workshop) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ในองค์การทั่วไป และได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน และ

2) การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่ม มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ที่มีชั้นยศตั้งแต่ พันตำรวจตรี (สบ 2) ถึง พันตำรวจเอก (สบ 5) โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 28 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 28 คน พบว่า 1) ในกลุ่มทดลอง มีเพศชายจำนวน 11 คน (ร้อยละ 39.3) และเป็นเพศหญิง จำนวน 17 คน (ร้อยละ 60.7) ส่วนกลุ่มควบคุม มีเพศชายจำนวน 10 คน (ร้อยละ 35.7) และเป็นเพศหญิง จำนวน 18 คน (ร้อยละ 64.3) 2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 30 - 40 ปี คล้ายกัน (ร้อยละ 50.0 และร้อยละ 39.3 ตามลำดับ) รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี คล้ายกัน (ร้อยละ 42.9 และร้อยละ 39.3 ตามลำดับ) 3) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 57.1 และร้อยละ 60.7 ตามลำดับ) 4) ในกลุ่มทดลอง ส่วนใหญ่มีชั้นยศพ.ต.ท.(สบ 3) (ร้อยละ 35.7) และกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีชั้นยศพ.ต.อ.(สบ 4) (ร้อยละ 35.7) 5) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุราชการ ระหว่าง 11 - 20 ปี (ร้อยละ 53.6 และร้อยละ 42.9 ตามลำดับ) 6) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของอายุประสบการณ์ในงานพิสูจน์หลักฐาน ระหว่าง 11 - 20 ปี (ร้อยละ 46.4 และร้อยละ 39.3 ตามลำดับ)

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมดเท่ากับ .924 และมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .24 ถึง .71 และเมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบวัดโดยแยกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .665 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .837 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .808 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .825 และด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .827 แบบวัดความผูกพันในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมดเท่ากับ .947 และมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .45 ถึง .88 แบบวัดความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมดเท่ากับ .795 และมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .27 ถึง .72 และแบบวัด

ความเหนียวแน่นของกลุ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .950 และมีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .60 ถึง .87

3. การเปลี่ยนแปลงค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 5 ด้าน และตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ ความผูกพันในองค์กร การ ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 , 5.33 และ 5.20) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.06, 5.08 และ 5.17) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28, 5.16 และ 5.11) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60, 5.05 และ 5.07) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 , 5.15 และ 5.16) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 , 5.00 และ 5.05) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39, 5.15 และ 5.19) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 , 4.77 และ 4.80) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41, 5.19 และ 5.23) ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 , 4.95 และ 4.98)

4. การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติวิเคราะห์ ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร โดยก่อนการทดสอบข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ ได้แก่

1) ตรวจสอบความเป็นอิสระของคะแนนจากการที่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ได้รับการคัดเลือกเข้ามาอย่างเป็นอิสระโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการทดสอบตามรูปแบบการทดลองที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มจึงไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นในข้อนี้ ส่วนการทดสอบการแจกแจงของตัวแปรว่ามีลักษณะเป็นการแจกแจงเป็นปกติหรือไม่ (Normal distribution) โดยใช้สถิติ Shapiro-Wilk

พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า z-value (Skewness & Kurtosis) อยู่ระหว่าง -2 ถึง +2 แสดงว่าการแจกแจงตัวแปรตามในแต่ละกลุ่มเป็นปกติ 2) ตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) จากการตรวจสอบโดยใช้สถิติบ็อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของความแปรปรวนตัวแปรตามด้วยวิธี Leven's Test พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรมีความเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม

2) ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรตาม (Linearity) การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรจะมีความเหมาะสมเมื่อตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กัน ตรวจสอบด้วยการใช้สถิติเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ได้แก่ ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เช่นเดียวกัน จากการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคการวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าในการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติการทดสอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบตัวแปรจัดกระทำและทดสอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป

5. ผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำ โดยการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในช่วงระยะเวลาหลังการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมสามารถพัฒนาตัวแปรที่นำมาเป็นแนวคิดหลักในการสร้างโปรแกรม ซึ่งเป็นตัวแปรต้นจากการวิจัยระยะที่ 1 โดยผลการทดสอบ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านในช่วงระยะเวลาหลังการทดลองแตกต่างกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในกลุ่มทดลองที่เป็นผู้บริหารที่ได้รับโปรแกรมมีค่าเฉลี่ยทุกตัวแปรสูงกว่ากลุ่มควบคุม นั่นคือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษามีประสิทธิภาพในการพัฒนาตัวแปรต้นจากการวิจัยระยะที่ 1 ได้จริง

6. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

6.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 “ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมทั้ง ในระยะเวลาหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน” ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในระยะเวลาหลังการทดลองผู้บริหารในกลุ่มทดลอง ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .416, F = 12.905, p = .001) ผลการทดสอบการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย

(simple main effect) ทุกตัวแปรพบว่า ผู้บริหารในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของทุกตัวแปรสูงกว่ากลุ่มควบคุม และระยะติดตามผล 1 เดือน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .569, F = 6.955, p = .001) โดยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุม

6.1.1 ในระยะหลังการทดลอง หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .416, F = 12.905, p = .001) โดยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .726 .265 .383 .520 และ .574 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

6.1.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .569, F = 6.955, p = .001) โดยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างของคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ .245 .233 .266 .521 และ .551 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

6.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 “ผู้บริหารที่มีระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านแตกต่างกัน” ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

6.2.1 ในระยะหลังการทดลอง พบว่า ในกรณีความผูกพันในองค์กรระดับสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณี

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน

6.2.3 ในระยะหลังการทดลอง พบว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และ ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระยะติดตามผล 1 เดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน ผู้บริหารที่มีความเหนียวแน่นของกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลองเพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และการไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งตัวแปรอิสระนี้จะส่งผลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์

หลักฐานตำราวจ วิเคราะห์ผลการวิจัยด้วยการทดสอบค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้คะแนนความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำราวจจากการประเมินก่อนเข้าร่วมโปรแกรมเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมแบบหลายตัวแปร (MANCOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเมื่อพบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงนำไปสู่การเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) ตามวิธีของ Bonferroni ต่อไป

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 ดังนี้

1) ผลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มทดลอง จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ซึ่งเป็นการทดสอบว่าโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษามีประสิทธิผลทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารในกลุ่มทดลอง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลย่อยของตัวแปร พบว่า ผู้บริหารในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของทุกตัวแปรสูงกว่ากลุ่มควบคุม ในระยะหลังการทดลอง แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษามีประสิทธิภาพที่ทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมตามโปรแกรมเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การรับรู้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการพัฒนาโดยใช้กิจกรรมทั้งสิ้น 6 กิจกรรม ภายในระยะเวลา 28 ชั่วโมง โดยที่ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางการพัฒนาตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้แนวคิดจิตตปัญญาเจ็ดประการ เรียกว่า “หลักจิตตปัญญาเจ็ด” หรือใช้ชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า 7C's ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา (ธนา นิลชัยโกวิทย์, อติศร จันทรสุข, พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์ และอัญชลี สติร เศรษฐ์ (2550) เพื่อจัดกิจกรรมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีขั้นตอนและมีความชัดเจนของกิจกรรม ใน

กระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอน และต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างช้าๆ และยั่งยืนจนเป็นที่ยอมรับ และสร้างความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การรับรู้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม

ในส่วนของกิจกรรมที่นำมาใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานนั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียที่จะได้แสดงความคิดเห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมตามแนวคิดจิตตปัญญาที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร อย่างไรก็ตามกิจกรรมต่างๆที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ของผู้บริหารนั้นจะเป็นการผสมผสานและสร้างให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งหวัง คือ การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบนั่นเอง โดยที่ผู้วิจัยได้นำหลักจิตตปัญญาเจ็ดประการมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ หลักความรักความเมตตา หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ หลักการเข้าเผชิญ หลักความต่อเนื่อง หลักความมุ่งมั่น และหลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการนำจิตตปัญญาศึกษามาใช้ในการตระหนักรู้สามประการ คือ การตระหนักรู้ต่อตนเอง ได้แก่ การเข้าใจตนเอง การรู้เท่าทันตนเอง การปล่อยวางไม่ตัดสิน การเปิดใจกว้าง การเห็นคุณค่าในตนเอง การพัฒนาตนเอง การสังเกตที่ละเอียดลออ การมองโลกในแง่ดีและมีความสุข การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การตระหนักรู้ต่อผู้อื่น ได้แก่ การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น การมองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง การเห็นอกเห็นใจและเห็นคุณค่าของผู้อื่น และการตระหนักรู้ต่อวิชาชีพ การมองผู้เข้ารับการอบรมตามความเป็นจริง การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เข้ารับการอบรม และการเข้าใจและยอมรับผู้อื่น และการเข้าใจและยอมรับความเป็นจริงตามธรรมชาติ นอกจากนี้ยังนำจิตตปัญญาศึกษามาใช้ในการจัดกิจกรรมย่อยๆ ทั่วไป ได้แก่ ประสบการณ์ตรงและการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง การทำงานร่วมกัน ได้ตระหนักและศรัทธาในคุณค่าของการเป็นผู้นำร่วม การได้สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน สืบค้นความรู้ฝังลึก การสืบค้นตนเอง

กระบวนการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดจิตตปัญญา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการจัดกิจกรรมโดยผ่านกิจกรรมสำหรับผู้เข้ารับการอบรม 5 ประการ คือ กิจกรรมต้องมีการเรียนต้องลงมือกระทำด้วยความคิด (A) ต้องมีการแสดงออก (B) ต้องมีการ

เรียนรู้แบบร่วมมือ (C) ซึ่งหมายถึงไม่ได้เรียนรู้เพียงคนเดียว แต่เรียนเป็นกลุ่มย่อย 4-5 คน มีการค้นพบ(D) อาจค้นพบตัวเองด้านความรู้ หรือความเข้าใจในตน ในขณะที่เดียวกันก็รู้ว่าตนก้าวหน้าทางการเรียนรู้ไปอย่างไร (P) โดยทั้งนี้วิทยากรจะกระตุ้นให้กระบวนการในการจัดกิจกรรม (A) ซึ่งเน้นมาก วิทยากรผู้สอนต้องประเมินความสำเร็จของกิจกรรมตลอดเวลาพร้อมแก้ไข และปรับปรุงบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้ง จะเน้นถึงการใช้ปัญญาควบคู่ไปกับจิตใจที่สุนทรีย์ ซึ่งความสัมพันธ์ขององค์รวมผู้เข้ารับการอบรมและการจัดการเรียนการสอนแบบจิตปัญญา มีความเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของพงษ์ธร ตันติฤทธิศักดิ์ และคณะ (2551) ที่ได้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยการนำเอาการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษาเข้าไปในชั้นเรียนระดับอุดมศึกษา โดยคณะนักวิจัยมีส่วนร่วมร่วมกับอาจารย์จัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน การวิจัยอาศัยระเบียบวิธีแบบผสมผสาน ซึ่งข้อค้นพบทำให้ทราบถึงคุณลักษณะสำคัญของจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษา คือ ความสอดคล้องกันระหว่างเส้นทางการเรียนรู้ของผู้เรียนการจัดการจัดกิจกรรม และการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยมีหลักคือการอยู่กับปัจจุบันขณะของชั้นเรียน ซึ่งการจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษาดังกล่าวมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในผู้เรียน ต่อมาพงษ์ธร ตันติฤทธิศักดิ์ และคณะ (2552) ได้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้การจัดการเรียนการสอนแบบจิตตปัญญาศึกษาในอุดมศึกษาโดยทดลองใช้โมเดล “จิตตปัญญาพหุศึกษา” ซึ่งเป็นผลจากโครงการวิจัยสำรวจพหุแดนความรู้จิตตปัญญาศึกษา (2551) ผลการวิจัยพบว่า จิตตปัญญาพหุศึกษา สามารถเป็นโมเดลที่มีประโยชน์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษา สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานได้

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้คือการจัดกระบวนการตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาในองค์กร เช่น มานิตา ลีโทชวลิต (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษา เป็นการศึกษากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยในโรงเรียนเรียนรวม ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) กิจกรรมฝึกสติ 2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยในโรงเรียนเรียนโดยรวม มีผลต่อการตระหนักรู้ของครูผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยครูส่วนใหญ่พัฒนาการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและการตระหนักรู้เกี่ยวกับบุคคลเกี่ยวข้องกับการให้การช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ชั้น 1 ระดับ และพัฒนาการตระหนักรู้เกี่ยวกับเด็กพิเศษชั้น 2 ระดับ และการศึกษาของหฤทัย อนุสสรราชกิจ และศิริประภา พงษ์ทิกุล (2553) ที่ได้ทำการศึกษา

เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา สำหรับครูปฐมวัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสำหรับครูปฐมวัยที่พัฒนาขึ้นเป็นกระบวนการที่บูรณาการแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะวิชาชีพ ซึ่งพบว่า ผลการเรียนรู้ของครู สะท้อนใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ความรู้ ครูได้เพิ่มพูนองค์ความรู้ ความเข้าใจองค์ความรู้ทางการศึกษา คือ การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย 2) ด้านเจตคติ ครูพัฒนา ความเมตตา เอื้ออาทรที่มีต่อเด็ก และ 3) ด้านทักษะวิชาชีพ ครูพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูในเรื่อง การจัดการชั้นเรียน และการปรับพฤติกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของแก้วจิต มากปาน, วิไลวรรณ วัฒนานนท์ และทิพวรรณ กรงทอง (2555) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 40 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยการใช้สุนทรียสนทนาอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 77) ความพึงพอใจในภาพรวมต่อการนำแนวทางการพัฒนาตนเองมาใช้อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 78) กลุ่มเป้าหมายสะท้อนว่าได้เรียนรู้ตนเองจากภายในโดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา ได้ฟังและคิดอย่างใคร่ครวญ สามารถสะท้อนตนเองและผู้อื่นอย่างกัลยาณมิตร สามารถประยุกต์ใช้ในการให้คำปรึกษาได้ และการศึกษาของปราณี อ่อนศรีและคณะ (ปราณี อ่อนศรี และคณะ, 2556) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนามนุษย์ในศตวรรษที่ 21 พบว่า จิตตปัญญาศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เน้นการพัฒนาในด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ภายในตนเองอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการรับรู้และตระหนักรู้ในตนเอง รู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ รวมทั้งการเกิดความรักความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถประยุกต์เชื่อมโยงกับศาสตร์ต่างๆ ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างสมดุลและมีคุณค่า ด้วยเหตุนี้จิตตปัญญาศึกษาจึงเป็นทั้งแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในตน การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงภายในสังคม โดยที่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อย ๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้ง

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับการพัฒนาในองค์การ เช่น สุพจน์ แสงเงิน

(2550) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ สำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผลการทดสอบก่อนและหลังการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำมีผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการประเมินติดตามผลหลักสูตรหลังจากผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการฝึกอบรมมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นจากเดิมทุกด้าน และการศึกษาของ นันทภา ปัญญารัตน์ (2555) ที่ได้ทำการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย เป็นการวิจัยกึ่งทดลองแบบกลุ่มเดียว ผลการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธเพิ่มขึ้นภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม และการศึกษาของ เดชชัย สิ้นเจริญ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเพื่อทดลองหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผลการวิจัย พบว่า ผลการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ก่อนการอบรมและหลังการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะพฤติกรรมในการทำงานหรือการบริหารจัดการตามองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการศึกษาของ สุธาสิณี มีนาสิทธิโชค (2559) ที่ได้ทำการศึกษาผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น หลังเข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนน ความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมทุกด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวนปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยด้านที่ได้คะแนนมากที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงไป ได้แก่ ด้านการกระตุ้นชาวนปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดกระบวนการตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาในองค์กร เช่น การศึกษาของพรทิพย์ ไตรภทร (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้จิตตปัญญาศึกษา ซึ่งได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างทักษะทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้จิตตปัญญาศึกษา พบว่า คะแนนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ จากการประเมินตนเองของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม หลังการทดสอบใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการประเมินความคงทนของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังผ่านการทดลองใช้หลักสูตร 8 สัปดาห์ พบว่า คะแนนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างจากคะแนนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศ ของทิม เบิ้ล (Trimble, 2004) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “Contemplative Leadership in the Workplace: A Process and Its Implications for Project Management” โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาการนำจิตตปัญญาไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำ 9 คน ใช้วิธีการอบรมทางจิตตปัญญา ได้แก่ การนิ่งเงียบเพื่อทำสมาธิ (Silence) การฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening) การเล่าเรื่อง (Storytelling) และสุนทรียสนทนา (Dialogue) ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำ และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวเอง เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่ม ผลการวิจัยเป็นที่น่าพอใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ โรมานโน (Stephen D. Romano, 2014) ที่ศึกษาเรื่อง “Leading at the Edge of Uncertainty : An Exploration of the Effect of Contemplative Practice on Organizational Leaders” โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำสูงขึ้น และกิจกรรมตามกระบวนการทำให้ร่างกายแข็งแรงขึ้น มีความสุขกับธรรมชาติมากขึ้น เปิดใจกว้างรับฟังมากขึ้น มีความมั่นใจและมุ่งมั่นจะคิดหาวิธีการบริหารในแนวทางใหม่เปิดโอกาสรับฟังพนักงานมากขึ้น มองโลกเป็นองค์กรรวมได้มากขึ้น

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจภายหลังเข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาทุกด้าน สามารถอภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบได้ดังนี้

1) คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้พบว่า ในกลุ่มทดลองมีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ ผู้บริหาร มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ สมพรธน ไกรษร และมาริสสา ไกรฤกษ์ (2555) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ย่อมส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานจึงเป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมฯก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาตามลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงาน มีความมั่นใจในการบริหารบุคลากรแต่ละระดับในหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งเกิดความรัก ความสามัคคี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันอีกด้วย

2) คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้นับพบว่า ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และลดลงเล็กน้อยในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน แสดงให้เห็นว่าผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อธิบายได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ สอดคล้องกับสุภัทธา ภัคดีศรี , สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล และลดาวัลย์ รวมเมฆ (2555) ที่ได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นกำลังสำคัญขององค์กร การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ((Kinicki และ Kreitner, 2008; Shields และ Ward, 2001) ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อไปของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานควรสร้างเสริมในเรื่องการสร้างแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3) คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้นับพบว่า ในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล

1 เดือน แสดงให้เห็นว่าผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมฯ อธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมตามโปรแกรมฯครั้งนี้ และมีอายุระหว่าง 30-40 ปี เป็นกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นกลุ่มวัยทำงาน ซึ่งมีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูก บังคับ ให้อยู่กรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื้อมมือ ชอบเรียนรู้ข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย มีอิสระ ในความคิด กล้าซักถามในทุกเรื่องที่ตัวเองสนใจ ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์ และมีอายุระหว่าง 40-50 ปี เป็นกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ซึ่งเป็นกลุ่มวัยทำงานที่มีพฤติกรรมที่ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่ชอบพึ่งพาอาศัยใคร มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ (ดิอรัตัน อนุรัตน์พานิช, 2553) ส่งผลให้มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาและบริหาร หน่วยงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในวัยใกล้เคียงกันเกิดการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงกรอบและรูปแบบการทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยการกระตุ้น การสอน การเป็น พี่เลี้ยงให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความท้าทายและงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวว่า หากบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างรวดเร็วและสามารถปรับตัวให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ปัจจุบันย่อมทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลงานมีคุณภาพ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยทำงานและพร้อมที่จะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้หลักกระบวนการในการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นโอกาสในการพัฒนาต่อไป

4) คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงชี้แนะและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้พบว่าในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน แสดงให้เห็นว่าผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เป็นไปตามสมมติฐาน

กล่าวคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อธิบายได้ว่า ผู้บริหารมีการเข้าถึง มีการทำความเข้าใจ และในความสัมพันธ์กับกลุ่มคนแต่ละคนในหน่วยงานของตน มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของแต่ละคนทั้งในด้านการศึกษาหาความรู้ โดยการส่งอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (สุธาสิณี มีนาสิทธิโชค, 2559) สอดคล้องกับ Bass และ Avolio (1994) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ในความต้องการ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ดูแลให้คำปรึกษาในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ ให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ โดยยอมรับคุณค่า ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล (Booraphan C., 2003)

นอกจากนี้กระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ได้ดำเนินการโดยใช้หลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาเจ็ดประการ เรียกว่า “หลักจิตตปัญญาเจ็ด” ซึ่งในกระบวนการที่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ใช้หลักการที่สำคัญ ได้แก่ หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างไคร่ครวญ เป็นการไคร่ครวญและรับรู้แบบองค์รวมด้วยกาย ใจ ความคิด และจิตวิญญาณ รวมทั้งเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ความสัมพันธ์ ประสบการณ์ทั้งจากตนเอง และจากผู้อื่น หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เป็นการบูรณาการการเรียนรู้ในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวมเชื่อมโยงกับชีวิตและสรรพสิ่งต่างๆ ในธรรมชาติอย่างแท้จริง หลักการเผชิญความจริง เป็นการที่ผู้บริหารได้เผชิญและรับรู้ความจริง โดยเฉพาะในส่วนที่ไม่เคยรับรู้มาหรือมีประสบการณ์มาก่อน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงจากภายใน และชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยใช้บรรยากาศในการดำเนินการพัฒนาที่เปิดกว้างสามารถเปิดเผยและสำรวจตนเองบนพื้นฐานของการยอมรับซึ่งกัน และกัน และการเกื้อหนุนเป็นกำลังใจให้กันในพื้นที่แห่งความรัก ความเมตตา และมีศรัทธา โดยปราศจากอคติ เกิดการเรียนรู้ที่เปิดใจจากการฟังอย่างลึกซึ้ง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม สะท้อนคิดอย่างไคร่ครวญและสามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้แบบองค์รวม โดยดำเนินการกิจกรรมด้วยหลักการ ได้แก่ สุนทรียสนทนา การฟังอย่างลึกซึ้ง และการฝึกสติ ด้วยใช้กิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมTA กิจกรรมร่วมงานอย่างสุขใจ กิจกรรม “communication cues” กิจกรรมฟังด้วยใจ และกิจกรรมภาพสะท้อน ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ผู้บริหารที่เข้าร่วมโปรแกรมได้มีโอกาสเล่าเรื่องราวของตนเองแลกเปลี่ยนกัน และการให้ทำงานและฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารได้ให้ข้อมูลในแบบสอบถามความพึงพอใจในการอบรมว่า รู้สึกพึงพอใจในการเข้าร่วมมาก

และไม่เคยได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้มาก่อน และได้ค้นพบว่ากระบวนการพัฒนาตามโปรแกรม ทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น และจะพยายามนำสิ่งที่ได้รับไปปรับใช้การทำงานต่อไป และจากวิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ที่ได้มีการติดตามผลหลังเข้าร่วมโปรแกรมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแต่ละคน สามารถประยุกต์ความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการเข้ารับการอบรมตามโปรแกรมฯ ไปใช้ในการบริหารงาน มีความมั่นใจในการบริหารบุคลากรแต่ละระดับในหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งเกิดความรัก ความสามัคคี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันอีกด้วย

5) คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นธรรมชาติเป็นความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด โดยที่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และการใช้อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้พบว่าในกลุ่มทดลอง พบว่า มีคะแนนเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน ในขณะที่กลุ่มควบคุม มีคะแนนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ครั้งนี้เป็นข้อค้นพบใหม่ที่พบว่าการประกอบด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นธรรมชาติเป็นองค์ประกอบใหม่สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และองค์ประกอบด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการนี้สอดคล้องกับลักษณะงานของผู้บริหาร ที่เป็นข้าราชการตำรวจและมีโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ในการชักจูง เชิญชวน โน้มน้าว หรือบังคับให้ผู้ตามกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด โดยที่ผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยปราศจากการต่อต้าน หรืออคติ ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของฮาลาร์ (Halar, 2003 อ้างถึงใน ชานนท์ ตรงดี, 2551) มหาวิทยาลัยไอโฮไอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้อำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐไอโฮไอ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับฐานอำนาจของเฟรนช์และราเวน (Faenck & Raven, 1995) ราเวนและครูเกลนสกี

(Raven & Kruglanski, 1975) และเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ฐานอำนาจทั้ง 7 ฐาน โดยแหล่งอำนาจ ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลอำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง โดยที่พบว่าประสบการณ์ในการบริหารอยู่ที่ระยะเวลา 4 - 7 ปี และ 8 ปีขึ้นไปเป็นการใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย และการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และความสัมพันธ์กันภายในองค์การ และการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างยิ่ง (ดวงพร ว่องสุนทร, 2556)

2) จากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับความผูกพันในองค์การที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าในระยะหลังการทดลองมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .389, F = 13.841, p = .001) เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร แล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับความผูกพันในองค์การต่ำ และได้รับการการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น (F = 6.381, p = .015) และในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปแล้ว ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลว่ามีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001 (Wilk's lambda = .540, F = 7.500, p = .001) เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร แล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับความผูกพันในองค์การต่ำ และได้รับการการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมิติอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (F = 5.858, p = .019) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (F = 4.966, p = .031) สูงขึ้นกว่าเดิมสองด้าน

ผลการวิจัยที่พบว่าทั้งระยะการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับความผูกพันในองค์การต่ำ และได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียว และในระยะติดตามผล 1

เดือน พบเพิ่มมา 1 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถผู้บริหาร มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ สมพรธน ไกรษร และมาริสสา ไกรฤกษ์ (2555) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ย่อมส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อธิบายได้ว่าผู้บริหารมีการเข้าถึง มีการทำความเข้าใจ และในความสัมพันธ์กับกลุ่มคนแต่ละวัยในหน่วยงานของตน มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของแต่ละคนทั้งในด้านการศึกษาหาความรู้ โดยการส่งอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (สุธาสินี มีนาสิทธิโชค, 2559) สอดคล้องกับ Bass และ Avolio (1994) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ในความต้องการ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ดูแลให้คำปรึกษาในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ ให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ โดยยอมรับคุณค่า ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล (Booraphan C., 2003) และผลการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันในองค์การ มีส่วนช่วยเสริมให้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในองค์การ โดยที่ที่มีการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์การ เช่นการศึกษาของอรัญญา ออมสินสมบุญ (2559) ที่ได้ทำการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหาร กรมแพทย์ทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการศึกษาของ Fred O. W. และคณะ (2005) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริษัททางการเงินของประเทศเคนยากับประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของปีงหลินยี ซารา มาคลินแนน ไนเจลอันอีเมล และทอม คอกซ์ (Lin, MacLennan, Hunt, และ Cox, 2015) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลที่มีต่อคุณภาพของชีวิตการทำงานในไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยที่การเป็นปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

นอกจากนี้ผลประการนี้อาจมาจากเหตุที่โปรแกรมดังกล่าวนี้ไม่ได้มีการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร แต่เป็นโปรแกรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ประกอบกับกลุ่มทดลองไม่เคยได้รับการอบรมในลักษณะเช่นนี้มาก่อนจึงส่งผลให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความผูกพันในองค์กรต่ำที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นเมื่อจบโปรแกรมนี้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการที่หน่วยงานจะเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารนั้น ควรดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการประเมินหรือผลการสำรวจความผูกพันในองค์กรระดับต่ำเข้าร่วมโปรแกรมเป็นหลัก เนื่องจากจะส่งผลให้ผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กรต่ำมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น และไม่ควรคัดเลือกผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กรสูงเข้ารับการพัฒนาในโปรแกรม ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะไม่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารกลุ่มนี้มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นแต่อย่างใดนั่นเอง

3) จากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าในระยะหลังการทดลองมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Wilk's lambda = .428, F = 11.747, p = .001) เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร แล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ และได้รับการการพัฒนา

ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ($F = 5.645, p = .022$) และในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปแล้ว ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่ได้ในในระยะติดตามผล 1 เดือน ซึ่งพบปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001 (Wilk's lambda = .565, $F = 6.770, p = .001$) เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร แล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ และได้รับการการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($F = 5.823, p = .020$) สูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเช่นกัน

ผลการวิจัยที่พบว่าทั้งระยะการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ และได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวทั้งสองระยะการทดลอง แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีส่วนช่วยเสริมให้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน และผลการศึกษาล้วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (ธนิศา ฉิมวงษ์, 2539; บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540; วรณดี ชูกาล, 2540); ดวงใจ นิลพันธุ์. 2543; ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์. 2548; ธีระยุทธ เมฆประสาท. 2559; Fred, Bani, Peng and John. 2005; Ghasemizad. 2012; Mohammad, S. I. S., AL-Zesud, H. A., & Batayneh, A. M. E.; 2011;. Shoorideh et al. 2015 และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ซไรไฮม์ เนเดอร์ และสแคนดูรา (Sherieshim; Neider; & Scandura. 1998) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มของหัวหน้างานและบุคลากรจำนวน 106 คน พบว่า ความพึงพอใจกับงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับรอบบินส์ (Robbins. 2001) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจกับงานของกลุ่มบุคลากรส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการศึกษาของ ททรัพย์ศิริ ศรีส่อง (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูในกลุ่มคูเมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยที่การเป็นปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Fred, Bani, Peng and John (2005) ที่ผลการศึกษาพบว่าพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน โดยที่การเป็นปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

นอกจากนี้ผลการศึกษาที่พบครั้งนี้อาจมาจากเหตุที่โปรแกรมดังกล่าวนี้ไม่ได้มีการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างความพึงพอใจในงานแต่เป็นโปรแกรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ประกอบกับกลุ่มทดลองไม่เคยได้รับการอบรมในลักษณะเช่นนี้มาก่อนจึงส่งผลให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นทั้งในระยะหลังการทดลอง และแม้จะยังคงอยู่ในระยะติดตามผล 1 เดือน แต่ไม่มีผลทำให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้นทุกด้าน ในขณะที่ผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานระดับสูงอยู่แล้ว แม้จะเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาก็ตาม ก็ไม่ปรากฏความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการที่หน่วยงานจะเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารนั้น ควรดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการประเมินหรือผลการสำรวจความพึงพอใจในงานในระดับต่ำเข้าร่วมโปรแกรมเป็นหลัก เนื่องจากจะส่งผลให้ผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น และไม่ควรรคัดเลือกผู้บริหารที่มีระดับความพึงพอใจในงานสูงเข้ารับการพัฒนาในโปรแกรม ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะไม่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารกลุ่มนี้มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นแต่อย่างใดนั่นเอง

4) จากที่ได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าในระยะหลังการทดลองมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 (Wilk's lambda = .742, F = 3.066, p = .018) เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร แล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองทั้งกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มต่ำ และ

กลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มสูง เมื่อและได้รับการการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ($F = 9.948, p = .003$) และในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปแล้ว ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่ได้ในระยะหลังการทดลอง ซึ่งพบปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 (Wilk's lambda = .760, $F = 2.786, p = .029$) เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปรแล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองทั้งกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มต่ำ และกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มสูง เมื่อและได้รับการการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ($F = 6.909, p = .011$)

ผลการวิจัยที่พบว่าทั้งระยะการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความเหนียวแน่นของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 ปรากฏว่ากลุ่มการทดลองทั้งกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มต่ำ และกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มสูง เมื่อและได้รับการการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น แสดงให้เห็นว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มมีส่วนช่วยเสริมให้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม และผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนียวแน่นของกลุ่ม (Jung and Sosik. (2002); Pillai and Williams. 2003; Shmuel and Meni. (2006) Ching-Hsiang Chu. (2007)) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าโปรแกรมหดงกล่าวนี้ไม่ได้มีการดำเนินกิจกรรมที่เสริมสร้างความเหนียวแน่นของกลุ่ม แต่เป็นโปรแกรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ประกอบกับกลุ่มทดลองไม่เคยได้รับการอบรมในลักษณะเช่นนี้มาก่อน ก็ยังส่งผลให้ทั้งกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มต่ำ และกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มสูงที่เข้ารับการการพัฒนาตามโปรแกรมมีระดับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการที่หน่วยงานจะเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารนั้น สามารถดำเนินการกับผู้บริหารได้ทุกระดับ เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะมีช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้

สรุปจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์รวมทั้ง 3 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกันทั้ง 3 ตัวแปร ซึ่งพบปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร แล้วปรากฏว่ากลุ่มการทดลองที่มีระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์รวมทั้ง 3 ตัวแปร และได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการที่หน่วยงานจะเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารนั้น ควรดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการประเมินหรือผลการสำรวจความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มในระดับต่ำเข้าร่วมโปรแกรมเป็นหลัก เนื่องจากจะส่งผลให้ผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มต่ำมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น และไม่ควรรคัดเลือกผู้บริหารที่มีระดับความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มสูงเข้ารับการพัฒนาในโปรแกรม ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะไม่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารกลุ่มนี้มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นแต่อย่างใดนั่นเอง และหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งหมายถึง การเอาใจเขามาใส่ใจเรา สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารอย่างถูกทิศทาง รวมทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (กาญจนา ชุมศรี, 2553) ดังนั้น ผู้บริหารในหน่วยงานควรจะต้องแสดงภาวะผู้นำในด้านดังกล่าวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเห็น โดยผู้บริหารต้องรักและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล รู้รายละเอียดความรู้ความสามารถ อุปนิสัย คุณสมบัติส่วนบุคคล เพื่อการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล เพื่อ

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถูกทิศทาง (Butterworth. 1992) ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้หน่วยงานพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และมีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานในระดับสากลได้

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้ให้ข้อมูลรอง จำนวน 14 คน และการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการแบบเจาะจง ดังนั้นผลการศึกษาจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาใช้อธิบายได้เฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ไม่อาจนำไปใช้อ้างอิงไปข้อสรุปทั่วไปกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะอื่น เช่น เป็นผู้บริหารในหน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานอื่นที่แตกต่างออกไปได้

2. การศึกษาของประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เป็นผู้บริหารระดับต้นเท่านั้น ถึงแม้ได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงมาแล้ว แต่โปรแกรมฯยังไม่เคยผ่านการทดลองสอนจากผู้สอนท่านอื่นในสถานการณ์จริง ดังนั้น จึงอาจจะยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าโปรแกรมฯที่พัฒนาขึ้นจะเหมาะสมกับผู้ให้ทั่วไป

3. การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษากับระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรในการแบ่งกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำนั้น ยังไม่ใช่วิธีการแบ่งกลุ่มที่ผู้วิจัยพึงพอใจที่สุด เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างน้อย ดังนั้นการนำผลการวิจัยไปใช้ในวงกว้าง (generalization) จึงเป็นไปได้ยาก

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในทางทฤษฎี

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นสิ่งที่สนับสนุนการนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กำเนิดมาจากบริบทของสังคมในต่างประเทศมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานราชการในบริบทของสังคมไทย โดยหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมและ

สภาพการทำงานของสังคมไทยได้อย่างชัดเจนขึ้น รวมถึงการระบุพฤติกรรมบ่งชี้ของผู้บริหารในแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย และกระบวนการวิจัยในแต่ละขั้นตอนได้ดำเนินการอย่างรัดกุมและรอบคอบ การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญในเชิงทฤษฎีคือช่วยเพิ่มหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมากขึ้น และสามารถเพิ่มองค์ความรู้ให้กับการศึกษาและการบริหารองค์การสำหรับการเป็นการศึกษาวิจัยต่อยอดในแนวคิดดังกล่าวต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่เพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม และเมื่อทำการทดสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ในการวิจัยสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ดังนั้น ผู้ที่สนใจในประเด็นเดียวกันนี้ด้วยกระบวนการค้นเชิงปฏิฐานนิยม สามารถนำความหมายดังกล่าวไปประยุกต์เป็นนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างโปรแกรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับข้าราชการตำรวจที่เป็นระดับผู้บริหารได้ต่อไป

3. จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารมีประสิทธิผลสามารถทำให้ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นกว่าก่อนได้รับโปรแกรม ดังนั้นเพื่อให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ควรมีการสนับสนุนให้มีการจัดการอบรมในโปรแกรมนี้สำหรับข้าราชการตำรวจทุกระดับ และนำไปใช้กับข้าราชการตำรวจในสายงานอื่นๆ ด้วยโดยปรับเนื้อหาและกิจกรรมบางส่วนให้เหมาะสมกับระดับความรู้ ประสบการณ์ และสอดคล้องกับบริบทของงานของข้าราชการตำรวจในกลุ่มนั้น ๆ

4. จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์รวมทั้ง 3 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในองค์การ ความพึงพอใจในงาน และความเหนียวแน่นของกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความ

เป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในสถานะที่มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณในการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ควรพิจารณาคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่มีผลการประเมินหรือผลการสำรวจระดับของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในระดับต่ำเข้าร่วมโปรแกรมเป็นหลัก เนื่องจากจะส่งผลให้บุคลากรมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และเมื่อได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมแล้วจะเห็นถึงประสิทธิผลที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจเท่านั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปเพื่อให้ครอบคลุม ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปทำการวิจัยเชิงทดลองกับกลุ่มข้าราชการตำรวจนอกเหนือจากผู้บริหารระดับต้น เช่น ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับสูง หรือในกลุ่มข้าราชการตำรวจสายงานอื่น เช่น งานสอบสวน งานสืบสวน เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสายการบังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ควรทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลไปยังตัวแปรอื่นเช่น ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งาน (In-role performance) อันเป็นเรื่องหนึ่งที่ยังคงต้องการตรวจสอบอาจประสงค์ให้ได้ทราบว่ากรณีที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นต้น

3. ควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal study) โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้การศึกษาในระยะยาว ยังจะช่วยให้เห็นถึงพัฒนาการ ปัญหาและอุปสรรครวมทั้งยังเป็นแนวทางในการปรับปรุงการใช้โปรแกรมให้ได้ผลยิ่งขึ้นอันอาจจะนำมาซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและได้ผลยิ่งขึ้นต่อไป

4. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ในส่วนที่เป็นการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล โดยแบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้ให้ข้อมูลรองนั้น พบว่า แม้ว่าผู้วิจัยตั้งใจที่จะดำเนินการสัมภาษณ์โดยให้ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหลัก พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลรองมาทำการทดสอบแบบสามเส้า แต่ด้วยข้อจำกัดบางประการผู้วิจัยจึงไม่สามารถดำเนินการตามที่ตั้งใจไว้ได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลหลักเพิ่มมากขึ้น และการนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ควรอยู่ในช่วงที่การแต่งตั้งโยกย้ายเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อลดปัญหาเรื่องเวลาในการนัดหมาย

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน สามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- Allen, N.J. And Meyer, & J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organizations Commitment to the Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1) Mar1990, 1-18.
- Azman Ismail, Nur Baizura, Natasha Abidin, and Rabaah Tudin. (2009). RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPOWERMENT AND FOLLOWERS' PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN MALAYSIA
www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 5-22
- Back, K. (1951). Influence through Social Communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology.*, 46, 9-23.
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*: New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Dose the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organization and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. B. A. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto. California : Consulting Psychologists Press.
- Bennis W. and Nanus B. (1985). *Leaders : The strategies for taking change*. New York: Harper and Row
- Bentler, P. M. C., C., (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. K. J. Klein; & S. W. J. Kozlowski. San Francisco: Jossey-Bass.
- The motivation effect of charismatic leadership : A self-concept based theory, (1993).

- Bolden, R., & Gosling, J. (2003). Leadership, Society and the Next Ten Years. . Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, July 2003.
- Bollen, K. H., R., (1990). Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination. *Social Forces*, 69, 479-504.
- Booraphan C. (2003). Factors Influencing leadership of professional nurses in regional hospitals, The Ministry of Public Health. KhonKaen University. (Master of Nursing Science Thesis in Nursing Administration. Graduate School.
- Bruch, Heike, and Frank Walter. (2007). Leadership in Context : Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 12.(May) 710-726.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. London Sage.
- Buchanan, H. B. (1974). building organization commitment the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533 - 546.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Haper and Row.
- Ching-Hsiang Chu. (2007). Effect of Transformational Leadership, Group cohesion, and Trust On Organization Citizenship Behavior-A Study of R&D Personal. China, Thesis of Executive Master of Business Administration.
- Coleman, P. L., L., (1990). *Struggling to be 'good enough': Administrative practices and school district ethos*. New York: The Falmer Press.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dion, K. L. (2000). Group Cohesion: From Field of Forces” to Multidimensional Construct. *Group Dynamics.*, 4(1), 7-26.
- Duerr, M. (2004). A powerful silence: The role of meditation and other contemplative practices in American life and work. In *The Center for Contemplative Mind in Society*. Northampton: MA.
- Elumti, D., Minnis, W., and Abebe, M. (2005). Conceptual have a role in developing leadership skills. *Management Decision*, 43(7-8), 1018-1031.

- Festinger, L. E. (1952). The Influence Process in the Presence of Extreme Deviates. *Human Relations*, 5, 327-346.
- Fred O. W., Bani Orwa, Peng Wang, & John J. L. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2)(235-256).
- Greenleaf, R. i. S., D.F. (Ed.),. (1998). *On Becoming a Servant-Leader*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hewitt Associates. (2004). *Employee Engagement Higher at Double Digit Growth Companies*. Research Bried Hewitt associates LLC. Retrieved.
- Hoggatt, D. W. (1990). *Transformational Leadership: An Investigation of Top-Performing Television Station Executives (Executives)*.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoys, W. K., ,, & Miskel, C. G. (2008). *Education administration: Theory research and practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A.,. (1972). Personal and role-related factor in the development of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-562.
- Janis, I. G., Boston: Houghton Mifflin. Jordan, M. H., Field, H. S., and & Armenakis, A. A. (2002). The Relationship of Group Process Variables and Team Performance: A Team-Level Analysis in a Field Setting. *Small Group Research*, 33(1), 1211-1250.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J.,. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 10.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian community. *American Sociological Review*, 33 (4)(449 - 517).
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and Performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kent, T. W. (2005). Leadership and managing : it takes two to tango. *Management Decision*, 43(7/8), 1010-1017.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational behavior key concept, Skill and best practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kuhnert, R., & Lewis, P.,. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). *Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Changes*. ΣΤΟ J. Murphy, & K. S. Louis,. *Reshaping the Principalsip. Insights from Transformational Reform efforts*(Thousands Oaks, California: Corwin Press.).
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
- Leithwood, K. A., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (4), 249-280.
- Leithwood, K. A., & Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in the everyday problem solving of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 4(3), 221-244.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC nursing*, 14(1), 1-9.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston.: Irwin McGraw-Hill.

- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marsh, R. M. M., E. P., (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 51 - 57.
- Max Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York Free Press.
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- Minichiello, V., Aroni , R., Timewell, E., and Alexander, L. (1990). *In-Depth Interviewing: Researching people*. Melbourne: Longman Cheshire.
- Mullen, A. (1994). Group Cohesiveness and Quality of Decision Making : An Integration of the Groupthink Hypothesis. . *Small Group Research*, 25(2), 189-204.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A Case for Procedural Climate: Development and Test of Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Newstrom, J. W., & Kerth, D. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications Ltd.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ostroff, C. (1993). The Effect of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Pillai, R., Williams, E. a., Pillai, R., & Williams, E. a. (2003). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Rafferty A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension. *The Leadership Quarterly*, 75, 329-354.
- Robbin, S. P. (1983). *Power and bargaining in social psychology: An introduction*. New York: McMillan.
- Robbin, S. P. (2005). *Organizational Behavior: Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education, Inc.*
- Rosaline S. Barbour, & Jenny Kitzinger. (1999). *Developing Focus Group Research Politics, Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schriesheim; C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effect, Moderator, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 4(41), 298–318.
- Schultz, D. P., & Schultz, E. S. (1998). *Psychology and Work Today*. New York Macmillan.
- Sergiovanni, T. J. (1989). The leadership needed for quality schools. In T.J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.) *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47 (8), 23-27.
- Sheldon, M. (1971). an empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journa*, 14, 149 - 226.
- Shields, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20(5), 667-701.
- Shmuel Stashevsky, & Meni Koslowsky. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 23-34.
- Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Illinois: Rand McNally.

- Stephen D. Romano. (2014). *Leading at the Edge of Uncertainty: An Exploration of the Effect of Contemplative Practice on Organizational Leaders*. (Doctor of Philosophy). Antioch University. (Antioch University - PhD Program in Leadership and Change).
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.
- Trimble, S. W. (2004). *Contemplative leadership in the workplace: A process and its implications for project management*. n.p.: Union Institute & University.
- Tziner, A. (1982). Differential Effects of Group Cohesiveness Types: A Clarifying Overview. *Social behavior and personality*, 10, 227-239.
- Vroom, H. V. (1973). *Work and Motivation*. Now York Wiley and Sons Inc.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22.
- Wexley, K., & Yukl, G. (1981). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Homewood, Illinois Richard D. Irwin.
- William, L. K., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S., & McCoy, M. (1988). The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness of Performance of a Disjunctive Group Task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 837-888.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินญานินพนธ์ (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

- แก้วจิต มากปาน, วิไลวรรณ วัฒนานนท์, และ และ ทิพวรรณ กรงทอง. (2555). แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเป็น
ผู้ให้คำปรึกษาตามแนวคิดปัญญาศึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น.
วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ, 35(1) มกราคม-มีนาคม, 59-68.
- แคลทียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา),
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์วัลย์ เสนคราม. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับภาวะผู้นำของหัวหน้าการกับความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทยสำนักงานใหญ่. (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย
ศิลปากร., นครปฐม.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2553). สัมมนาสรุปปิดโครงการเพิ่มขีดความสามารถคณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์สู่การเป็น
สถาบันพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์.
- จุมพล นิมพานิช. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: หลักการแนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย.
นนทบุรี: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลลดา ทองทวี และคณะ. (2551). บทความการประชุมวิชาการประจำปี 2551 เรื่องจิตตปัญญาศึกษา การศึกษา
เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์. บทความการประชุมวิชาการประจำปี 2551 โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชลลดา ทองทวี และคณะ. (2553). จิตตปัญญาศึกษา. (เอกสารประกอบคำบรรยาย) เอกสารประกอบคำบรรยาย
หน้า 6-9.
- ชันญานุช ปิ่นทองคำ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษาในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2551). ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชีวิน อ่อนละอ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ใน
ประเทศไทย. ปริญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ณัฐยานุช สุดชาติ, และ วัลลภา อารีรัตน์. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร
จัดการหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร
จังหวัดขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ณัฐพล วัจวิญญู. (2552). สรุปความรู้จากการอบรม “ภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัย”. หลักสูตรที่ 1
: การเรียนรู้ด้วยหัวใจที่ใคร่ครวญ. (Contemplative Education). กรุงเทพฯ สกศ.

- ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เดชชัย สิ้นเจริญ. (2556). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.(สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ทรัพย์ศิริ ศรีส่อง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในกลุ่มคูเมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยนอร์ท, กรุงเทพฯ..
- ธงชัย หมื่นสา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 3. รายงานการศึกษาอิสระ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น., ขอนแก่น. (กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).).
- ธนา นิลชัยโกวิทย์, อติศร จันทร์สุข, พงษธร ตันตฤทธิศักดิ์, และ อัญชลี สติระเศรษฐ์. (2550). โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา. กรุงเทพฯ. (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนา องค์ความรู้ (องค์การมหาชน).).
- ธนิศา ฉิมวงษ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงาน ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้กระทรวงสาธารณสุข. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., กรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). , บัณฑิตวิทยาลัย).
- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง., กรุงเทพฯ. (วท.ด. (สังคมวิทยา). บัณฑิตวิทยาลัย).
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .
- นันทภา บุญญารัตน์. (2555). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย. Allen, NJ. And Meyer, & JP. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organizations Commitment to the Organizations. Journal of Occupational Psychology, 63(1) Mar1990), 1-18.

- Azman Ismail, Nur Baizura, Natasha Abidin, and Rabaah Tudin. (2009). RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPOWERMENT AND FOLLOWERS' PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN MALAYSIA
www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 5-22
- Back, K. (1951). Influence through Social Communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology.*, 46, 9-23.
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*: New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Dose the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organization and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. B. A. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press.
- Bennis W. and Nanus B. (1985). *Leaders : The strategies for taking change*. New York: Harper and Row
- Bentler, P. M. C., C.,. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. K. J. Klein; & S. W. J. Kozlowski. San Francisco: Jossey-Bass.
- The motivation effect of charismatic leadership : A self-concept based theory, (1993).
- Bolden, R., & Gosling, J. (2003). *Leadership, Society and the Next Ten Years*. . Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, July 2003.
- Bollen, K. H., R., (1990). Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination. *Social Forces*, 69, 479-504.

- Booraphan C. (2003). Factors Influencing leadership of professional nurses in regional hospitals, The Ministry of Public Health. KhonKaen University. (Master of Nursing Science Thesis in Nursing Administration. Graduate School.
- Bruch, Heike, and Frank Walter. (2007). Leadership in Context : Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 12.(May) 710-726.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. London Sage.
- Buchanan, H. B. (1974). building organization commitment the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533 - 546.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Haper and Row.
- Ching-Hsiang Chu. (2007). Effect of Transformational Leadership, Group cohesion, and Trust On Organization Citizenship Behavior-A Study of R&D Personal. China, Thesis of Executive Master of Business Administration.
- Coleman, P. L., L., (1990). *Struggling to be 'good enough': Administrative practices and school district ethos*. New York: The Falmer Press.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dion, K. L. (2000). Group Cohesion: From Field of Forces” to Multidimensional Construct. *Group Dynamics.*, 4(1), 7-26.
- Duerr, M. (2004). *A powerful silence: The role of meditation and other contemplative practices in American life and work*. In *The Center for Contemplative Mind in Society*. Northampton: MA.
- Elumti, D., Minnis, W., and Abebe, M. (2005). Conceptual have a role in developing leadership skills. *Management Decision*, 43(7-8), 1018-1031.
- Festinger, L. E. (1952). The Influence Process in the Presence of Extreme Deviates. *Human Relations*, 5, 327-346.
- Fred O. W., Bani Orwa, Peng Wang, & John J. L. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2)(235-256).

- Greenleaf, R. i. S., D.F. (Ed.),. (1998). *On Becoming a Servant-Leader*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior:Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior:Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hewitt Associates. (2004). *Employee Engagement Higher at Double Digit Growth Companies*. Research Bried Hewitt associates LLC. Retrieved.
- Hoggatt, D. W. (1990). *Transformational Leadership: An Investigation of Top-Performing Television Station Executives (Executives)*.
- Howell, J. M.,& Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoys, W. K., ,, & Miskel, C. G. (2008). *Education administration: Theory research and practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A.,. (1972). Personal and role-related factor in the development of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-562.
- Janis, I. G., Boston: Houghton Mifflin.Jordan, M. H., Field, H. S., and Armenakis, A. A. (2002). The Relationship of Group Process Variables and Team Performance: A Team-Level Analysis in a Field Setting. *Small Group Research*, 33(1), 1211-1250.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J.,. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 10.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian community. *American Sociological Review*, 33 (4)(449 - 517).
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and Performance of research and development project groupsTransformational leadership and Performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.

- Kent, T. W. (2005). Leadership and managing : it takes two to tango. *Management Decision*, 43(7/8), 1010-1017.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational behavior key concept, Skill and best practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kuhnert, R., & Lewis, P.,. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). *Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Changes*. ΣΤΟ J. Murphy, & K. S. Louis., *Reshaping the Principalsip. Insights from Transformational Reform efforts*(Thousands Oaks, California: Corwin Press.).
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
- Leithwood, K. A., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (4), 249-280.
- Leithwood, K. A., & Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in the everyday problem solving of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 4(3), 221-244.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC nursing*, 14(1), 1-9.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston.: Irwin McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marsh, R. M. M., E. P.,. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 51 - 57.
- Max Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York Free Press.

- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- Minichiello, V., Aroni, R., Timewell, E., & Alexander, L. (1990). *In-Depth Interviewing: Researching people*. Melbourne: Longman Cheshire.
- Mullen, A. (1994). Group Cohesiveness and Quality of Decision Making : An Integration of the Groupthink Hypothesis. . *Small Group Research*, 25(2), 189-204.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A Case for Procedural Climate: Development and Test of Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Newstrom, J. W., & Kerth, D. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications Ltd.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ostroff, C. (1993). The Effect of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Pillai, R., Williams, E. a., Pillai, R., & Williams, E. a. (2003). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Rafferty A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension. *The Leadership Quarterly*, 75, 329-354.
- Robbin, S. P. (1983). *Power and bargaining in social psychology: An introduction*. New York: McMillan.
- Robbin, S. P. (2005). *Organizational Behavior: Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education, Inc.*

- Rosaline S. Barbour, & Jenny Kitzinger. (1999). *Developing Focus Group Research Politics, Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schriesheim; C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effect, Moderator, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 4(41), 298–318.
- Schultz, D. P., & Schultz, E. S. (1998). *Psychology and Work Today*. New York Macmillan.
- Sergiovanni, T. J. (1989). The leadership needed for quality schools. In T.J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.) *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47 (8), 23-27.
- Sheldon, M. (1971). an empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149 - 226.
- Shields, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20(5), 667-701.
- Shmuel Stashevsky, & Meni Koslowsky. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 23-34.
- Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Illinois: Rand McNally.
- Stephen D. Romano. (2014). *Leading at the Edge of Uncertainty: An Exploration of the Effect of Contemplative Practice on Organizational Leaders*. (Doctor of Philosophy). Antioch University. (Antioch University - PhD Program in Leadership and Change).
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.

- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Riley.
- Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.
- Trimble, S. W. (2004). *Contemplative leadership in the workplace: A process and its implications for project management*. n.p.: Union Institute & University.
- Tziner, A. (1982). Differential Effects of Group Cohesiveness Types: A Clarifying Overview. *Social behavior and personality*, 10, 227-239.
- Vroom, H. V. (1973). *Work and Motivation*. Now York Wiley and Sons Inc.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22.
- Wexley, K., & Yukl, G. (1981). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Homewood, Illinois Richard D. Irwin.
- William, L. K., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S., & McCoy, M. (1988). The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness of Performance of a Disjunctive Group Task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 837-888.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในวิทยาลัยพลศึกษา. (ปริญญานิพนธ์ การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- แก้วจิต มากปาน, วิไลวรรณ วัฒนานนท์, และ และ ทิพวรรณ กรงทอง. (2555). แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาตามแนวคิดตปัญญาศึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น. *วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ*, 35(1 (มกราคม-มีนาคม)), 59-68.
- แคทลียา ศรีไธ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา. , ชลบุรี.

- จันทร์วัลย์ เสนคราม. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับภาวะผู้นำของหัวหน้าการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทยสำนักงานใหญ่. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร., นครปฐม.
- จุมพล พุฒิกวีชีวิน. (2553). สัมมนาสรุปปิดโครงการเพิ่มขีดความสามารถคณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์สู่การเป็นสถาบันพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์.
- จุมพล นิมพานิช. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: หลักการแนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย. นนทบุรี: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลลดา ทองทวี และคณะ. (2551). บทความการประชุมวิชาการประจำปี 2551 เรื่องจิตตปัญญาศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์. บทความการประชุมวิชาการประจำปี 2551 โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชลลดา ทองทวี และคณะ. (2553). จิตตปัญญาศึกษา. (เอกสารประกอบคำบรรยาย) เอกสารประกอบคำบรรยาย หน้า 6-9.
- ชันฎานุช ปิ่นทองคำ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี.(งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2551). ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาย โพรสิตา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชซิ่ง.
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. (ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ณัฐชานุช สุดชาติ, และ วัลลภา อารีรัตน์. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ณัฐพิศ วัจวิญญู. (2552). สรุปความรู้จากการอบรม “ภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัย”. หลักสูตรที่ 1 : การเรียนรู้ด้วยหัวใจที่ใคร่ครวญ. (Contemplative Education). กรุงเทพฯ สกศ.
- ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เดชชัย สิมเจริญ. (2556). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล.(ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- ทรัพย์ศิริ ศรีส่อง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยืดหยุ่น
ผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูในกลุ่มคูเมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 4. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยนอร์ท, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย หมื่นสา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกัน
คุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 3. รายงาน
การศึกษาอิสระ.(กศ.ม. การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น., ขอนแก่น.
- ธนา นิลชัยโกวิทย์, อติศร จันทร์สุข, พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์, และ อัญชลี สติระเศรษฐ์. (2550). โครงการวิจัยเพื่อ
พัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา. กรุงเทพฯ. (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนา
พลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนา องค์ความรู้ (องค์การ
มหาชน).).
- ธนิดา ฉิมวงษ์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงาน ของ
พยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์ วท.ม. การบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., กรุงเทพฯ.
- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการ
ทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย.
(ปริญญาโท วท.ด. สังคมวิทยา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง., กรุงเทพฯ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. .
- นันทภา บุญญารัตน์. (2555). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย. (ค.ม.). บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่ม
สาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัว
แปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.
(วท.ด. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของ
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปริญญาโท (กศ.ด. บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนคร
ินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2548). เอกสารประกอบการเรียนวิชา 301512 วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา (หน้า
17). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ประเวศ วะสี. (2549). จิตตปัญญาศึกษา ปาจารย์สาร ฉบับศึกษาปริทัศน์. : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปราณี อ่อนศรี และคณะ. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะตามแนวคิดจิตตปัญญา
ศึกษาสำหรับนิสิตระดับอุดมศึกษา. ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

- ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรวงษ์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม. (วท.ด. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์. (2558). โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกระดับของตัวแปรเชิงเหตุและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่มีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชน. (วท.ด. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- เปรมปรีดี หมูวิเศษ. (2549). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกุล, และ สุภาพ ฉัตรภรณ์. (2553). การออกแบบการวิจัย พ. 6 (หน้า 121). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พงษ์ธร ตันติฤทธิศักดิ์. (2552). จิตตปัญญาศึกษา : กรณีศึกษาสองชั้นเรียน. หนังสือรวมบทความการประชุมวิชาการ ประจำปีจิตตปัญญาศึกษา ครั้งที่ 2. โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พงษ์ธร ตันติฤทธิศักดิ์และคณะ. (2551). โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญาศึกษา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และศูนย์ จิตตปัญญาศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรทิพย์ ไตรภักทร. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการแพทย์บาลฝนโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้จิตตปัญญาศึกษา. (วท.ด. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). ตัวแปรสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- มานิตา ลีโชนวลิต. (2553). การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยในโรงเรียนรวม. (ปริญญาโทวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ปฐมวัย). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2561). หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาโทวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2550). มนุษย์สัมพันธ์:พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- รัตติกอร์ณ จงวิศาล. (2554). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร Human Relation: Human Behavior in Organization. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2553). Generation Y ร้ายจริงหรือ. กรุงเทพมหานคร: ไทยเอฟเฟคทีฟสตูดิโอ.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วท.ม. การบริหารการพยาบาล). บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. (2550). พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- ธัญญ์ ภู่งง, และ อ้อมเดือน สดมณี. (2549). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2549). เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้.
http://www.kmi.or.th/document/Tech_KM.pdf
- สมพรรณ ไกรสร, และ มาริสา ไกรฤกษ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกับการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยภูมิ. วารสารสมาคม พยาบาลฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 30(2), 32-38.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมสิทธิ์ อัสตรนีย์, และ กาญจนา ภูครองนาค. (2555). การศึกษาวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตปัญญาศึกษาเพื่อการบ่มเพาะความซื่อตรง. คณะกรรมการการศาสนา คุณธรรม จริยธรรม ศิลปะ และวัฒนธรรม วุฒิสภาและศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สลักจิต ตีรรัตนโอบาส. (2553). การศึกษาผลการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วย กระบวนการเรียนรู้แนวคิดตปัญญาศึกษารายวิชาจิตวิทยาสำหรับครูนักศึกษา โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สิทธิพล พหลทัพบ. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. (กศ.ม.การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ บุคส์ลิงค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ บุคส์ลิงค์.
- สุธาสินี มีนาสิทธิโชค. (2559). ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ วท.ม. การบริหารการพยาบาล). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.

- สุพจน์ แสงเงิน. (2550). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ สำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี. (ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ผู้นำ : ในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารพยาบาลทหารบก, 15(2) 44-49.
- เสกสรรค์ ประเสริฐกุล. (2552). การเมืองภาคประชาชนในระบอบประชาธิปไตยไทย. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์วิภาษา.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2557). ระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโครงการการเพิ่มศักยภาพการบริหารทุนมนุษย์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักพัฒนาผู้ประกอบการ บริษัทเอ็มดีคโฮลดิ้ง จำกัด.
- หทัยรัตน์ ทรวดทรง. (2550). การศึกษาความสามารถทางพหุปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้รับกิจกรรมการสอนแบบจิตตปัญญา. (ปริญญาานิพนธ์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- หุทัย อนุสรราชกิจ, และ ศิริประภา พุทธิกุล. (2553). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสำหรับครูปฐมวัยในเขตภาคตะวันออก. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ. (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ).
- อรุณญา ออมสินสมบุญ (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหาร กรมแพทย์ทหารบก. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. (วท.ด.การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. (กศ.ด. บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์. (2548). เอกสารประกอบการเรียนวิชา 301512 วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา (หน้า 17). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ประเวศ วะสี. (2549). จิตตปัญญาศึกษา ปาจารย์สาร ฉบับศึกษาปริทัศน์. : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปราณี อ่อนศรี และคณะ. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสำหรับนิสิตระดับอุดมศึกษา. ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม. (วท.ด.การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์. (2558). โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพระระดับของตัวแปรเชิงเหตุและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่มีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชน. (วท.ด. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- เปรมปรีดี หมูวิเศษ. (2549). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา., ชลบุรี.
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, และ สุภาพ ฉัตรภรณ์. (2553). การออกแบบการวิจัย พ. 6 (หน้า 121). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พงษ์ธร ตันติฤทธิศักดิ์. (2552). จิตตปัญญาศึกษา : กรณีศึกษาสองชั้นเรียน. หนังสือรวมบทความการประชุมวิชาการ ประจำปีจิตตปัญญาศึกษา ครั้งที่ 2. โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พงษ์ธร ตันติฤทธิศักดิ์และคณะ. (2551). โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญาศึกษา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และศูนย์ จิตตปัญญาศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรทิพย์ ไตรภักทร. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการแพทย์พยาบาลผ่นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้จิตตปัญญาศึกษา. (วท.ด.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). ตัวแปรสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- มานิตา ลีโทชาลิต. (2553). การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยในโรงเรียนรวม.(ปริญญาานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษปฐมวัย). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., กรุงเทพฯ.
- ยุทธ ไภยวรรณ. (2561). หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). มนุษย์สัมพันธ์:พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร Human Relation: Human Behavior in Organization. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลือธันน์ อนุรัตน์พานิช. (2553). Generation Y ร้ายจริงหรือ. กรุงเทพมหานคร: ไทยเอฟเฟคทีฟสตูดิโอ.

- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน
ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข. (วท.ม. การบริหารการพยาบาล). บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ
ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. (2550). พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สถัญญ์ ภู่ง, และ อ้อมเดือน สดมณี. (2549). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น. กรุงเทพฯ:
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2549). เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้.
http://www.kmi.or.th/document/Tech_KM.pdf
- สมพรรณ ไกรสร, และ มาริสา ไกรฤกษ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพและ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกับการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลของ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยภูมิ. วารสารสมาคม พยาบาลฯ สาขาภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ, 30(2), 32-38.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมสิทธิ์ อัสตรนีย์, และ กาญจนา ภูครองนา. (2555). การศึกษาวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การ
เปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตบัญญาศึกษาเพื่อการบ่มเพาะความซื่อตรง. คณะกรรมการการศาสนา
คุณธรรม จริยธรรม ศิลปะ และวัฒนธรรม วุฒิสภาและศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สลักจิต ตีรณโอบาส. (2553). การศึกษาผลการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วย กระบวนการเรียนรู้แนวคิด
ปัญญาศึกษารายวิชาจิตวิทยาสำหรับครูนักศึกษา โปรแกรมวิทยาศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สิทธิพล พหลทัฬ. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 (กศ.ม.การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ บุคส์ลิงค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ บุคส์ลิงค์.
- สุธาสิณี มีนาสิทธิโชค. (2559). ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารทางการ
พยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ วท.ม. การบริหารการ
พยาบาล). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- สุพจน์ แสงเงิน. (2550). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ สำหรับสมาชิกองค์การ
บริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี. (ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการ
พัฒนาท้องถิ่น). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ผู้นำ : ในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารพยาบาลทหารบก, 15(2) 44-49.

- เสกสรรค์ ประเสริฐกุล. (2552). การเมืองภาคประชาชนในระบอบประชาธิปไตยไทย. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์วิภาษา.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2557). ระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโครงการการเพิ่มศักยภาพการบริหารทุนมนุษย์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักพัฒนาผู้ประกอบการ บริษัทเอ็มดีเอสไอ จำกัด.
- หทัยรัตน์ ทรวดทรง. (2550). การศึกษาความสามารถทางพหุปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้รับกิจกรรมการสอนแบบจิตตปัญญา. (ปริญญาโท). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.
- หฤทัย อนุสรราชกิจ, และ ศิริประภา พงุทธิกุล. (2553). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาสำหรับครูปฐมวัยในเขตภาคตะวันออก. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ.
- อรัญญา ออมสินสมบูรณ์ (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหาร กรมแพทย์ทหารบก. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยระยะที่หนึ่ง

- | | |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุลกุล | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ อรินทร์ | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 3. รศ.พล.ต.ต.สันติ สุขวัฒน์ | รองผู้บัญชาการ
สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ |

การวิจัยระยะที่สอง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร | คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นริศรา พึ่งโพธิ์สภ | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. อาจารย์ ดร.เพชรพรรณ แดนศิลป์ | ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา
มหาวิทยาลัยมหิดล |



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อเครื่องมือและชื่อตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่	รายชื่อเครื่องมือ	ชื่อตัวแปร
1	ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน	ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง
2	ฉันกับหน่วยงาน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3	ความผูกพันของฉัน	ความผูกพันในองค์การ
4	ความพึงพอใจของฉัน	ความพึงพอใจในงาน
5	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้าพ.ต.ท.หญิง พันธนิภา วินิจกิจเจริญ หัวหน้าโครงการวิจัย สังกัด สาขาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนา เครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา” ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมาย คือ เพื่อกำหนดนิยาม องค์ประกอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และเพื่อสร้าง และศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2-5 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 50 ข้อ แบบสอบถามความผูกพันในองค์กร จำนวน 20 ข้อ แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน จำนวน 10 ข้อ และแบบสอบถามความเหนียวแน่นของกลุ่ม จำนวน 15 ข้อ

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ เนื่องจากไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใดๆของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

พ.ต.ท.หญิง พันธนิภา วินิจกิจเจริญ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ.....ปี
2. เพศ ชาย หญิง
3. ระดับการศึกษา
 - ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ชั้นยศ
 - พ.ต.ต.(สบ 2) พ.ต.ท.(สบ 2)
 - พ.ต.ท.(สบ 3) พ.ต.อ.(สบ 4) พ.ต.อ.(สบ 5)
5. ระยะเวลาของการรับราชการตำรวจ.....ปี.....เดือน
6. ประสบการณ์การทำงานพิสูจน์หลักฐานปี.....เดือน
7. สาขาการตรวจพิสูจน์
 - งานตรวจสถานที่เกิดเหตุ งานตรวจยาเสพติด
 - งานตรวจเอกสาร งานตรวจลายนิ้วมือแฝง
 - งานตรวจอาวุธปืนและเครื่องกระสุนปืน งานตรวจชีววิทยาและดีเอ็นเอ
 - งานตรวจทางเคมี ฟิสิกส์ งานตรวจพิสูจน์อาชญากรรมคอมพิวเตอร์
8. สังกัด
 - กองพิสูจน์หลักฐานกลาง ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 7
 - ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 1 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 8
 - ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 2 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 9
 - ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 3 ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 10
 - ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 4 กลุ่มงานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล (กพอ.)
 - ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5 ศูนย์ข้อมูลวัตถุระเบิด
 - ศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 6 สถาบันฝึกอบรมและวิจัยการพิสูจน์หลักฐานตำรวจ (สฝจ.)

ตอนที่ 2 จินกับหน่วยงาน

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้เป็นการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าตัวท่านเองมีลักษณะตรงกับข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ลงใน ตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อมีเพียงหนึ่งคำตอบเท่านั้น

ข้อที่	คำถาม	ระดับพฤติกรรม					
		ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
LII1	ข้าพเจ้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน						
LII2	ข้าพเจ้าเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงานด้านการพิสูจน์หลักฐาน						
LII3	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย						
LII4	ข้าพเจ้ามักจะเสี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน						
LII5	ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง						
LII6	การตัดสินใจของข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม						
LII7	ข้าพเจ้ามักจะแสดงให้เห็นเพื่อนร่วมงานเห็นเสมอว่าเราจะสามารถผ่านปัญหาต่างๆในการทำงานไปได้						
LII8	ข้าพเจ้ามักจะโยนความผิดในการทำงานให้กับลูกน้องก่อนเสมอ						
LII9	ข้าพเจ้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
LII10	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ข้าพเจ้าจะรับผิดชอบแทนลูกน้อง						
LIM11	ข้าพเจ้าจะพูดให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้						
LIM12	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงแนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละคน						

ข้อที่	คำถาม	ระดับพฤติกรรม					
		ไม่ จริง เลย	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
LIM13	ข้าพเจ้าสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความสำคัญของการ ทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน						
LIM14	ข้าพเจ้าพูดเพื่อปลุกเร้าให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมั่นใจและมีความพยายาม ในการทำงานเพิ่มขึ้น						
LIM15	ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน						
LIM16	ข้าพเจ้ามักจะพูดคุยกับตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงาน เพื่อเป็น แบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
LIM17	ข้าพเจ้าพูดแสดงความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาสามารถ ทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ						
LIM18	ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ากลุ่มงานเราจะบรรลุ เป้าหมาย						
LIM19	ข้าพเจ้าพูดให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคของงาน						
LIM20	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อทำให้เกิดผล สำเร็จ						
LIS21	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ข้าพเจ้ามักจะประชุมร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้น						
LIS22	ข้าพเจ้าวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน						
LIS23	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเสนอแนะแนวทางการทำงาน ใหม่ๆ						
LIS24	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ทุกคนในกลุ่มงานคิดและเสนอวิธีการทำงานที่จะทำให้การ ทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น						
LIS25	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ผู้ใต้ฯ หามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหา						
LIS26	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพใน การทำงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส						
LIS27	ข้าพเจ้าส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน						

ข้อที่	คำถาม	ระดับพฤติกรรม					
		ไม่ จริง เลย	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
LIS28	ข้าพเจ้ายอมรับแนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา						
LIS29	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม						
LIS30	ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้าจะหาวิธีกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงแนวคิด และวิธีการต่างๆในการทำงานตรวจพิสูจน์						
LIC31	ข้าพเจ้าจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวเขาก่อนเสมอ						
LIC32	ข้าพเจ้ารับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนอย่างเข้าใจ						
LIC33	ข้าพเจ้าให้คำปรึกษาและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสนใจของแต่ละคน เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามที่เขาต้องการ						
LIC34	ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล						
LIC35	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถตามที่เขาต้องการ						
LIC36	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง						
LIC37	ข้าพเจ้าให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล						
LIC38	ข้าพเจ้าสอนเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของผู้อื่น						
LIC39	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน						
LIC40	ข้าพเจ้าจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
POW41	ข้าพเจ้าใช้ความพยายามในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความถูกต้อง						
POW42	ข้าพเจ้ามีวิธีการพูดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างสุดความสามารถ						
POW43	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันทุกคน						

ข้อที่	คำถาม	ระดับพฤติกรรม					
		ไม่ จริง เลย	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
POW44	อำนาจที่ข้าพเจ้ามี ข้าพเจ้าพยายามจะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม						
POW45	ข้าพเจ้าใช้หลักความเมตตาในการสั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						
POW46	ข้าพเจ้าพยายามสั่งงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ						
POW47	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด ข้าพเจ้าจะสืบสวนหาข้อเท็จจริง และสาเหตุของความผิดก่อนพิจารณาลงโทษ						
POW48	ข้าพเจ้าบริหารงานด้วยความเป็นธรรม						
POW49	ข้าพเจ้ามีคำสั่งมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม						
POW50	ข้าพเจ้าพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้						

ความผูกพันของฉัน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับระดับความจริงที่เกิดขึ้นกับท่าน โดยการตอบคำถามแต่ละข้อมีเพียงหนึ่งคำตอบเท่านั้น

ข้อที่	คำถาม	ระดับความจริงที่เกิดขึ้น						
		ไม่ จริง เลย	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
Com1	ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ทำงานในหน่วยงานนี้จนกระทั่งเกษียณ							
Com2	ท่านไม่รู้สึกลินคินดียินร้ายกับชาวดีหรือชาวร้ายของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ							
Com3	สำนักงานพิสูจน์หลักฐานมีความหมายสำคัญสำหรับท่าน							
Com4	ท่านมักเล่าเรื่องดี ๆ เกี่ยวกับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจให้บุคคลภายนอกฟัง							
Com5	การทำงานที่นี้ในขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน							
Com6	การได้ทุ่มเทอย่างมากให้กับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น							
Com7	ท่านมีความรักภักดีต่อสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ							
Com8	การที่ท่านยังไม่ลาออกในขณะนี้ เป็นเพราะรู้สึกผูกพันกับผู้ร่วมงานที่นี้							
Com9	ท่านรู้สึกว่าสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมีบุญคุณต่อท่าน							
Com10	ท่านจำเป็นที่จะต้องทำงานที่สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจต่อไป เนื่องจากท่านเป็นกำลังหลักของหน่วยงาน							
Com11	ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานเป็นตำรวจพิสูจน์หลักฐาน							
Com12	ท่านมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย							

ข้อที่	คำถาม	ระดับความจริงที่เกิดขึ้น						
		ไม่ จริง เลย	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ไม่ แน่ใจ	ค่อนข้าง ข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
Com13	ท่านได้รับค่าตอบแทนไม่สูง แต่ท่านก็ทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ							
Com14	ท่านมีความรักและรู้สึกห่วงหาขวัญหน่วยงานของท่าน							
Com15	ท่านเต็มใจที่จะทำงานนอกเหนือความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย							
Com16	ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะทำงานในหน่วยงานนี้จนถึงเกษียณอายุ							
Com17	ท่านรู้สึกไม่พอใจเมื่อมีคนพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางลบ							
Com18	หากมีโอกาส ท่านจะขอย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่ สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจทันที							
Com19	ท่านมักจะกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดีเสมอ							
Com20	ท่านรู้สึกยินดี เมื่อสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน							

ความพึงพอใจของฉัน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับระดับความรู้สึกพึงพอใจที่ท่านมีต่อแต่ละประเด็นในงานของท่านตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อมีเพียงหนึ่งคำตอบเท่านั้น

ข้อที่	คำถาม	ระดับความพึงพอใจ					
		ไม่ พอใจ ที่สุด	ไม่ พอใจ	ค่อนข้าง ไม่พอใจ	ค่อนข้าง พอใจ	พอใจ	พอใจ ที่สุด
JS1	ฉันพอใจที่มีงานให้ทำตลอดเวลา เมื่ออยู่ในที่ทำงาน						
JS2	เมื่อมีโอกาสทำงานเป็นทีม ฉันตั้งใจที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่ามีความสามารถสูง						
JS3	งานของฉันเป็นงานที่มีความมั่นคง						
JS4	งานที่ทำเป็นงานที่มีโอกาสได้ทำสิ่งต่างๆเพื่อผู้อื่น						
JS5	งานที่ฉันทำเป็นงานที่ท่านมีโอกาสได้สั่งการกับคนอื่น ๆ ว่าจะต้องทำอะไร						
JS6	ฉันพอใจกับวิธีการนำนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติ						
JS7	ฉันพอใจกับรายได้ที่ฉันได้รับเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ฉันต้องทำ						
JS8	ฉันมีความสุขในการทำงาน						
JS9	งานของฉันเป็นงานที่ดีและมีคุณค่า						
JS10	งานของฉันเป็นงานที่ฉันไม่ต้องการทำ						

ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับระดับความจริงที่เกิดขึ้นกับท่าน โดยการตอบคำถามแต่ละข้อมีเพียงหนึ่งคำตอบเท่านั้น

ข้อที่	คำถาม	ระดับความจริงที่เกิดขึ้น					
		ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
GC1	ท่านเข้าได้ดีกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆในหน่วยงาน						
GC2	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานอย่างแท้จริง						
GC3	ในแต่ละวันท่านพร้อมที่จะมาพบเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน						
GC4	ท่านมีความสุขที่ได้อยู่ในหน่วยงานนี้						
GC5	ท่านรู้สึกเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานหลายคน						
GC6	ท่านรู้สึกอยากร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานทุกคน						
GC7	หน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเอง สามารถปรึกษาหารือกันได้						
GC8	ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะมาเจอเพื่อนร่วมงานทุกวัน						
GC9	ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายที่จะต้องตื่นมาทำงาน						
GC10	ท่านรู้สึกดีที่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มงานนี้						
GC11	กลุ่มงานของท่านมีความไวเนื้อเชื้อใจกันดี อยู่กันแบบครอบครัว						
GC12	ท่านรู้สึกว่ากลุ่มงานให้ความสำคัญกับท่าน						
GC13	ท่านและเพื่อนร่วมงานทุกคนมีความพร้อมที่จะร่วมงานกับเพื่อนในกลุ่มเพื่อจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในกลุ่มงานให้ดียิ่งขึ้น						
GC14	ท่านรู้สึกว่ายากลำบากที่จะต้องร่วมงานกับคนในกลุ่มงาน						
GC15	กลุ่มงานของท่านมีความกลมเกลียว ใกล้ชิดกัน						

แบบประเมิน

โครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการ
สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

หัวข้อที่ประเมิน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความพึงพอใจในกิจกรรม					
1.1 หัวข้อบรรยายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม/สัมมนา					
1.2 ปริมาณเวลาทั้งหมดของการประชุม/สัมมนา					
1.3 เนื้อหาสาระในการอบรม/สัมมนาดตรงกับความต้องการ					
2. ความพึงพอใจในวิทยากร					
2.1 เทคนิคการนำเสนอของวิทยากร					
2.2 วิทยากรนำเสนอเนื้อหาสาระครบถ้วนและน่าสนใจ					
2.3 เอกสารประกอบการนำเสนอของวิทยากร					
2.4 การบริหารเวลาของวิทยากร					
2.5 ความพึงพอใจในวิทยากรโดยภาพรวม					
3. ความพึงพอใจในบริการ					
3.1 ห้องประชุม					
3.2 โสตทัศนอุปกรณ์					
3.3 อาหารและเครื่องดื่ม					
3.4 การบริการ/อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่					
3.5 ความพึงพอใจในการบริการโดยภาพรวม					
4. ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการประชุม/สัมมนา					
4.1 ท่านได้รับประโยชน์จากการประชุม/สัมมนา					
4.2 ท่านคาดว่าจะนำความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่ได้รับในครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้					
4.3 ท่านมีความพึงพอใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม					
4.4 ระยะเวลาการอบรม/สัมมนา สอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตร					

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือนอกกรอบแบบประเมิน



โปรดตรวจสอบอีกครั้งว่าท่านได้ทำครบทุกข้อก่อนส่งคืน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบ
แบบสอบถามนี้



ภาคผนวก ค
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตาราง 43 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ และรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ		.924
องค์ประกอบที่ 1 : การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)		.665
LII1	ข้าพเจ้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	.570
LII2	ข้าพเจ้าเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงานด้านการพิสูจน์หลักฐาน	.287
LII3	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	.257
LII4	ข้าพเจ้ามักจะเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน	.246
LII5	ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง	.529
LII6	การตัดสินใจของข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	.468
LII7	ข้าพเจ้ามักจะแสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นเสมอว่าเราจะสามารถผ่านปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานไปได้	.488
LII8	ข้าพเจ้ามักจะโยนความผิดในการทำงานให้กับลูกน้องก่อนเสมอ	.295
LII9	ข้าพเจ้าเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	.512
LII10	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ข้าพเจ้าจะรับผิดชอบแทนลูกน้อง	.305
องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)		.837
LIM11	ข้าพเจ้าจะพูดให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	.424
LIM12	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงแนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละคน	.278

ข้อที่	ข้อความคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
LIM13	ข้าพเจ้าสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน	.386
LIM14	ข้าพเจ้าพูดเพื่อปลุกเร้าให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมั่นใจและมีความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น	.384
LIM15	ข้าพเจ้ากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	.406
LIM16	ข้าพเจ้ามักจะพูดคุยตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงาน เพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	.353
LIM17	ข้าพเจ้าพูดแสดงความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาสามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ	.690
LIM18	ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ากลุ่มงานเราจะบรรลุเป้าหมาย	.660
LIM19	ข้าพเจ้าพูดให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคของงาน	.808
LIM20	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จ	.586
องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)		.808
LIS21	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ข้าพเจ้ามักจะประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	.608
LIS22	ข้าพเจ้าวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	.523
LIS23	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเสนอแนะแนวทางการทำงานใหม่ๆ	.603
LIS24	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ทุกคนในกลุ่มงานคิดและเสนอวิธีการทำงานที่จะทำให้การทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น	.602
LIS25	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ผู้ใต้ฯ หามุมมองต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา	.280
LIS26	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส	.569
LIS27	ข้าพเจ้าส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน	.323
LIS28	ข้าพเจ้ายอมรับแนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆของผู้ใต้บังคับบัญชา	.565
LIS29	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	.570
LIS30	ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้าจะหาวิธีกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงแนวคิด และวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานตรวจพิสูจน์	.609

ข้อที่	ข้อความคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
องค์ประกอบที่ 4 : การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration)		.825
LIC31	ข้าพเจ้าจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวเขา ก่อนเสมอ	.517
LIC32	ข้าพเจ้ารับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนอย่างเข้าใจ	.410
LIC33	ข้าพเจ้าให้คำปรึกษาและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสนใจของแต่ละคน เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามที่เขาต้องการ	.505
LIC34	ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล	.376
LIC35	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ความสามารถตามที่เขาต้องการ	.636
LIC36	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง	.636
LIC37	ข้าพเจ้าให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล	.344
LIC38	ข้าพเจ้าสอนเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	.415
LIC39	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน	.517
LIC40	ข้าพเจ้าจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.570
องค์ประกอบที่ 5 : การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม		.827
POW41	ข้าพเจ้าใช้ความพยายามในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความถูกต้อง	.586
POW42	ข้าพเจ้ามีวิธีการพูดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างสุดความสามารถ	.498
POW43	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันทุกคน	.480
POW44	อำนาจที่ข้าพเจ้ามี ข้าพเจ้าพยายามจะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม	.548
POW45	ข้าพเจ้าใช้หลักความเมตตาในการสั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.523
POW46	ข้าพเจ้าพยายามสั่งงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ	.507
POW47	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด ข้าพเจ้าจะสืบสวนหาข้อเท็จจริง และสาเหตุของความผิดก่อนพิจารณาลงโทษ	.482
POW48	ข้าพเจ้าบริหารงานด้วยความเป็นธรรม	.549

ข้อที่	ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
POW49	ข้าพเจ้ามีคำสั่งมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม	.550
POW50	ข้าพเจ้าพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้	.327



ตาราง 44 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อความรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของความผูกพันในองค์กร


ข้อที่	คำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ		.947
Com1	ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ทำงานในหน่วยงานนี้จนกระทั่งเกษียณ	.664
Com2	ท่านไม่รู้สึกยินดีในร้ายกับข่าวดีหรือข่าวร้ายของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ	.520
Com3	สำนักงานพิสูจน์หลักฐานมีความหมายสำคัญสำหรับท่าน	.678
Com4	ท่านมักเล่าเรื่องดีๆ เกี่ยวกับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจให้บุคคลภายนอกฟัง	.697
Com5	การทำงานที่นี้ในขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน	.658
Com6	การได้ทุ่มเทอย่างมากให้กับสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น	.788
Com7	ท่านมีความรักภักดีต่อสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ	.823
Com8	การที่ท่านยังไม่ลาออกในขณะนี้เพราะรู้สึกผูกพันกับผู้ร่วมงานที่นี้	.615
Com9	ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจมีคุณค่าต่อท่าน	.558
Com10	ท่านจำเป็นที่จะต้องทำงานที่สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจต่อไป เนื่องจากท่านเป็นกำลังหลักของหน่วยงาน	.680
Com11	ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานเป็นตำรวจพิสูจน์หลักฐาน	.690
Com12	ท่านมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย	.376
Com13	ท่านได้รับความตอบแทนไม่สูง แต่ท่านก็ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	.449
Com14	ท่านมีความรักและรู้สึกห่วงหาขวัญหน่วยงานของท่าน	.876
Com15	ท่านเต็มใจที่จะทำงานนอกเหนือความรับผิดชอบหากได้รับมอบหมาย	.789
Com16	ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะทำงานในหน่วยงานนี้จนถึงเกษียณอายุ	.774
Com17	ท่านรู้สึกไม่พอใจเมื่อมีคนพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางลบ	.708
Com18	หากมีโอกาส ท่านจะขอย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจทันที	.690
Com19	ท่านมักจะกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดีเสมอ	.740
Com20	ท่านรู้สึกยินดี เมื่อสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน	.675

ตาราง 45 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของความพึงพอใจในงาน

ข้อที่	คำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ		.795
JS1	ฉันพอใจที่มีงานให้ทำตลอดเวลา เมื่ออยู่ในที่ทำงาน	.715
JS2	เมื่อมีโอกาสทำงานเป็นทีม ฉันดีใจที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่ามีความสามารถสูง	.483
JS3	งานของฉันเป็นงานที่มีความมั่นคง	.471
JS4	งานที่ทำเป็นงานที่มีโอกาสได้ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อผู้อื่น	.354
JS5	งานที่ฉันทำเป็นงานที่ท่านมีโอกาสได้สั่งการกับคนอื่น ๆ ว่าจะต้องทำอะไร	.353
JS6	ฉันพอใจกับวิธีการนำนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติ	.600
JS7	ฉันพอใจกับรายได้ที่ฉันได้รับเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ฉันต้องทำ	.419
JS8	ฉันมีความสุขในการทำงาน	.682
JS9	งานของฉันเป็นงานที่ดีและมีคุณค่า	.531
JS10	งานของฉันเป็นงานที่ฉันไม่ต้องการทำ	.368

ตาราง 46 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของความเหนียวแน่นของกลุ่ม

ข้อที่	คำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ		.950
GC1	ท่านเข้าได้ดีกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน	.808
GC2	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานอย่างแท้จริง	.738
GC3	ในแต่ละวันท่านพร้อมที่จะมาพบเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน	.796
GC4	ท่านมีความสุขที่ได้อยู่ในหน่วยงานนี้	.857
GC5	ท่านรู้สึกเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานหลายคน	.714
GC6	ท่านรู้สึกอยากร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	.834
GC7	หน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเอง สามารถปรึกษาหารือกันได้	.766
GC8	ท่านรู้สึกเต็มใจที่จะมาเจอเพื่อนร่วมงานทุกวัน	.871
GC9	ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายที่จะต้องตื่นมาทำงาน	.753
GC10	ท่านรู้สึกดีที่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มงานนี้	.649
GC11	กลุ่มงานของท่านมีความไว้วางใจกันดี อยู่กันแบบครอบครัว	.602
GC12	ท่านรู้สึกว่ากลุ่มงานให้ความสำคัญกับท่าน	.675
GC13	ท่านและเพื่อนร่วมงานทุกคนมีความพร้อมที่จะร่วมงานกับเพื่อนในกลุ่มเพื่อจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในกลุ่มงานให้ดียิ่งขึ้น	.626
GC14	ท่านรู้สึกว่ายากลำบากที่จะต้องร่วมงานกับคนในกลุ่มงาน	.706
GC15	กลุ่มงานของท่านมีความกลมเกลียว ใกล้ชิดกัน	.632



ภาคผนวก ง
ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่า Shapiro-Wilk
ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ
ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในการวิจัยระยะที่ 2

ตาราง 47 ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่า Shapiro-Wilk ของตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยรวม และรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (N=28)			กลุ่มควบคุม (N=28)		
	Skewness (Z-value)	Kurtosis (Z-Value)	Shapiro- Wilk	Skewness (Z-value)	Kurtosis (Z-Value)	Shapiro- Wilk
ระยะก่อนการทดลอง						
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.399	-0.132	.961	-1.804	5.468	.860
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-0.198	-0.605	.914	-0.308	-0.593	.970
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	-1.004	.966	.943	-0.148	-0.313	.952
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.743	.442	.947	-0.413	-0.820	.944
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	-0.499	1.199	.931	-0.500	.854	.959
ระยะหลังการทดลอง						
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.783	17.347	.588	-1.917	5.976	.844*
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	1.123	1.136	.891	-0.610	1.703	.941
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	1.087	1.066	.887	.094	.742	.963
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.262	-1.015	.907	-0.527	-0.273	.960
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	.166	-0.364	.970	-0.515	.706	.962
ระยะติดตามผล 1 เดือน						
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.013	.779	.913	-1.861	5.305	.849
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	1.123	1.136	.891	-0.772	2.313	.916
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.923	.190	.887	.087	.685	.954
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.211	-0.938	.940	-0.553	.063	.965
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	.121	-0.430	.971	-0.409	.061	.959



ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวน
ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 องค์ประกอบ
ด้วยวิธี Levene's Test ในการวิจัยระยะที่ 2

ตาราง 48 ผลการตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม ของกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละระยะของการวัดด้วยวิธี Levene's Test

ตัวแปร	Box's M	P-value	Levene's test	P-value
ระยะก่อนการทดลอง	25.526	.085		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์			1.254	.268
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ			1.259	.267
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา			3.053	.086
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			2.256	.139
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม			.200	.656
ระยะหลังการทดลอง	52.508	.176		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์			1.411	.240
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ			.118	.733
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา			1.086	.302
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			.236	.629
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม			1.303	.259
ระยะติดตามผล 1 เดือน	20.032	.261		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์			.205	.652
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ			.008	.930
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา			.329	.569
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			.367	.547
ด้านการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม			.402	.529

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05



ภาคผนวก จ

ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน
ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 1 เดือน
ของการวิจัยในระยะที่ 2

ตาราง 49 ค่าความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน ในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตาม:
ผล 1 เดือน

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	.560 ^{**}	1													
3	.532 ^{**}	.612 ^{**}	1												
4	.418 ^{**}	.684 ^{**}	.693 ^{**}	1											
5	.558 ^{**}	.745 ^{**}	.745 ^{**}	.528 ^{**}	1										
6	.363 ^{**}	.315 [*]	.323 [*]	.204 [*]	.337 [*]	1									
7	.264 [*]	.342 ^{**}	.184 [*]	.366 ^{**}	.215 [*]	.410 ^{**}	1								
8	.046	.283 [*]	.464 ^{**}	.388 ^{**}	.170 [*]	.239 [*]	.524 ^{**}	1							
9	.062	.110	.148	.402 ^{**}	-.028	.157 [*]	.524 ^{**}	.633 ^{**}	1						
10	.221	.366 ^{**}	.338 [*]	.404 ^{**}	.427 ^{**}	.257 [*]	.431 ^{**}	.591 ^{**}	.459 ^{**}	1					
11	.439 ^{**}	.337 [*]	.302 [*]	.452 ^{**}	.312 [*]	.547 ^{**}	.585 ^{**}	.382 [*]	.431 ^{**}	.439 ^{**}	1				
12	.268 [*]	.331 [*]	.153 [*]	.329 [*]	.218 [*]	.403 ^{**}	.983 ^{**}	.480 ^{**}	.465 ^{**}	.412 ^{**}	.584 ^{**}	1			
13	.029	.279 [*]	.496 ^{**}	.426 ^{**}	.175 [*]	.191 [*]	.437 ^{**}	.948 ^{**}	.584 ^{**}	.534 ^{**}	.361 ^{**}	.399 ^{**}	1		
14	.031	.116	.162	.404 ^{**}	-.021	.191 [*]	.531 ^{**}	.639 ^{**}	.986 ^{**}	.497 ^{**}	.447 ^{**}	.467 ^{**}	.584 ^{**}	1	
15	.210	.304 [*]	.303 [*]	.363 ^{**}	.338 ^{**}	.211 [*]	.374 ^{**}	.566 ^{**}	.454 ^{**}	.959 ^{**}	.363 ^{**}	.350 ^{**}	.512 ^{**}	.490 ^{**}	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05. ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01

หมายเหตุ :

1. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 6. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 11. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง)
2. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 7. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 12. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง)
3. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 8. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 13. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง)
4. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 9. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 14. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง)
5. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 10. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง) 15. การใช้อำนาจเป็นแบบมีเงื่อนไข (ใช้ก่อนการทดลอง)





ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและไบนินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-207/2561E (ต่อใบรับรองครั้งที่ 1)

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนา เครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

ชื่อผู้วิจัยหลัก: พันตำรวจโทหญิง พันธนิภา วินิจกิจเจริญ

สังกัด: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง: รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย ฉบับลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2562

ข้อเสนอแนะ: -

เอกสารที่พิจารณาทบทวน: รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย ฉบับลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2562

(ลงชื่อ).....

(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-207/2561

วันที่ให้การรับรอง : 19/06/2562


วันหมดอายุใบรับรอง : 18/06/2563



ภาคผนวก ฅ

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

คู่มือการดำเนินการ



โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ตามแนวคิดจิตตปัญญาของข้าราชการตำรวจ สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

พ.ต.ท.หญิง พันธนิภา วินิจกิจเจริญ

สารบัญ

	หน้า
ความสำคัญของโปรแกรม	272
วัตถุประสงค์ของโปรแกรมหลักการของหลักสูตร	276
โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม	277
กิจกรรมการฝึกอบรม	277
หลักการและเทคนิคการฝึกอบรม	278
กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ	290
กิจกรรมที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	313
กิจกรรม 3 การพัฒนาแรงบันดาลใจจากภายในตนเอง	327
กิจกรรม 4 การกระตุ้นทางปัญญา	340
กิจกรรม 5 การเรียนรู้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	347
กิจกรรม 6 การใช้อำนาจ	370
กิจกรรม “ผ่อนพักตระหนักรู้”	381
เอกสารอ้างอิง	384

ความสำคัญของโปรแกรม

สำนักงานพิชัญญ์หลักฐานเป็นองค์การหนึ่งในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่อำนาจหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับการตรวจพิชัญญ์และรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เป็นพยานหลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือถูกต้อง มากกว่าพยานบุคคล เนื่องจากพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ สามารถพิชัญญ์ถึงการเกิดขึ้นจริงของคดี และสามารถเชื่อมโยงไปสู่ตัวผู้กระทำความผิดกับผู้เสียหาย หรือสถานที่เกิดเหตุ และยังสามารถยืนยันคำให้การของผู้เสียหายได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นสิ่งที่ศาลให้ความสำคัญในการพิจารณาคดีและตัดสินคดีต่าง ๆ และโครงสร้างภายในสำนักงานพิชัญญ์หลักฐานในงานที่เกี่ยวข้องกับการพิชัญญ์หลักฐานจะเป็นในส่วนของนักวิทยาศาสตร์ที่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็นกลุ่มงานตามความเหมาะสมและความสามารถของบุคลากร มีการแบ่งลำดับชั้นการบริหารงานลดหลั่นกันไปตามระดับความรับผิดชอบ ซึ่งข้าราชการตำรวจต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในที่ส่วนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะผู้นำในการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ข้าราชการตำรวจของสำนักงานพิชัญญ์หลักฐานที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตรวจพิชัญญ์นั้นจะต้องมีการคัดเลือกจากคุณวุฒิต่างวิทยาศาสตร์ในสาขาต่างๆที่มีความเฉพาะ เมื่อบรรจุเป็นข้าราชการตำรวจพิชัญญ์หลักฐานแล้ว หน่วยงานจะต้องจัดการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจใหม่มีความรู้ความสามารถในสาขาที่บรรจุเข้ามา ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมหลักสูตรสัญญาบัตร 1 ระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ต้องเข้ารับการอบรมทุกคน เพื่อให้เข้าใจในงานพิชัญญ์หลักฐานในงานต่างๆ แล้วจึงแยกไปฝึกปฏิบัติตามสายงานพิชัญญ์หลักฐานที่บรรจุเข้ามาซึ่งใช้เวลาฝึกปฏิบัติงานเป็นผู้ตรวจพิชัญญ์อีกอย่างน้อย 2 ปี และมีจำนวนคดียุติธรรมที่ฝึกปฏิบัติงานมาอย่างน้อย 200 คดี จึงจะสามารถสอบเป็นผู้ตรวจพิชัญญ์และออกรายงานได้ด้วยตนเอง และเมื่อผู้ตรวจพิชัญญ์สามารถทำงานและออกรายงานได้ด้วยตนเองได้ จะต้องเป็นผู้นำทีมไปตรวจสถานที่เกิดเหตุ เป็นหัวหน้าชุดที่จะต้องประเมิน และบริหารจัดการในสถานที่เกิดเหตุเองทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาเก็บวัตถุพยานหลักฐานต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่คนร้ายผู้กระทำความผิด ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการยุติธรรม นอกจากนี้ลักษณะงานพิชัญญ์หลักฐานยังเป็นงานที่ตั้งอยู่บนความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากอันตรายจากการใช้สารเคมีต่าง ๆ ในงานตรวจพิชัญญ์ อันตรายที่มาจากความเสี่ยงขณะปฏิบัติงานตรวจสถานที่เกิดเหตุ ไม่ว่าจะเป็น เหตุระเบิดที่อาจจะระเบิดลูกที่สองที่คนร้ายซุก

ซ่อนไว้เพื่อทำอันตรายเจ้าหน้าที่ตำรวจ ความเสี่ยงขณะตรวจเหตุจราจรบนท้องถนน ความเสี่ยงตกจากที่สูง เช่นกรณีการตรวจคดีเพลิงไหม้ หรือแม้กระทั่งการลอบทำร้ายจากขบวนการขมขยาเสพติดที่หลบซ่อนอยู่ขณะเจ้าหน้าที่กำลังทำงานตรวจพิสูจน์ หรือเดินทางกลับ เนื่องจากยังไม่สามารถออกนอกพื้นที่ที่มีการปิดล้อมไว้ได้ซึ่งเคยเกิดขึ้นจริงในจังหวัดที่เป็นแนวชายแดน และเป็นแหล่งระบาดของยาเสพติด

จากความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการทำงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจ ข้อมูลจากงานกำลังพล ของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ พบว่า มีข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานมรการดำเนินการขอย้ายออกนอกหน่วยงานทุกปี รวมทั้งการลาออกจากการเป็นข้าราชการตำรวจอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า เนื่องจากกำลังพลขาดแคลน และการฝึกอบรมผู้ตรวจพิสูจน์แต่ละคนต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตรวจพิสูจน์และการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การควรให้ความสนใจ คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยความสามารถและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์การ ในอันที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การในหน่วยงานหรือองค์การใดหากผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแล้วหน่วยงานก็สามารถจำจะดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลถึงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อหน่วยงานและองค์การ ทั้งยังส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้นำนั้นมอบหมายงานให้ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุมิตรผลประสงคที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารนั้น มีกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่งที่เริ่มเป็นที่รู้จักและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 และก่อตั้งอย่างเป็นทางการขึ้นในปี ค.ศ. 1997 คือ จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) (ชลลดา ทองทวี และคณะ, 2551) เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาในทุกมิติของความเป็นมนุษย์อย่างลึกซึ้งซึ่งระดับของจิตสำนึก คือ มิติเชิงจิตใจ หรือความ

เป็นจริงด้านในอย่างเป็นทางการเป็นอัตวิสัยและมีมิติเชิงกายภาพหรือความเป็นจริงภายนอก อย่างเป็นทางการเป็นอัตวิสัย รวมถึงความเป็นจริงของสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัวแบบพหุภาพที่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เกิดปัญหาที่ตื่นตัวภายในตนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเอง องค์การและสังคมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (สมมติวิธี อัสตรอนิธี และกาญจนา ภูครองนา, 2555) ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดนี้สามารถนำมาปรับเพื่อประยุกต์ให้เกิดภาระงานการพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำในองค์การจำเป็นต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลิกผันและคาดไม่ถึงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้นำในแต่ละบริบทที่มีความแตกต่างกัน (Cross, 2010) ในประเทศไทย แนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ที่นำมาใช้มีเนื้อหาและโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากบริบทของทางภูมิศาสตร์ตะวันตกของโลก หลายองค์การใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมสำเร็จรูป ซื้อมาจากต่างประเทศ มีลิขสิทธิ์และราคาสูงหรือเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยเฉพาะ ไม่มีพื้นฐานจากบริบทของแต่ละองค์การ หรือโดยเฉพาะของคนไทย (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556) ทั้งนี้หลักจิตตปัญญาศึกษาได้สอดคล้องกับภาวะโลกในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานหรือระดับองค์การที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น หลายองค์การต่างจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์และดำรงอยู่ได้แต่ไม่ว่าการพัฒนาในแต่ละครั้งจะมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยเพียงใดหากการผู้นำยังคงมองโลกแบบแยกส่วนย่อมก่อปัญหาขึ้นอย่างมากมายและผลักดันให้มนุษย์กระทำกับสิ่งอื่นหรือคนอื่นโดยไม่ได้มองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน กลายเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ในสังคม รวมทั้งขัดแย้งกับสิ่งแวดล้อม เห็นได้จากหลายองค์การต่างตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุผลประโยชน์ที่เป็นความเจริญก้าวหน้าจากผลกำไรโดยขาดจิตสำนึกขาดคุณธรรม จริยธรรม มีการดำเนินธุรกิจที่เอาเปรียบคู่แข่งและใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองโดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่ตามมา (เสกสรรค์ ประเสริฐกุล, 2552)

ดังนั้นการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ : การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อกระบวนการรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เพื่อเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม และยังเป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการวางแผนแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยต่อไป โดยเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับกลุ่มบุคลากรของหน่วยงานที่เป็นผู้บริหารหรือเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการตำรวจที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไปในอนาคต และยังเพื่อ

เป็นแนวทางให้กับองค์การในการพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมขององค์การและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การต่อไป นอกจากนี้ข้อค้นพบเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงบวกที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีต่อองค์การที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการที่ผู้บริหารในองค์การใด ๆ ควรจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะจะส่งผลให้องค์การนั้นเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกทั้งต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การและต่อหน่วยงาน ถือเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่อยู่บนหลักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์จะปรับเปลี่ยนได้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบกับ มนุษย์นั้นมีความแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะได้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมแบบเดียวกันในสภาพแวดล้อมและช่วงเวลาเดียวกันนั้นก็ตาม ผลพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก็จะไม่เท่ากัน ขึ้นกับเงื่อนไขของความแตกต่างด้านปัจจัยทางจิตสังคมของแต่ละคนที่ติดตัวมา ดังนั้นในการวิจัยในระยะที่ 2 นี้จะทำการศึกษาปฏิสัมพันธ์ร่วมของปัจจัยทางจิตสังคม ได้แก่ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะนำมาศึกษาร่วมกับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารว่าคนลักษณะใดเมื่อเข้าร่วมโปรแกรมนี้แล้วจะช่วยส่งเสริมให้โปรแกรมนี้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปอธิบายที่เฉพาะเจาะจงลงไปเฉพาะกลุ่มหรือประเภทของบุคคลหรือกลุ่มเสี่ยงใดที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้วยโปรแกรมนี้ถึงจะได้ผลช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เห็นผลของโปรแกรมชัดเจนยิ่งขึ้น

แนวคิด

1. จิตตปัญญาศึกษามีฐานความเชื่อทางศาสนาและแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ที่สมัยใหม่ เป็น กระบวนการเรียนรู้แบบองค์รวมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานจากภายในตนเองให้เกิดความรู้ความเข้าใจในตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับความเป็นจริงผ่านกิจกรรมแบบบูรณาการทั้งแนวคิดทางศาสนา ศิลปะ และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง มีหลักการสำคัญ คือ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและนำมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ โดยมีเป้าหมายคือ การพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

2. การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษาเป็นกิจกรรมที่อาศัยทั้งแนวทางของศาสนา ศาสตร์ทางศิลปะ และกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นผ่านวิธีการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อให้ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

หลักการของหลักสูตร

หลักการของหลักสูตร หลักการของหลักสูตร ประกอบด้วย

1. เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจทั้ง 4 ด้าน คือ (1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นโดยมีการกำหนดเนื้อหาการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองในแต่ละด้าน โดยการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมใช้การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หน่วยที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ หน่วยที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

3. เป็นหลักสูตรการฝึกการอบรมที่พัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นการกระตุ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากตนเองเป็นอันดับแรก แล้วจึงนำไปสู่การพัฒนาตนเอง การปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด พฤติกรรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้ตนเองอย่างลึกซึ้ง การฟัง การคิด การจินตนาการ การพูด การไตร่ตรอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดปัญญา และการติดตามวัดความคงทนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อสิ้นสุดการอบรม 1 เดือน

4. เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ และเน้นการฝึกปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน โดยใช้แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา กำหนดเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรมไว้เป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

- หน่วยที่ 1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- หน่วยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง
- หน่วยที่ 3 การพัฒนาปัญญาเชิงลึก
- หน่วยที่ 4 การเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล

กิจกรรมการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมเน้นการเรียนรู้ภายในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ของกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม กิจกรรมการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. กระบวนการแนะนำตนเอง และทีมงาน ชี้แจงสาระสำคัญเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายการฝึกอบรม กิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ วิธีการอบรม บทบาทของกระบวนการบทบาทของผู้เข้ารับการอบรม และวิธีการวัดประเมินผล

2. ประเมินตนเองก่อนการฝึกอบรม กระบวนการและทีมงานแจกเอกสารให้ผู้เข้ารับการอบรม ประเมินตนเองเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการอบรมเพื่อวัดระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละราย เก็บรวบรวมแบบประเมิน

3. กิจกรรมเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม กระบวนการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมแนะนำตนเอง ดำเนินกิจกรรม สมาธิ การกำหนดสติของตนเองเพื่อการรับรู้ลมหายใจ สุนทรียสนทนา และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้เข้ารับการอบรม

4. กระบวนการแต่ละท่านดำเนินการอบรมตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย โดยเน้นกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับบุคคลของผู้เข้ารับการอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการอบรม และการฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด

5. เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม กระบวนการและทีมงานแจกเอกสารแบบประเมินภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการอบรม และประเมินความพึงพอใจจากการเข้ารับการอบรม

6. กระบวนการชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบว่าภายหลังจากการอบรมสิ้นสุด 1 เดือน ทีมงานจะจัดส่งแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับเดิมไปยังผู้เข้ารับการอบรมทุกคน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินความคงทนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน เพื่อประเมินว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมทันที

หลักการและเทคนิคการฝึกอบรม

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแห่งแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ร่วมกับเครือข่ายจิตตปัญญาศึกษาได้มีสร้างชุดความรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา เพื่อเป็นแนวทางเริ่มต้นในการสร้างเปลี่ยนแปลงในจิตใจมนุษย์ได้สังเคราะห์ปรัชญาพื้นฐานของจิตตปัญญาศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ (Humanistic Value) เป็นความเชื่อมั่นว่ามนุษย์มีศักยภาพ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีประสบการณ์ตรงเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน

2. กระบวนทัศน์องค์รวม (Holistic Paradigm) คือการปฏิบัติต่อสรรพสิ่งอย่างไม่แยกส่วนจากชีวิต ด้วยทัศนะที่ว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสรรพสิ่ง และสรรพสิ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ มนุษย์กับสรรพสิ่งต่างเป็นองค์รวมของกันและกัน

ส่วนหลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาเจ็ดประการ เรียกว่า “หลักจิตตปัญญาเจ็ด” หรือใช้ชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า 7 C's ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้การอบรมและกระบวนการด้านจิตตปัญญาศึกษา (ธนา นิล

ชัยโกวิทย์, อติศร จันทรสุข, พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์ และอัญชลี สกิตเรขรัฐ, 2550) สามารถสังเคราะห์ออกเป็น 7 หลัก ได้แก่

1. หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) คือ การเข้าสู่สภาวะจิตใจที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ แล้วสามารถนำจิตใจดังกล่าวไปใช้ทำงานอย่างใคร่ครวญทั้งในด้านพุทธิปัญญา (cognitive) ด้านระหว่างบุคคล (interpersonal) และด้านภายในบุคคล (intrapersonal) การพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญนี้ต่างกับการใคร่ครวญทั่วๆ ไปที่ไม่ได้เน้นเพียงความคิดเท่านั้น แต่เป็นการใคร่ครวญและรับรู้แบบองค์รวมด้วยกาย ใจ ความคิด และจิตวิญญาณ ดังที่อาเธอร์ ซายองค์ (2556) กล่าวว่า Contemplation ให้ความรู้ที่ไม่ใช่ความรู้บนฐานข้อมูล แต่เป็นความรู้และปัญญาที่เข้าถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของสรรพสิ่ง และเป็นการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทำให้ ผู้เรียนเกิดความสัมพันธ์แบบใหม่ทั้งกับตนเองกับผู้อื่น และกับโลก หลักการนี้จึงเป็นหัวใจของการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดตปัญญาศึกษาที่ผู้จัดกระบวนการจะต้องออกแบบกระบวนการที่สร้างเงื่อนไข และกระตุ้นให้ผู้ร่วมกระบวนการเกิดการใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับตนเอง ความสัมพันธ์ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สัมผัส โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจิตใจที่สงบ ผ่อนคลาย มีสมาธิ และมีความ ตระหนักรู้

2. หลักความรักความเมตตา (Compassion) คือ การสร้างบรรยากาศของความรักความเมตตา ความไว้วางใจ ความเข้าใจ และการยอมรับ รวมทั้งการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ทั้งระหว่างผู้นำกระบวนการเรียนรู้กับผู้ร่วมเรียนรู้ด้วยกันเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมเรียนรู้กล้าเปิดเผยตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนได้รับกำลังใจและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับข้อสรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงหลายการศึกษาในต่างประเทศที่เน้นความสำคัญของความไว้วางใจ การเปิดกว้าง ความรู้สึกปลอดภัย ความจริงใจ และการที่ผู้นำกระบวนการต้องมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และห่วงใย

3. หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) คือ การบูรณาการการเรียนรู้ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวมเชื่อมโยงกับชีวิตและสรรพสิ่งต่าง ๆ ในธรรมชาติอย่างแท้จริง ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1 การช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ในกระบวนการเข้ากับชีวิตได้นำไปสู่การทำให้กระบวนการเข้ามาสู่ภายใน (Internalization) บูรณาการวิถีชีวิตซึ่งตรงกับข้อสรุปจากการศึกษาในต่างประเทศว่า การที่ผู้เรียนได้ใคร่ครวญพิจารณาและสนทนากับเพื่อน ในกระบวนการ แม้ส่วนใหญ่จะนำไปสู่การเปลี่ยนทางมุมมองและความคิดแต่อาจจะไม่

ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิต ผู้สอนจึงอาจจำเป็นต้องชี้แนะเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงด้วย เช่น ต้องชี้แนะวิธีการสอนในแนวการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับครูที่จะลงมือปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม และหากได้มีโอกาสนำมุมมองและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการกลับไปทดลองปฏิบัติในชีวิตจริง ก็จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าการที่มีเพียงการใคร่ครวญในกลุ่ม หรือกระบวนการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว

3.2 การเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงและลดช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันเอง และระหว่างกระบวนการกับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ สนับสนุน และมีบรรยากาศที่ผ่อนคลายทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างของกิจกรรมที่เอื้อให้เกิดลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ กิจกรรมแนะนำตัว การให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสเล่าเรื่องราว ของตนเองแลกเปลี่ยนกัน และการให้ทำงานและฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกัน

3.3 การเชื่อมโยงกับชุมชนและธรรมชาติ เช่น การเข้าไปเรียนรู้วิถีชีวิตในชุมชน การทำงานอาสาสมัคร และการปฏิบัตินิเวศภาวนา ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น

3.4 การเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวมและมีความสมดุลอย่างแท้จริง เพราะการเรียนรู้ในฐานใดฐานหนึ่งโดยขาดการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในฐานอื่น ๆ มักไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เช่น การเรียนรู้ที่เน้นเฉพาะฐานหัว เน้นการคิดวิเคราะห์ โดยไม่เชื่อมโยงกับอารมณ์ความรู้สึกและความสัมพันธ์ ทำให้การใคร่ครวญขาดความละเอียดอ่อน จึงควรจัดให้มีการเรียนรู้ในมิติและรูปแบบต่าง ๆ อย่างบูรณาการทั้งการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมทางกาย เช่น ซี่กิง โยคะ ฯลฯ ผ่านกิจกรรมศิลปะต่าง ๆ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงที่ผู้เรียนรู้ได้สัมผัสและเผชิญด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยง และข้ามพ้นขอบเขตของการรู้ผ่านเพียงการคิด ภาษา และตรรกะที่เป็นแบบแผนหลักของการศึกษาแบบเดิม

4. หลักการเผชิญความจริง (Confronting reality) คือ การได้เผชิญและรับรู้ความจริง โดยเฉพาะในส่วนที่ไม่เคยรับรู้มาก่อน เนื่องจากข้อจำกัดทางสังคมวัฒนธรรม ประสบการณ์ กรอบที่ยึดติด และแบบแผนความเคยชิน ทั้งทางความคิดและจิตใจ เช่น ความกลัวที่ปิดกั้นการรับรู้ เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในทุกแนวคิดที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภายใน ไม่ว่าจะ เป็นพุทธศาสนาที่การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการเห็นทุกข์ ทฤษฎีของ Mezirow (1988) ที่เริ่มต้นจากการเกิดความขัดแย้งระหว่างประสบการณ์ใหม่กับกรอบแนวคิดเดิม ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ของ Boyd and Myers (1988) ที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการ

มองเห็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง และมองเห็นข้อจำกัดของแบบแผนความเคยชินเดิมของตนจนสามารถตัดสินใจที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ในที่สุด การจัดกระบวนการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสที่จะเผชิญกับความเป็นจริง ทั้งความจริงเกี่ยวกับตนเองและความเป็นจริงของโลก และสังคม โดยเฉพาะในส่วนที่ไม่เคยรับรู้มาก่อน และเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับกรอบความเคยชิน หรือตัวตนที่ตนยึดถืออยู่เดิม จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพราะหากขาดองค์ประกอบนี้ไปย่อมไม่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงขึ้นได้ ทั้งนี้มีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า การกล้าเผชิญและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มอย่างเหมาะสมแทนที่จะหลีกเลี่ยง ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มเติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ การจัดกระบวนการที่เปิดโอกาสและสร้างเงื่อนไขให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เผชิญกับความจริงมีดังนี้

4.1 การเผชิญกับความเป็นจริงในตนเอง เช่น ความคิดความรู้สึกที่ไม่รู้ตัว หลีกเลี่ยง หรือเก็บกดไว้ต้องให้บุคคลได้เผชิญกับความจริงด้วยการส่งเสริมการสืบค้นและสัมผัสกับตัวตนของตน ในแง่มุมต่างๆ ผ่านกิจกรรมและการใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งโดยไม่หลีกเลี่ยง ภายใต้อบรบอบที่ปลอดภัย เปิดกว้าง ยอมรับ และมีความรักความเมตตาทั้งต่อตนเองและต่อกันและกัน

4.2 การเผชิญกับสภาพความเป็นจริงที่แตกต่างไปจากกรอบความเคยชินเดิมของตนเอง เช่น คนที่มีพื้นฐานต่างกัน ต้องให้บุคคลเผชิญสภาพความเป็นจริงในชุมชนและสังคม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในแง่มุมใหม่ และได้เผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่าง

5. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) คือ ความต่อเนื่องของกระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงในขั้นพื้นฐานมักเกิดขึ้นจากประสบการณ์สะสมที่ช่วยสร้างเงื่อนไขภายในให้สุกงอมพร้อมที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานขึ้น ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักความต่อเนื่องมีความหมาย 2 ประการ คือ

5.1 ความต่อเนื่องสิ้นไหลของกระบวนการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้งมีจังหวะในขั้นการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน การเข้าสู่กระบวนการหลัก และการสรุปการเรียนรู้กิจกรรมต่างๆ กระบวนการควรมีความต่อเนื่องสิ้นไหลที่ช่วยให้เกิดพลังพลวัตในการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การจัดจังหวะของกิจกรรมให้ได้สัมผัสประสบการณ์ตรงที่กระทบใจ แล้วมีโอกาสย้อนกลับมาใคร่ครวญต่อด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มเพื่อขยายการเรียนรู้จากมุมมองที่แตกต่าง

5.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละครั้งให้มีความต่อเนื่องสอดรับกันและส่งเสริมให้มีกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบและในชีวิตประจำวัน เช่น การพูดคุย แลกเปลี่ยนกับเพื่อน เพราะการเปลี่ยนแปลงภายในเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาไม่

สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ด้วยการเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้เพียงครั้งเดียว ดังนั้น การมีกระบวนการที่ต่อเนื่องหรือการสร้างเงื่อนไขให้สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้กลับไปใช้ได้อย่างต่อเนื่องโดยการสนับสนุนขององค์กร หน่วยงาน หรือการมีชุมชนการเรียนรู้จิตตปัญญาศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยต่อยอดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้ง และมีความยั่งยืนอย่างแท้จริงได้

6. หลักความมุ่งมั่น (Commitment) คือ ความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการนำสิ่งที่ได้รับเข้ามาสู่ใจของผู้เข้ารับการอบรม และการนำเอากระบวนการกลับไปใช้ในชีวิตเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงภายในตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษาที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานจึงต้องพยายามสร้างเงื่อนไขที่จะกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและได้เรียนรู้ในสิ่งที่มีความหมายสำหรับตนเอง การทำความเข้าใจ และกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่ต้น การสร้างแรงบันดาลใจปลุกเร้าให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความรักความเมตตา การเปิดโอกาสให้ได้สัมผัสและเผชิญกับประสบการณ์ตรงที่ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้ง ทั้งจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนนำสิ่งที่ได้เรียนรู้กลับไปฝึกฝนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในชีวิตของตนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงด้วย

7. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) คือ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ค่อยๆ ก่อตัวขึ้นจากกระบวนการการอบรม และคลี่คลายมาเป็นองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในกลุ่ม แม้ว่าข้อค้นพบข้อนี้จะมีได้เป็นข้อค้นพบใหม่ในเชิงทฤษฎี แต่ได้ย้ำให้เห็นความสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษา โดยมีเหตุผลในแง่มุมต่าง ๆ 4 ประการ ดังนี้

7.1 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ก่อตัวขึ้น เป็นพื้นที่ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งได้ เนื่องจากมีบรรยากาศที่เปิดกว้างสามารถเปิดเผยและสำรวจตนเองบนพื้นฐานของการยอมรับซึ่งกัน และกัน และการเกื้อหนุนเป็นกำลังใจให้กันในพื้นที่แห่งความรัก ความเมตตา และมีมิตรภาพ

7.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและอุดมสมบูรณ์ เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนได้นำพาประสบการณ์การเรียนรู้และบทเรียนจากชีวิตของตนเองเข้ามาสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งประสบการณ์ที่มีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจที่ลึกซึ้งละเอียดอ่อนขึ้นในประเด็นนั้นๆ และประสบการณ์ที่แตกต่าง ชัดแย้งที่กระตุ้น ให้เกิดการทบทวนมุมมอง ความรู้สึก และพฤติกรรมเดิมของตนจากการได้สัมผัสถึงแง่มุมความเป็นจริงที่แตกต่างออกไป

7.3 ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกกลุ่มระหว่างการดำเนินกระบวนการคือ ภาพจำลองของสังคม และชีวิตจริงที่สะท้อนความแตกต่างหลากหลาย ซึ่งทำให้เกิดได้ทั้งความขัดแย้ง และการหนุนเสริมซึ่งกันและกัน

7.4 ความรู้สึกเป็นชุมชนที่มีเป้าหมาย ความสนใจ และอุดมการณ์ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองมากขึ้นได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือตัวอย่างของเพื่อนในกลุ่มทั้งในแง่การได้เห็นแบบอย่างได้รับแรงบันดาลใจ เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้จริง ได้กำลังใจจากกันและกัน และเกิดการเทียบเคียงประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงของตนกับเพื่อน ทำให้ได้เรียนรู้วิธีการของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปใช้ได้ ในชีวิตประจำวันของตน

จึงเห็นได้ว่า หลักจิตตปัญญาศึกษาหรือหลักการพื้นฐาน 7 ประการเป็นหลักการในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่น้อมเอาประสบการณ์ตรงเข้ามาสู่ใจอย่างใคร่ครวญเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง ในขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ หลักความรักความเมตตา หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ หลักการเผชิญความจริง หลักความต่อเนื่อง หลักความมุ่งมั่น และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

สรุปว่าหลักการจิตตปัญญาศึกษา คือ การศึกษาที่เน้นการพัฒนาจากด้านในเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากอคติ มีสมาธิ เกิดสติ การรับรู้อย่างเปิดใจจากการฟังอย่างลึกซึ้ง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร มีจิตสานึกต่อส่วนรวม สะท้อนคิดอย่างใคร่ครวญและสามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้แบบองค์รวม แนวทางสำคัญที่นำมาจัดกิจกรรมเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษานั้นมีหลากหลายกิจกรรม ทั้งนี้ศึกษาจากเอกสารงานวิจัย และตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ตามแนวจิตตปัญญาศึกษา พบว่า ควรใช้หลักการ 3 ประการ ได้แก่ สุนทรียสนทนา การฟังอย่างลึกซึ้ง และการฝึกสติ ซึ่งอธิบายพอสังเขปดังนี้

1. สุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่พร้อมด้วยศีล สมาธิ อันเป็นการก่อกำเนิดความรู้ที่ถึงพร้อมนั้นคือ ปัญญาที่สามารถมองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยง การเปลี่ยนแปลง ไหลเลื่อนไม่หยุดนิ่ง เห็นถึงความไม่แน่นอนของชีวิตที่ทำให้เรากลับมาเห็นคุณค่าของการมีชีวิตอยู่ในปัจจุบันขณะ ด้วยสติสัมปชัญญะที่สมบูรณ์ เป็นการศึกษาด้วยความอ่อนน้อม ถ่อมตน ด้วยสายตาแห่งความสดใหม่อยู่เสมอ ดังนั้นผลที่ออกมาภายในจะสุกหอมหวาน ก่อ

เกิดผลเป็นการงานอันสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์อันกว้างขวางต่อสังคม และผู้คนรอบข้าง (วิจักขณ์พานิช, 2551)

2. การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การรับฟังด้วยใจอย่างลึกซึ้ง กระบวนการจำต้องฝึกฟังผู้เรียนอย่างลึกซึ้ง ฟังด้วยสติจนสามารถจับประเด็นหรือเข้าถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้เรียนที่กำลังแลกเปลี่ยนแบ่งปันกัน การฟังอย่างลึกซึ้งยังช่วยทำให้กระบวนการเข้าถึง อารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งการเข้าถึงทั้งประเด็นและอารมณ์ความรู้สึกและประเด็นสำคัญ ของการทำให้บทเรียนลุ่มลึกปรากฏขึ้นมา ทำให้กระบวนการสามารถเชื่อมโยงวิเคราะห์ และสังเคราะห์ประสบการณ์ของผู้เรียนได้อย่างแม่นยำและแหลมคม

3. การเจริญสติ (Mindfulness practice) หรือการเจริญสติวิปัสสนาเป็นอีกกระบวนการเรียนรู้หนึ่งที่มีความสำคัญ และขาดไม่ได้ในการจัดกระบวนการจิตตปัญญาศึกษา การเจริญสติเป็นการ ฝึกเพื่อพัฒนาสติ โดยการฝึกเฝ้าสังเกตและดูแลตนเอง ทั้งทางกาย วาจา และใจอย่างใคร่ครวญ โดย อาศัยกัลยาณมิตรผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติมาก่อน เป็นผู้บอกกล่าวชี้แนะอย่างมีขั้นตอน (จิรัฐ กาล พงศ์ภาคเธียร, 2553, น. 97)

กล่าวโดยสรุป แนวทางการปฏิบัติตามแนวจิตตปัญญาศึกษามีหลากหลายแนวทางอาศัยทั้ง แนวทางศาสนา ศาสตร์ทางศิลปะ และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก โดยแต่ละแนวทางมีเป้าหมาย เจาะของตนเอง แต่ก็มีเป้าหมายร่วมคือ สร้างการเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่น และสร้างความเข้าใจ ในตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับความเป็นจริง ผ่านวิธีการจัดกิจกรรม หลากหลายลักษณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแนวทางการปฏิบัตินั้น ๆ

เป้าหมาย

ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ได้จากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐาน และมีคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ 25 เปอร์เซนต์ไทล์ลงมา จำนวน 56 คน แล้วใช้การจับคู่รายบุคคล (Matching subject) ทั้งหมด 28 คู่ ระหว่างระดับคะแนน เพื่อควบคุมระดับคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในการทดลองจากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละคู่ เพื่อเข้ากลุ่มระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจึงได้สมาชิกกลุ่มจำนวน 28 คนต่อกลุ่ม (ผ่องพรรณ ไตรมงคลกุล, และสุภาพ นัตรารภรณ์. 2553: 49)

คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม

เป็นข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสายงานพิสูจน์หลักฐาน อย่างน้อย 2 ปี ขึ้นยศตั้งแต่ระดับพันตำรวจตรี ถึง พันตำรวจเอก ไม่เคย

เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา และยินยอมเข้าร่วมการอบรมจนจบโครงการด้วยความสมัครใจ

วิทยากรหลัก พ.ต.ท.หญิง พันธนิภา วินิจกิจเจริญ (ผู้วิจัย) ได้รับการอบรมพื้นฐานเกี่ยวกับหลักจิตตปัญญาศึกษา หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เช่น "ศิลปะแห่งการฟังด้วยสติ (The Art of Mindful Listening) " และโครงการอบรมระยะสั้น หัวข้อ "จิตตภาวนากับการเยียวยารักษาจิตใจ"

วิทยากรร่วม บุคลากรของศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

ระยะเวลาการฝึกอบรม

ระยะเวลาการฝึกอบรมภาคทฤษฎี 3 ชั่วโมง ภาคปฏิบัติ 25 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 28 ชั่วโมง

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองก่อนการอบรม และสิ้นการอบรม เครื่องมือคือแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินความพึงพอใจการอบรมเมื่อสิ้นสุดการอบรม เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบวัดความพึงพอใจของการเข้ารับการฝึกอบรม

เกณฑ์การประเมินผล

คะแนนประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านของผู้เข้ารับการอบรมเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม กับสิ้นสุดการอบรม คะแนนประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในระดับมากทุกข้อ คะแนนการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านของผู้เข้ารับการอบรมหลังสิ้นสุดการอบรมกับหลังการอบรมผ่านไป 1 เดือนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมผู้บริหาร สังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจที่เข้ารับการฝึกอบรมมีการรับรู้พฤติกรรมการทำงานที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

สรุปกิจกรรม

กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวแปรที่ต้องการพัฒนา	หลักจิตตปัญญาศึกษา 7 Cs หรือ หลักการในการดำเนินกิจกรรม
กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ กิจกรรมที่ 1.1 ทักทาย และ“สิ่งที่เป็นที่สุด” กิจกรรมที่ 1.2 นี้คือคู่มือของฉัน กิจกรรมที่ 1.3 ปฐมนิเทศ (Orientation) และ กิจกรรม “ลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ”	2.30 ชั่วโมง 30 นาที 30 นาที 30 นาที	ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction) เพื่อให้เกิดความพร้อมในการ เรียนรู้ร่วมกัน และเป็นการปรับ พื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดและ ความสำคัญของภาวะผู้นำ	หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และหลักชุมชนแห่งการ เรียนรู้ (Community) โดยใช้กิจกรรม สุนทรียสนทนา และการคิดวิเคราะห์จาก การทำกิจกรรมกลุ่ม และการทำกรณีศึกษา
กิจกรรมที่ 1.4 การบรรยายเกี่ยวกับแนวคิด และความสำคัญของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	1 ชั่วโมง		หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) และหลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้กิจกรรมการบรรยาย การคิดวิเคราะห์จากการทำกิจกรรมกลุ่ม
กิจกรรมที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 2.1 กิจกรรม “วิสัยทัศน์ของ สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ”	4 ชั่วโมง 1 ชั่วโมง	ค่านิยม/วิสัยทัศน์ และการมี เป้าหมายที่ชัดเจน ทุ่มเทการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของ กลุ่ม	หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) และหลักการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา และการคิด วิเคราะห์
กิจกรรมที่ 2.2 กิจกรรมฝึกคิดบวก (Positive Thinking)	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) และหลักการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้ กิจกรรมการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 2.3 กิจกรรม “ผู้ปิดทองหลังพระ”	2 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) และหลักการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา และการคิด วิเคราะห์
กิจกรรม 3 การพัฒนาแรงบันดาลใจจาก ภายในตนเอง กิจกรรมที่ 3.1 การบรรยายเกี่ยวกับแนวคิด และความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ	3.30 ชั่วโมง 30 นาที	การสร้างแรงบันดาลใจ หรือ แรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน	หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการบรรยาย และการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 3.2 กิจกรรม “ผู้นำในใจ”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) และหลักการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ (Connecting)โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา และการคิด วิเคราะห์

กิจกรรมที่ 3.3 “ภาพยนตร์สร้างแรงบันดาลใจ”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) และหลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา และการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 3.4 กิจกรรม “เกมประมุข”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) และหลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการคิดวิเคราะห์ การสร้างจินตนาการ
กิจกรรมที่ 3.5 กิจกรรม “กันและกัน”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) และหลักการเผชิญความจริง (Confronting reality) โดยใช้กิจกรรมการคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรม 4 การกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมที่ 4.1 กิจกรรม “กุญแจมือ ย้อยุด จุดไม่อยู่”	4 ชั่วโมง 30 นาที	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้าน ความคิด สร้างสรรค์ กระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการสร้างจินตนาการ และการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 4.2 กิจกรรม “สารพันสัตว์ ผัดกัน วาด ”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการสร้างจินตนาการ และการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 4.3 กิจกรรม “ณ เวลานั้น”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรมที่ 4.4 กิจกรรม “ย้อนวันวาน”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์

			และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรมที่ 4.5 การบรรยายเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดและความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญากับการบริหารหน่วยงาน	30 นาที		หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการบรรยายและการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 4.6 กิจกรรมวาดภาพ “องค์การพิสูจน์หลักฐานในพื้นที่โดยอิสระ”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรม 5 การเรียนรู้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	3.30 ชั่วโมง	ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การฟังความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การมอบหมายงาน	เชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการบรรยายและการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 5.1 การบรรยายเกี่ยวกับการดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และความสำคัญของปัจเจกบุคคลต่อการปฏิบัติงานพิสูจน์หลักฐาน	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) และหลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 5.2 กิจกรรม “กิจกรรม TA”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) โดยใช้กิจกรรมการคิดวิเคราะห์
กิจกรรมที่ 5.3 กิจกรรม “กิจกรรม ร่วมงานอย่างสุขใจ”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรมที่ 5.4 กิจกรรม “communication cues”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรมที่ 5.5 กิจกรรม “ฟังด้วยใจ”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้

			กิจกรรมสุนทรียสนทนา การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรมที่ 5.6 กิจกรรม “ภาพสะท้อน”	30 นาที		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรม 6 การใช้อำนาจ กิจกรรมที่ 6.1 กิจกรรม “กระจกสองใจ”	3 ชั่วโมง 1 ชั่วโมง	การสั่งงาน ด้วยการใช้อำนาจที่ยุติธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อระเบียบของข้าราชการตำรวจ และ การใช้ อำนาจต้องมีคุณธรรมและความเมตตา	หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร
กิจกรรมที่ 6.2 กิจกรรม “ทำตามคำสั่ง”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ กระบวนการสื่อสารเพื่อการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ การฟังให้สัมฤทธิ์ผล และมนุษยสัมพันธ์
กิจกรรมที่ 6.3 กิจกรรม “เด็กเส้น”	1 ชั่วโมง		หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community) โดยใช้ กิจกรรมสุนทรียสนทนา การสร้างจินตนาการ การคิดวิเคราะห์ กระบวนการสื่อสารเพื่อการสั่งงานที่มีประสิทธิภาพ การฟังให้สัมฤทธิ์ผล และมนุษยสัมพันธ์
กิจกรรม “ผ่อนคลายตระหนักรู้” ช่วงบ่ายของทุกวัน	30 นาที	เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกผ่อนคลาย และมีความพร้อมก่อนเริ่มกิจกรรมใหม่ด้วยความสดชื่นเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้จากกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ	หลักความรักความเมตตา (Compassion) และหลักความต่อเนื่อง (Continuity) โดยใช้กิจกรรมการฝึกสติ

กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ

กิจกรรม 1.1 ทักทาย และ“สิ่งที่เป็นที่สุด”

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพและความอบอุ่นในกลุ่ม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สร้างความรู้จัก คู่้นเคยและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทบทวนลักษณะของตนเองอย่างเป็นอิสระ กล่าวที่จะเปิดเผยตนเองแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้รู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น

แนวคิด :

ใช้การจัดกระบวนการเรียนรู้แนวจิตตปัญญาศึกษามีหลักการสำคัญเรียกว่า หลักจิตตปัญญา ศึกษา 7 หรือ 7 Cs (ธนา นิลชัยโกวิทย์ และคณะ, 2550, น. 147) ในข้อที่ 3 **หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting)** คือ การบูรณาการการเรียนรู้ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวมเชื่อมโยงกับชีวิตและสรรพสิ่งต่าง ๆ ในธรรมชาติอย่างแท้จริง ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ในกระบวนการ เข้ากับชีวิตได้ นำไปสู่การทำให้กระบวนการเข้ามาสู่ภายใน (Internalization) บูรณาการสู่วิถีชีวิต ซึ่งตรงกับข้อสรุปจากการศึกษาในต่างประเทศว่า การที่ผู้เรียนได้ใคร่ครวญพิจารณาและสนทนากับเพื่อนในกระบวนการ แม้ส่วนใหญ่จะนำไปสู่การเปลี่ยนทางมุมมองและความคิดแต่อาจจะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิต ผู้สอนจึงอาจจำเป็นต้องชี้แนะเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงด้วย เช่น ต้องชี้แนะวิธีการสอนในแนวการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อบรมที่จะลงมือปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม และหากได้มีโอกาสนำมุมมองและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการกลับไปทดลอง ปฏิบัติในชีวิตจริง ก็จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าการที่มีเพียงการใคร่ครวญในกลุ่ม หรือกระบวนการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว

2. การเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงและลดช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันเอง และระหว่างกระบวนการกับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ สนับสนุน และมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันได้เต็มที่ ตัวอย่างของกิจกรรมที่เอื้อให้เกิดลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ กิจกรรมแนะนำตัว การให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสเล่าเรื่องราว ของตนเองแลกเปลี่ยนกัน และทำให้ทำงานและฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกัน

3. การเชื่อมโยงกับชุมชนและธรรมชาติ เช่น การเข้าไปเรียนรู้วิถีชีวิตในชุมชน การทำงานอาสาสมัคร และการปฏิบัตินิเวศภาวนา ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น

4. การเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นองค์รวมและมีความสมดุลอย่างแท้จริง เพราะการเรียนรู้ในฐานใดฐานหนึ่งโดยขาดการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในฐานอื่น ๆ มักไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เช่น การเรียนรู้ที่เน้นเฉพาะฐานหัว เน้นการคิดวิเคราะห์ โดยไม่เชื่อมโยงกับอารมณ์ความรู้สึกและความสัมพันธ์ ทำให้การวิเคราะห์ความละเอียดอ่อน จึงควรจัดให้มีการเรียนรู้ในมิติและรูปแบบต่าง ๆ อย่างบูรณาการ ทั้งการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมทางกาย เช่น ชีกิง โยคะ ฯลฯ ผ่านกิจกรรมศิลปะต่าง ๆ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ตรงที่ผู้เรียนรู้ได้สัมผัสและเผชิญด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยง และข้ามพ้นขอบเขตของการรู้ผ่านเพียงการคิด ภาษา และตรรกะที่เป็นแบบแผนหลักของการศึกษาแบบเดิม

วิธีการที่ใช้ : เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 30 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. กระดาษแข็งขนาดเท่าป้ายชื่อขนาด A4 แบ่งหก
2. ดินสอ สีเทียนและสีไม้คละสี
3. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook)
4. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
5. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
6. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
7. ใบงาน

8. ดนตรีประกอบ (เครื่องเสียงและเทปหรือ ซีดีเพลง, ดนตรีควรเป็นดนตรีเบาๆ ที่ไม่รบกวน

สมาธิ แต่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ผ่อนคลายและอบอุ่น)

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรกล่าวทักทายและพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมอย่างเป็นกันเอง เพื่อสร้างความคุ้นเคย และ กล่าวถึงความสำคัญของการทำความรู้จักตนเองและผู้อื่นที่เข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งความสำคัญของการมี มิตรภาพที่ดีในการร่วมกิจกรรมด้วยกัน

ขั้นกิจกรรม (วิทยากรทั้ง 3 ท่าน)

1. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 1*) แจกกระดาษแข็งขนาดเท่ากับป้ายชื่อ (ขนาด A4 แบ่งหก) ที่เจาะรูและผูกเชือกไว้แล้ว พร้อมดินสอและสีเทียนหรือสีไม้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เขียนชื่อจริงและชื่อเล่นของตนเองให้สวยงามและเป็นที่จดจำได้ง่าย จากนั้นให้ ผู้เข้ารับการอบรมคล้องคอของตนเองไว้

2. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 1*) แจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมยืนเรียงกันเป็นวงกลม จากนั้น วิทยากรจะแนะนำกิจกรรม “ทักทาย” โดยวิทยากรชี้แจงกิจกรรมว่าให้สมาชิกทักทายกันและกัน โดยเดินไปรอบๆ วง และพยายามทักทายให้ทั่วถึง จะทักทายโดยการสัมผัสโอบกอด ส่งยิ้มให้กัน หรือได้ถามทุกข์สุขกันสั้นๆ ก็ได้

3. (*วิทยากรคนที่ 2*) เริ่มเปิดดนตรี และให้สมาชิกเดินทักทายกันตามสบาย วิทยากรให้สัญญาณบอกเมื่อหมดเวลาที่กำหนด (*วิทยากรคนที่ 3 ทำหน้าที่บรรทุกภาพ และขออนุญาตก่อนทุกครั้ง*)

4. (*วิทยากรคนที่ 2*) ดำเนินต่อในกิจกรรม “**สิ่งที่เป็นที่สุด**” จากนั้น วิทยากรจะมอบใบงานกิจกรรมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน พร้อมบอกข้อมูล สิ่งที่เป็นที่ สุดแต่ละอย่างตามใบงาน

3. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 2*) ขอให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเกตผู้เข้ารับการอบรมคนอื่น และไปทำความรู้จักกันเพื่อระบุ ข้อมูลลงในใบงานกิจกรรมที่ 1 ภายในเวลา 5 นาที ผู้ใดที่ทำการระบุข้อมูลครบถ้วนทุกรายการแล้ว 10 คนแรกจะได้รับรางวัลเป็นของที่ระลึกจากวิทยากร

4. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 2*) ทำการสุ่มผู้เข้ารับการอบรมที่ระบุสิ่งที่เป็นที่สุดครบถ้วนจำนวน 10 คนเพื่อให้มาบอกถึงผู้ที่เป็นที่สุดในแต่ละข้อมูล ผู้ที่เป็นที่สุดในแต่ละข้อมูลจะเดินออกมาจากวงกลมเพื่อแสดงตนเองแล้ว กลับเข้าที่

5. จากนั้นวิทยากรดำเนินการต่อในกิจกรรม 1.2 นี้คือคู่มือของฉัน



ใบงานสำหรับกิจกรรมที่ 1.1

“สิ่งที่เป็นที่สุด”

ผู้ที่เรียนจบสูงที่สุด	ผู้ที่อายุงานมากที่สุด	ผู้ที่อายุตัวน้อยที่สุด
ผู้ที่พบรักล่าสุด	ผู้ที่แต่งงานล่าสุด	ผู้ที่รูปร่างเล็กที่สุด
ผู้ที่เกิดในเดือนหลังสุด	ผู้ที่มีบุตรมากที่สุด	ผู้ที่เกิดในเดือนแรกสุด
ผู้ที่หน้าตาขี้มำมที่สุด	ผู้ที่สวมแว่นตาทนนานที่สุด	ผู้ที่ผอมยาวที่สุด
ผู้ที่เป็นลูกคนโตสุด	ผู้ที่คิดว่าตัวเอง หน้าตาดี ที่สุด	ผู้ที่ใส่นาฬิกาที่มีคุณค่า ที่สุด

กิจกรรม 1.2 นี้คือคู่มือของฉัน

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สร้างความรู้จัก คู่คนเคยและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน

แนวคิด :

เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการละลายพฤติกรรม และเพิ่มความสุขสนทน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทบทวนลักษณะของตนเองอย่างเป็นอิสระ กล่าวที่จะเปิดเผย ตนเองแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้รู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น โดยการใช้หลักการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Connecting) เพื่อเป็นการการเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงและลดช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันเอง และระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าร่วมการอบรม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ สนับสนุน และมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างของกิจกรรมที่เอื้อให้เกิดลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ กิจกรรมแนะนำตัว การให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสเล่าเรื่องราว ของตนเองแลกเปลี่ยนกัน และการให้ทำงานและฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกัน โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา และการคิดวิเคราะห์จากการทำกิจกรรมกลุ่ม

วิธีการที่ใช้ : เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 30 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. กระดาษขนาด A4
2. ดินสอ สีเทียนและสีไม้คละสี
3. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
4. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรกล่าวทักทายและพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมอย่างเป็นกันเอง เพื่อสร้างความคุ้นเคย และ กล่าวถึงความสำคัญของการทำความรู้จักตนเองและผู้อื่นที่เข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งความสำคัญของการมี มิตรภาพที่ดีในการร่วมกิจกรรมด้วยกัน

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 3*) ให้ผู้เข้ารับการอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือตัว U (ขึ้นอยู่กับสถานที่) จากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมที่นั่งใกล้กันจับคู่กัน และพูดคุยกันเกี่ยวกับการแนะนำตนเอง เช่น ชื่อ สถานที่ทำงาน สาขาการตรวจพิสูจน์ ฯลฯ การพูดคุยโดยอย่างอิสระ ใช้เวลาในการสนทนา ประมาณ 3 นาที

2. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 3*) ให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่าน แนะนำเพื่อนและเล่าเรื่องราวต่างๆของเพื่อนที่นั่งใกล้กันที่ได้พูดคุยกันจนครบทุกคน

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 3*) แจ้งขอให้ตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปรายและวิเคราะห์ ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเองและเปิดเผยตนเองกับผู้อื่นมีประโยชน์ในการทำงานอย่างไร
2. การทำความรู้จักผู้อื่นและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันมีประโยชน์ในการทำงาน อย่างไร

(*วิทยากรคนที่ 1 ทำหน้าที่สรุปสิ่งที่ได้จากการอภิปรายลงในกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) และวิทยากรคนที่ 2 ทำหน้าที่บันทึกภาพ*)

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2. ไปงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมนี้

จุดประสงค์หลักของกิจกรรมที่กิจกรรมที่ 1.1 ทักทวน และ “สิ่งที่เป็นที่สุด” และ กิจกรรมที่ 1.2 นี้คือคู่มือของฉัน คือ การแนะนำชื่อเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถจดจำ ชื่อกันได้ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการละลายพฤติกรรม เพื่อความสนุกสนาน และ เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการอบรมในหัวข้อต่อ ๆ ไป

กิจกรรม 1.3 ปฐมนิเทศ (Induction)

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับความพึงพอใจในงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละราย
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และทราบข้อมูลกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโปรแกรม
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายคุณค่า และ ความสำคัญของ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด :

1. การปฐมนิเทศ (Induction หรือ Orientation) นับเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ช่วยให้การ นำเอาโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินการแล้วประสบผลสำเร็จ (Adams; et al. 2000; Cascio; & Aguinis. 2011) โดยเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้รู้จักกันทำความคุ้นเคยกับสิ่งใหม่ที่ต้อง พบและช่วยให้บุคคลรู้สึกสบายใจกับสามารถเรียนรู้กับสิ่งใหม่ ลดความวิตกกังวลรวมทั้งได้รับ ข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมและเนื้อหาของ การฝึกอบรมได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (ชูชัย สมิติกร. 2549) และเป็นส่วนเริ่มต้นของ กิจกรรมการฝึกอบรมที่จะทำการแจ้งถึงวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะทำ การเรียนรู้ยังช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับรู้ถึงความคาดหวัง พร้อมกับสามารถเชื่อมโยงกับ ความรู้เดิมของตนเองได้ดียิ่งขึ้น อันส่งผลให้ การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมมีความหมาย และยังเป็น การเพิ่มพูนการใฝ่รู้ได้ (ทิสนา แชมมณี. 2551) ตามแนวคิดกฎแห่งความพร้อม (Law of readiness) และทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) นั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีก็ ต่อเมื่อมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้เรียน (ทิสนา แชมมณี. 2551)

นอกจากนี้ การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นผู้ใหญ่นั้น จะมีประสิทธิภาพได้จำเป็น ที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงความต้องการที่จะเรียนรู้ (Lerner's need to know) โดยทำความเข้าใจว่าผู้ใหญ่ต้องการรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียนรู้ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม (Knowles. 1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547; 2551; Knowles; et al. 1998 cited in Swanson; & Holton. 2001; Haneberg. 2007; Corley. 2008; Armstrong; & Mitchell. 2007; จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์. 2542; อมราภรณ์ หมีปาน; 2552) ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ใช้รูปแบบกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ (ทิตนา แชมมณี. 2545; ทิตนา แชมมณี. 2551) และยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้จักตนเองและรู้จักคนอื่น รู้จักการให้และการรับเกิด ประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกันกับช่วยพัฒนาเจตคติทางสังคมในทางที่ดีขึ้น (วินิจ เกตุขำและ คมเพชร ฉัตรศุภกุล. 2522: 170-172; คมเพชร ฉัตรศุภกุล. 2546: 15) นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ยอมรับระหว่างกันด้วย (พรทิพย์ วัฒนพงศ์. 2548: 14-16 อ้างจาก Bennet. 1963; Traxler; & North. 1967; Button. 1974)

2. การฟังอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารหรือการสนทนาระหว่างบุคคล หรือกลุ่มนั้น สิ่งสำคัญคือเมื่อมีผู้พูดแล้ว จำเป็นต้องมีผู้ฟังที่ดี เพื่อให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มโดยรวม ที่ซ้าลง มีการพูดอย่างมีสติมากขึ้น มีการหยุดเพื่อใคร่ครวญ และรับฟังกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้น ความคิดเห็นแย้งที่เกิดขึ้นไม่นำไปสู่การปะทะทางความคิด แต่เป็นการช่วยเสริมและต่อยอดความคิดให้ชัดเจนและรอบด้านมากขึ้น การฟังจึงเป็นทักษะที่สำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1. ความหมาย การฟังอย่างลึกซึ้ง คือ การฟังด้วยทั้งหมดของหัวใจ เป็นการฟังด้วยความมีสมาธิ ตั้งใจ โดยจะไม่ตีความ ตัดสิน ประเมินค่า หรือวินิจฉัยว่าถูกหรือผิด จะเป็นเพียงการฟังที่อยู่กับปัจจุบันเท่านั้น เมื่อตั้งใจฟังคนอื่นมากขึ้น รู้จักการให้เกียรติทำให้เข้ากับคนอื่นได้ดีขึ้น รวมทั้งผู้อื่นก็จะกล้าพูด กล้าถามในสิ่งที่อยู่ในใจเรา และมีความคิดเห็นในแง่บวก ไม่ตัดสินคนหรือความคิดใด ๆ อย่างรีบด่วน โดยปราศจากการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในชีวิตประจำวันของบุคคล รวมทั้งในการทำงานของทุกสาขาอาชีพ และงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต่าง ๆ

2. การพัฒนาทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วย

2.1 สังเกตสัญญาณทางกาย ในขณะที่ฟัง ให้สังเกตความรู้สึกและสังเกตปฏิกิริยาของร่างกายไปด้วย ว่ารู้สึกอย่างไรอยู่ ร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนองกับคำพูดนั้น ๆ อย่างไร เช่น เมื่อได้ยินคำพูดไม่ถูกหู อยู่ ๆ ก็หายใจติดขัด รู้สึกร้อนๆที่หน้า แคะให้รู้สึกตัวพอส จากนั้นก็กลับมาฟัง

ต่อ เทคนิคนี้จะทำให้ผู้ฟังกลับมาอยู่กับปัจจุบันขณะได้มากที่สุด และไม่พลาดสาระสำคัญใด ๆ ไปเลย

2.2 สังเกตอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลง เมื่อใดมีใครพูดในสิ่งที่ไม่ชอบใจ ไม่อยากได้ยิน ผู้ฟังอาจจะสังเกตร่างกายไม่ทันว่าเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น สังเกตว่าในขณะนั้น หูจะปิดจะไม่ได้ยินเสียงของผู้อื่นแล้ว จะมีแต่เสียงโวยวายในหัวมากลบบทับ จึงทำอยากได้ตอบหรือขัดแย้งขึ้นมาทันที เมื่อถึงจุดนี้ให้ติดตามความอึดอัดเคืองใจที่เกิดขึ้นนั้นไปให้ยอมรับในความรู้สึกนั้น แล้วจึงเผชิญหน้ากับความแตกต่าง ด้วยการบอกกับตนเองว่าเราจะค้นหาสาเหตุของความไม่พอใจนี้ว่ามีที่มาจากอะไร เพื่อพัฒนาทักษะการฟังของเราให้สามารถฟังต่อไปได้ทั้งหมดโดยไม่มีเงื่อนไข

2.3 ใคร่ครวญกับตัวเอง ว่าที่ผ่านมาเมื่อฟังอะไรก็ตาม ในทันทีที่เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบโดยอัตโนมัติ ซึ่งโดยมากก็มาจากความทรงจำเดิม ๆ ของเรา ซึ่งบรรจุแบบแผนการตอบสนองเดิมๆ ไว้ เช่น เมื่อได้ฟังเรื่องที่กระทบกระเทือนจิตใจ ก็จะมีรู้สึกน้อยใจ ไม่พอใจ หรือเสียใจในทันที เราจึงไม่ได้มีโอกาสที่จะตอบสนองต่อการฟังในรูปแบบใหม่ๆ เลย ดังนั้น ในการฝึกการฟังให้สังเกตว่าเรามีการตัดสินผู้อื่นและสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอยู่เสมอ มองลึกเข้าไปให้ถึงที่มาของอารมณ์ในขณะนั้น เริ่มตั้งคำถามกับตนเองว่าอะไรคือสิ่งที่เราไม่ชอบ อะไรที่ขัดกับคุณค่าในใจของเรา มันทำให้เรารู้สึกอย่างไร

2.4 ทำการแยกแยะ ฟังเสียงในหัวที่เราวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นแล้วถามตัวเอง ด้วยการแยกแยะว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ คืออะไร สิ่งที่เราตีความไปด้วยตนเองคืออะไร ในที่สุดเรามีปฏิกิริยาตอบสนองไปอย่างไร จงระลึกไว้ว่าสิ่งที่เป็นความจริงกับสิ่งที่เราตีความ มันแยกออกจากกันได้เสมอ ฝึกที่จะวางเฉยและช้าลง ในการตอบโต้บทสนทนาอย่างทันทีให้ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ และนานขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการตอบโต้อัตโนมัติของร่างกาย

ที่ผ่านมา ในหลายๆครั้ง เรามักจะกลับมาเสียใจในสิ่งที่เราพูดหรือกระทำลงไปโดยไม่มีทันยั้งคิด ดังนั้น ให้ใช้การสนทนาและการตั้งคำถามกับตัวเอง เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำให้เรา รู้จักตนเองมากขึ้น มากกว่าจะไปสนใจว่าเราต้องตอบโต้อย่างไรเพื่อรักษาจุดยืนของเรา หรือแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เราเชื่อว่าถูก เราไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ดีพร้อมหรือสมบูรณ์แบบ หากแต่เมื่อมีโอกาสฝึกฝนมากเท่าใด เราก็จะสามารถพัฒนาทักษะการฟังของเราให้มากขึ้นเท่านั้น

ผู้บริหารนำทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งไปประกอบในการรับข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากการฟังอย่างลึกซึ้งจะช่วยผู้บริหารมีเวลาในการไตร่ตรอง คัดกรองข้อมูล และประเมินความเพียงพอของข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะ

เกิดขึ้นจากการที่ข้อมูลไม่ครบถ้วนการฟังอย่างลึกซึ้งซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารรับฟัง ให้เกียรติ และคุณค่าต่อข้อมูลที่นำเสนอ เป็นการสร้างความนับถือ และความไว้วางใจต่อผู้บริหารให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

การคิดวิเคราะห์ การคิดวิเคราะห์เป็นกระบวนการทางปัญญา เป็นการคิดอย่างรอบคอบตามหลักของการประเมินและมีหลักฐานอ้างอิง เพื่อหาข้อมูลที่นำไปได้เป็นการคิดแบบตรรกะตรงและมีเหตุผล เป็นความสามารถในการคิดแยกแยะส่วนย่อยออกจากองค์ประกอบ โดยการใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คิดอย่างรอบคอบว่า ประกอบไปด้วยสิ่งใด มีความสำคัญอย่างไร และสามารถบอกได้ว่า เรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างไร มีแนวโน้มไปในทางใด เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล

1. ขั้นตอนการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 ขั้นการนิยามปัญหา ตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาเป็นการค้นหาองค์ประกอบที่สำคัญของปัญหาตรงกับขั้นตอนการทำความเข้าใจตามทฤษฎีของนักปรัชญา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดคำถามการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาและการนิยามคำ

1.2 ขั้นระบุข้อมูล เนื้อหาและกระบวนการที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหาตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาตรงกับขั้นการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ของข้อมูลที่นำมาสนับสนุนแหล่งข้อมูล ตลอดจนข้อมูลที่ได้รับการสังเกตตามทฤษฎีของนักปรัชญา

1.3 ขั้นการนำเสนอมาใช้ประกอบเพื่อการแก้ปัญหาตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาตรงกับขั้นการคิดหาเหตุผล ตามทฤษฎีของนักปรัชญา ซึ่งประกอบด้วยการคิดหาเหตุผลเชิงอนุมานและการคิดหาเหตุผลเชิงอุปมาน

1.4 ขั้นการนำเสนอมาใช้ประกอบเพื่อการแก้ปัญหาตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาตรงกับขั้นในการตั้งเกณฑ์ในการตัดสินใจเพียงพอบอกคำตอบทฤษฎีของนักปรัชญา

ดังนั้น การคิดวิเคราะห์จึงประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้ และทักษะในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) ทัศนคติในการสืบเสาะ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการเห็นปัญหาและความต้องการที่จะสืบเสาะ ค้นหาข้อมูล หลักฐานมาพิสูจน์เพื่อหาข้อเท็จจริง

(2) ความรู้ในการหาแหล่งข้อมูลอ้างอิงและการใช้ข้อมูลอ้างอิงอย่างมีเหตุผล ทักษะในการใช้ความรู้และทัศนคติ ที่กล่าวมาข้างต้น

2. ประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์

2.1 ช่วยให้เราเข้าใจข้อเท็จจริง รู้เหตุผลเบื้องหลังของสิ่งที่เกิดขึ้น เข้าใจความเป็นมา เป็นไปของเหตุการณ์ต่าง ๆ รู้ว่าเรื่องนั้นมีองค์ประกอบอะไรบ้าง เพื่อเป็นฐานความรู้ในการนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2.2 ช่วยให้เราสำรวจความสมเหตุสมผลของข้อมูลที่ปรากฏ ไม่ด่วนสรุปตามอารมณ์ ความรู้สึกหรืออคติ

2.3 ช่วยให้เราไม่ด่วนสรุปสิ่งใดง่าย ๆ แต่สืบสาวความเป็นจริง ไม่หลงเชื่อข้ออ้างที่เกิดจากตัวอย่างเพียงเดียว

2.4 ช่วยในการพิจารณาสาระสำคัญอื่น ๆ ที่ถูกบิดเบือนไปจากความประทับใจในครั้งแรก เป็นการมองอย่างครบถ้วนในแง่มุมอื่น ๆ ที่มีอยู่

2.5 ช่วยพัฒนาความเป็นคนช่างสังเกต หาความแตกต่างของสิ่งที่ปรากฏอย่างสมเหตุสมผล

2.6 ช่วยให้เราหาเหตุผลที่สมเหตุสมผลให้กับสิ่งที่เกิดขึ้น สามารถประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้ อย่างสมจริง

2.7 ช่วยประมาณการความน่าจะเป็น โดยสามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานที่มีการวิเคราะห์ ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ของสถานการณ์ อันจะช่วยให้คาดการณ์ อันจะช่วยให้คาดการณ์ความน่าจะเป็นไปได้สมเหตุสมผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์เป็นการช่วยในการแก้ปัญหา ทำให้เราเข้าใจข้อเท็จจริง ความเป็นมา เป็นไปของเหตุการณ์ สามารถพิจารณาได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุจากอะไร ทำให้การพิจารณาเรื่องราวเป็นลำดับขั้นตอน การคิดวิเคราะห์ ช่วยให้เราสามารถแก้ปัญหา ประเมินและตัดสินใจ และสรุปข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับรู้อย่างสมเหตุสมผล ทักษะการคิดวิเคราะห์เป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารทางการพยาบาลที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะดังกล่าว เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

3. การสร้างจินตนาการ จินตนาการเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องมีติดตัวมาด้วยทุกคน การสร้างจินตนาการเป็นการสร้างความคิด ภาพ จากประสบการณ์ที่ได้รับและสังสมมาเชื่อมโยงกับแนวคิดในปัจจุบันของแต่ละบุคคล

1. ความหมาย จินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพในจิตใจหรือพลังของจิตที่สร้างภาพขึ้นใหม่ภายในใจให้น่าพอใจว่า สวยกว่า เป็นระเบียบกว่าหรือร้ายกาจกว่าสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติทั่วไป จินตนาการทำให้เกิดภาพขึ้นในสำนักเรียกว่า "จินตภาพ" จินตภาพเหล่านี้เชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่ได้รับสะสมอยู่ภายใน จินตนาการเป็นผลมาจากอวัยวะสัมผัสของมนุษย์ปะทะ

กับสิ่งแวดล้อมรอบตัว เกิดเป็นประสบการณ์สั่งสมแล้วจึงประยุกต์โดยการเพิ่มเติม ตัดทอนหรือผสมผสานประสบการณ์ ถ่ายทอดออกมาเป็นผลงานศิลปะหรือเกิดจินตภาพนึกคิดไปเอง อาจจะมีหรือไม่มีในโลกนี้ก็ได้

2. หลักการของจินตนาการ การเขียนภาพตามจินตนาการนั้นจะทำได้ดีก็ต่อเมื่อผู้เขียนภาพนั้นเป็นคนช่างสังเกต รู้จักวิเคราะห์ แยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการนำเสนอ โดยนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของตนเอง การสร้างจินตนาการ ทำให้เกิดผลงานต่าง ๆ ทางด้านศิลปะเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการเกิดนวัตกรรมส่วนหนึ่งก็มาจากการสร้างจินตนาการ การสร้างจินตนาการ การถ่ายทอดและการสะท้อนออกมาเป็นผลงานให้ปรากฏนั้นทำให้รับรู้ถึงจินตนาการที่สำคัญของแต่ละบุคคล

3. การสร้างจินตนาการ วิธีการสร้างจินตนาการสามารถกระทำได้ ดังนี้

3.1 การจินตนาการผ่านการเห็นภาพ การจินตนาการแบบนี้เป็นวิธีฝึกที่ง่ายและดี มาก ๆ เริ่มต้นโดยการหาวัตถุสำหรับฝึกสักชิ้น เช่น แก้วน้ำเซรามิค เรียบ ๆ ใบหนึ่งวางไว้หน้าตัวเรา แล้วเริ่มจดจำรายละเอียดทั้งหมดของแก้วน้ำเซรามิคเรียบ ๆ ใบหนึ่งวางไว้หน้าตัวเรา แล้วเริ่มจดจำรายละเอียดทั้งหมดของแก้วน้ำเซรามิคเท่าที่จะจดจำได้ ทั้งสี และรูปร่างต่าง ๆ โดยผ่านการมองโดยสังเกต จากนั้นให้หลับ ตานึกสิ่งที่ตนเห็นมาสักครู่นี้ พยายามนึกรายละเอียดให้มีความชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อสร้างภาพในใจขึ้น ๆ ได้ดีแล้วต่อมาก็ ขั้นที่สอง ลองนึกว่าในแก้วนั้นมีน้ำใสอยู่ด้วย อาจเป็นน้ำเย็น ๆ ก็นึกว่ามีไอเย็นลอยไปในอากาศและมีน้ำเกาะอยู่รอบ ๆ แก้วด้วย เป็นการสร้างภาพอีกระดับหนึ่งซึ่งต้องใช้การสังเกตและจดจำมาเพื่อที่จะสามารถสร้างภาพได้เสมือนจริงมากขึ้น จินตนาการสามารถต่อยอดได้ไม่สิ้นสุด

3.2 การสร้างจินตนาการผ่านการอ่าน การอ่านเสริมสร้างจินตนาการให้เราได้ง่ายๆ เป็นวิธีที่ใกล้ตัวและได้ผลดีมากอีกวิธีหนึ่ง เริ่มต้นเพียงแค่นำหนังสือวรรณกรรมเล่มโปรดมาสักเล่ม แล้วอ่านพร้อม ๆ กับการนึกภาพถึงรายละเอียดปลีกย่อยไป ยิ่งนึกให้ละเอียดชัดเจนมากเท่าไรยิ่งดี ควรอ่านหนังสือทุกวัน จินตนาการจะได้พัฒนาขึ้น

3.3 การสร้างจินตนาการผ่านการฟัง การฟังก็เสริมสร้างจินตนาการให้เช่นเดียวกับการอ่าน วิธีการก็เหมือนกัน แต่จะเน้นไปที่โสตประสาทเป็นส่วนใหญ่ เริ่มจากการฟังวิทยุ ฟังดนตรี การบรรยาย แล้วนึกภาพตามเสียงนั้นว่ามีรายละเอียดปลีกย่อยอย่างไร

4. ประโยชน์ของการสร้างจินตนาการ มีดังนี้

4.1 เป็นเครื่องมือในการลดความตึงเครียด และความวิตกกังวลต่าง ๆ

4.2 ช่วยในการลดความหวาดกลัว ความหวาดกลัวส่วนมากจะเกิดขึ้นมาจากความรู้สึกที่อยู่ภายนอกอำนาจการควบคุมของจิตใจ การฝึกจินตนาการภาพและการฝึกผ่อนคลาย จะช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้

4.3 ช่วยในการเปลี่ยนแปลงเจตคติและเป็นพลังในการที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไป

4.4 สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในร่างกาย คือ ร่างกายจะสร้างระบบคุ้มกันโรคและช่วยในการป้องกันสาเหตุของการเกิดโรคต่าง ๆ เนื่องจากขบวนการทางจิตมีอิทธิพลโดยตรงต่อระบบภูมิคุ้มกันและการรักษาระดับฮอร์โมนของร่างกาย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพร่างกาย จึงมีผลโดยตรงต่อระบบความคิดด้วยเช่นกัน

4.5 สามารถที่ใช้เป็นวิธีการในการประเมินความเชื่อในขณะปัจจุบันและแก้ไขความเชื่อเหล่านั้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของสัญลักษณ์และภาพพจน์ต่าง ๆ นี้สามารถจะใช้เป็นกลไกในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพได้

4.6 เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับระดับจิตไร้สำนึกของมนุษย์ ซึ่งเป็นระดับที่ความเชื่อต่าง ๆ ได้ถูกเก็บไว้

4.7 ช่วยในการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกผิดหวัง และความรู้สึกสิ้นหวังให้กลับมีความรู้สึกมั่นคง และมองโลกในแง่ดี

การสร้างจินตนาการเป็นอีกทักษะหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้มีการฝึกฝนการรับรู้ให้ได้รับรู้ถึงรายละเอียดปลีกย่อยและองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างรอบคอบครบถ้วน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้สามารถทบทวนและประเมินอย่างรอบด้านมากขึ้นก่อนการตัดสินใจใด ๆ

วิธีการที่ใช้ :

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 60 นาที

ลักษณะของกิจกรรม : กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook)
2. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ

3. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
4. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
5. บันทึกรายงานตนเอง
6. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดความพึงพอใจในงาน แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร และแบบวัดความเหนียวแน่นของกลุ่ม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ชั้นนำ

วิทยากรแจกทัททายผู้เข้ารับการอบรมและอธิบายการทำแบบวัดเพื่อประเมินตนเองก่อนการฝึกอบรม วิทยากรและทีมงานแจกเอกสารให้ผู้เข้ารับการอบรม ประเมินตนเองเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการอบรมเพื่อวัดระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับความพึงพอใจใน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับความเหนียวแน่นของกลุ่มของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละราย และเก็บรวบรวมแบบประเมิน

ขั้นกิจกรรมและขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

1. จากนั้นวิทยากร (*วิทยากรคนที่ 1*) ทัททายผู้เข้ารับการอบรม และเข้าสู่กิจกรรม **“ลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ”** โดยวิทยากรตั้งคำถามให้ผู้เข้ารับการ อบรมออกมาแสดงความคิดเห็นว่า “ผู้นำ” ในมุมมองและความคิด ของผู้เข้ารับการอบรม เป็นอย่างไร

ตัวอย่างคำถาม

- “จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ท่านคิดว่าลักษณะการทำงานของท่านเป็นอย่างไรบ้าง”
- “หัวหน้าหรือผู้นำที่ท่านประทับใจเป็นอย่างไร หรือมีลักษณะอย่างไรบ้างที่ทำให้ท่านรู้สึกประทับใจ”
- “ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ท่านประทับใจ”
- “แรงบันดาลใจในการทำงานของท่านคืออะไรบ้าง เพราะอะไร”
- “ความสามารถในการเป็นผู้นำของท่านเป็นอย่างไรบ้าง”
- “ผู้นำในดวงใจของท่านเป็นอย่างไรบ้าง”

2. จากนั้น (วิทยากรคนที่ 2) เปิดวิดีโอทัศน์ชีวิตประวัติของอับราฮัม ลินคอล์น (ภาษาไทย) ให้ผู้เข้ารับการอบรมรับชม ซึ่งเป็นวิดีโอทัศน์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับคติสอนใจเกี่ยวกับคุณค่า ความสำคัญ และการเสียสละของผู้นำโดยให้เวลาศึกษาประมาณ 15 นาที
- จากนั้นวิทยากรตั้งคำถามให้ผู้เข้ารับการอบรมออกมาแสดงความคิดเห็นหลังการชมวิดีโอทัศน์

ตัวอย่างคำถาม

- “ชมวิดีโอทัศน์แล้วรู้สึกอย่างไรบ้าง”
- “วิดีโอทัศน์เรื่องนี้ต้องการสื่อถึงเรื่องใด”
- “สิ่งใดที่ทำให้ท่านรู้สึกประทับใจ”
- “มีสิ่งใดที่สอดคล้องกับชีวิตการทำงานของท่านบ้างหรือไม่ อย่างไร”
- “หลังจากนี้ ท่านคิดว่าท่านจะมีวิธีการทำงานอย่างไรบ้าง”

จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม แล้วช่วยกันตอบคำถามในประเด็นต่อไป

1. ร่วมกันอภิปรายและสรุปข้อคิดที่ได้จากการชมวิดีโอทัศน์และช่วยกัน วิเคราะห์วาทะเด็ดของ ลินคอล์น จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มออกมาแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าและความสำคัญของผู้นำต่อการทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมระบุลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำจากใบกิจกรรม ลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำโดยใช้เวลาในการทำกิจกรรมเป็นเวลาประมาณ 15 นาที
3. เมื่อทำกิจกรรมจากใบกิจกรรมแล้ว วิทยากรนำอภิปรายเพื่อสรุปลักษณะเฉพาะของผู้นำ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกกลุ่มนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มแล้วให้สมาชิกทั้งหมดช่วยกันสรุปลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมที่สุดของผู้นำในสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน จากนั้นวิทยากรนำอภิปรายต่อว่าความรู้ที่ได้จากการทำใบกิจกรรมดังกล่าวผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้จริงได้อย่างไรบ้าง วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปว่า ความรู้ที่ได้จะนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นผู้นำในการทำงานพิสูจน์หลักฐาน
4. วิทยากร (วิทยากรคนที่ 3) อภิปรายในประเด็นที่ว่า “เมื่อผู้เข้ารับการอบรมทราบถึงลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้นำ ในการทำงานพิสูจน์หลักฐานแล้ว ให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดว่า

ตนเองมีบทบาทสำคัญอย่างไรบ้างกับการเป็นผู้นำในกลุ่มงานที่ตนเองสังกัดอยู่ วิทยากรเปิดโอกาสให้กับผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปรายและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปถึงบทบาทที่สำคัญของผู้นำในการทำงานพิสูจน์หลักฐาน

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรนำผู้เข้ารับการอบรมสรุปความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมในครั้งนี้ทั้งหมดเกี่ยวกับคุณค่าและเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำ บทบาทของผู้นำ และลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำในการทำงานพิสูจน์หลักฐานโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

จากนั้นวิทยากรสรุปจากการทำกิจกรรมนี้ เช่น ความเข้าใจและความสำคัญของผู้นำ บทบาทของผู้นำ และลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำในการทำงานพิสูจน์หลักฐาน

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

ชีวประวัติของอับราฮัม ลินคอล์น



อับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) ประธานาธิบดีคนที่ 16 ของสหรัฐอเมริกา เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นประธานาธิบดีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา เริ่มดำรงตำแหน่งเมื่อ 4 มีนาคม ค.ศ. 1861 จนกระทั่งถูกยิงเสียชีวิต ลินคอล์น ประกาศว่าเขาต่อต้านระบบทาสในสหรัฐอเมริกา ลินคอล์นชนะตัวแทนจากพรรครีพับลิกันในปี ค.ศ. 1860 และได้รับเลือกให้เป็นประธานาธิบดีในปีถัดมา ระหว่างการดำรงตำแหน่ง ลินคอล์นได้ช่วยรักษาประเทศโดยการเป็นผู้นำในการถอนตัวออกจากผู้สับสนคิดในสงครามประชาชนอเมริกันของรัฐบาลกลางสหรัฐในสงครามอเมริกัน เขายังได้แนะนำมาตรการในการเลิกทาสซึ่งนโยบายอันนี้ได้ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1863 และได้รับการผลักดันให้บรรจุเข้าไปในการแก้ไขรัฐธรรมนูญ ครั้งที่ 13 ในปี ค.ศ. 1865 ซึ่งอับราฮัม ลินคอล์นได้ติดตามในความพยายามในการทำสงครามเพื่อชัยชนะอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการคัดเลือกนายพลระดับสูงรวมไปถึง ยูลิสซีส เอส. แกรนด์ นักประวัติศาสตร์สรุปเอาไว้ว่า ลินคอล์นได้เข้าไปช่วยเหลือแต่ละกลุ่มในพรรครีพับลิกันเป็นอย่างดีการนำมาของผู้นำแต่ละกลุ่มเข้ามาร่วมในคณะรัฐมนตรีของเขา และบังคับให้พวกเขาเหล่านั้นร่วมมือกัน ลินคอล์นประสบความสำเร็จในการลดความรุนแรงของสงครามที่ทำให้เกิดความหวาดกลัว (Trent Affair) กับสหราชอาณาจักร ในปี ค.ศ. 1864 ฝ่ายที่อยู่ตรงข้ามกับสงคราม (Copperheads) ได้วิจารณ์ ลินคอล์นเกี่ยวกับการปฏิเสธการทำข้อตกลงเกี่ยวกับนโยบายการเลิกทาส ความขัดแย้งโดยเฉพาะพวกรีพับลิกันที่เป็นพวกหัวรุนแรง หัวหน้ากลุ่มที่มีความคิดในการเลิกทาสในพรรครีพับลิกัน ได้วิจารณ์ว่าลินคอล์นออกมาเคลื่อนไหวช้าเกินไป ลินคอล์นประสบความสำเร็จในการปลุกระดมมวลชนโดยการพูดโน้มน้าวใจประชาชนในที่สาธารณะ ยกตัวอย่างเช่น Gettysburg Address นี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น ลินคอล์นมองหาจังหวะในการเร่งให้มีการจัดการชุมนุมอีกครั้ง

อับราฮัม ลินคอล์นถูกยิงเสียชีวิตในปี ค.ศ. 1865 เป็นประธานาธิบดีคนแรกที่ถูกลอบสังหารใน ประวัติศาสตร์สหรัฐอเมริกา และทำให้เขากลายเป็นผู้เสียสละเพื่อความสามัคคีของคนในชาติใน ความคิดของประชาชนคนรุ่นหลัง อับราฮัม ลินคอล์น เป็น 1 ใน 4 ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาที่ รูปปั้นหน้าได้รับการสลักไว้ที่อนุสรณ์สถานแห่งชาติ เมานต์รัชมอร์ (Mount

Rushmore) ใบหน้า ของเขาปรากฏอยู่บนธนบัตรราคา 5 ดอลลาร์สหรัฐ และเหรียญราคา 1 เซนต์ ชื่อของเขาถูกนำมา ตั้งเป็นชื่อเรือดำน้ำนิวเคลียร์และเรือบรรทุกเครื่องบิน

วาทะเด็ดของอับราฮัม ลินคอล์น

“การปกครองในระบบประชาธิปไตย หมายถึง การปกครองโดยประชาชน ของประชาชน เพื่อประชาชน”

“จงทำลายศัตรูของท่านด้วยการทำให้เขาเป็นมิตร”

“การกระทำดังกว่าคำพูด”

“กฎที่แท้จริงในการตัดสินใจว่าจะเลือกรับหรือไม่รับอะไรก็ตาม ไม่ใช่เพียงเพราะว่า มันไม่ดี แต่ต้องดูว่า ส่วนที่ไม่ดี นั้นมากกว่า ส่วนที่ดี หรือเปล่า จุดที่ดี หรือ ไม่ดี มีที่จุดกฎนี้ใช้ได้กับทุกอย่าง โดยเฉพาะนโยบายรัฐบาลทุกอย่างประกอบด้วยสององค์ประกอบที่แยกกันไม่ออกเพราะฉะนั้นเราก็ต้องซังน้ำหนักเอาเอง”

“ข้าพเจ้าเป็นคนเดินช้า แต่ไม่เคยเดินถอยหลัง”

“การเงียบแล้วปล่อยให้ใคร ๆ คิดว่าเราโง่ ดีกว่าเปิดปากแล้วข้อสงสัยกระจ่าง”

“ถ้าข้าพเจ้ามีเวลา 6 ชั่วโมงในการตัดต้นไม้จะเอา 4 ชั่วโมงไว้สับขวาน”

“เมื่อแน่ใจว่ายืนอยู่ในที่ ๆ ถูกต้องยืนให้มั่น”

ถ้าเปรียบคนกับต้นไม้ชื่อเสียงเหมือนกับรูปลักษณ์ต้นไม้ “เงา” คือสิ่งที่ทำให้เรานึกถึงต้นไม้ แต่ “ต้นไม้” คือ “สิ่งที่แท้จริง”

“เมื่อข้าพเจ้าทำดี ข้าพเจ้าจะรู้สึกดี เมื่อทำเลว ก็จะรู้สึกไม่ดี นั่นแหละ ศาสนาของข้าพเจ้า”

“เราไม่สามารถเลี่ยงความรับผิดชอบในวันพรุ่งนี้โดยเลี่ยงมันวันนี้”

“คุณอาจจะหลอกคนทุกคนได้ในบางเวลา คุณอาจจะหลอกคนบางคนได้ตลอดเวลา แต่คุณไม่สามารถหลอกคนทุกคนได้ตลอดเวลา”

กิจกรรมที่ 1.4 การบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายคุณค่า และ
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขอบเขตเนื้อหาการอบรม

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน

วิธีการที่ใช้ : การบรรยายและตั้งคำถาม

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลาประมาณ 30 นาที

ลักษณะของกิจกรรม : การบรรยายและกิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. กระดาษวาดเขียน สีเทียนสำหรับระบายสี และปากกาไวท์บอร์ดสีต่าง ๆ
3. ใบงานและเอกสารประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ชั้นนำ

วิทยากรอธิบายเป็นการทบทวนว่า ภาวะผู้นำที่วิทยากรได้กล่าวถึงไปช่วงของการปฐมนิเทศเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารทุกคนควรมี โดยในกิจกรรมแรกนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะเริ่มต้นจากการบรรยายเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบถึงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการ

พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิชัญญ์หลักฐาน และจากนั้นวิทยากรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับ

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 1*) นำเข้าสู่กระบวนการเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้คำถาม และให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปราย

ตัวอย่างคำถาม

- “ผู้นำในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไรบ้าง”
- “ผู้นำที่ท่านประทับใจเป็นอย่างไรบ้าง มีลักษณะอย่างไรบ้าง”
- “ผู้นำที่ท่านไม่ปรารถนาเป็นอย่างไร และท่านทำงานร่วมกับผู้นำนั้นได้อย่างไร” (ผ่านมาได้อย่างไร)
- “ผู้นำในอุดมคติของท่านเป็นอย่างไรบ้าง”

(วิทยากรคนที่ 2 ทำหน้าที่สรุปสิ่งที่ได้จากการอภิปรายลงในกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) และวิทยากรคนที่ 3 ทำหน้าที่บันทึกภาพ)

2. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 1*) บรรยายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิชัญญ์หลักฐาน พร้อมทั้งมีการซักถามผู้เข้ารับการอบรมเป็นระยะ ๆ และยกตัวอย่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ และให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปราย

ตัวอย่างคำถาม

- “ท่านเคยพบหรือรู้จักผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง ยกตัวอย่างบุคคล และเหตุการณ์”
- “ตัวของท่านเอง ท่านคิดว่าท่านมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้าง และมีลักษณะอย่างไรบ้าง”
- “ท่านคิดว่าตัวท่านเอง ยังควรพัฒนาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด”

3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม แล้วช่วยกันระดมสมองในประเด็นต่อไปนี้
 - 3.1 “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างไรกับการบริหารงานพิสูจน์หลักฐาน”
 - 3.2 ในกลุ่มงานของท่าน ท่านคิดว่าผู้นำของท่านมีองค์ประกอบใดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ้าง และท่านคิดว่าองค์ประกอบใดที่ควรพัฒนาเป็นลำดับแรก
 - 3.3 ท่านคิดว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงานของท่านอย่างไรบ้าง
 - 3.4 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของกลุ่มงาน ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง เพื่อท่านจะสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม โดยให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอแนวทางที่ได้ช่วยกันอภิปราย และวิเคราะห์ ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างไรกับการบริหารงานพิสูจน์หลักฐาน”
2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงาน
3. แนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อท่านจะสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

กิจกรรม 2

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจถึงคุณค่าของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทราบถึงการพัฒนากการทำงานที่เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม/วิสัยทัศน์ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน

แนวคิด :

สำนักงานพิสูจน์หลักฐานเป็นองค์การหนึ่งในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่อำนาจหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับการตรวจพิสูจน์และรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เป็นพยานหลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง มากกว่าพยานบุคคล เนื่องจากพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ถึงการเกิดขึ้นจริงของคดี และสามารถเชื่อมโยงไปสู่ตัวผู้กระทำความผิดกับผู้เสียหาย หรือสถานที่เกิดเหตุ และยังสามารถยืนยันคำให้การของผู้เสียหายได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นสิ่งที่ศาลให้ความสำคัญในการพิจารณาคดีและตัดสินคดีต่างๆ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการตรวจพิสูจน์และการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรควรให้ความสนใจ คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยความสามารถและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์กร ในอันที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์กรในหน่วยงานหรือองค์กรใดหากผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแล้วหน่วยงานก็สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลถึงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ

ความจงรักภักดีของพนักงานต่อหน่วยงานและองค์กร ทั้งยังส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้นำนั้นมอบหมายงานให้ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และการมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ดังนั้น ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานจึงต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่โดดเด่น โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่ม ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานจะมีอิทธิพลต่อได้บังคับบัญชาและผู้ตามนั้น องค์กรประกอบสำคัญหนึ่ง คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้บริหารสามารถประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม จึงจะเป็นที่ยกย่อง เคารพศรัทธา ไว้วางใจ และสิ่งสำคัญ คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต นอกเหนือจากนั้นผู้บริหาร ควรจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน โดยมีกระบวนการคิดและการมีจินตนาการซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการที่จะทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบอย่างและสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ตามได้

ขอบเขตเนื้อหาการอบรม

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.1 ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.2 ความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

วิธีการที่ใช้ :

1. การบรรยายและตั้งคำถาม
2. การใช้เกม
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม

ระยะเวลาที่ใช้ : 3.30 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2.1 กิจกรรม “วิสัยทัศน์ของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ”

ใช้เวลาประมาณ ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2.2 กิจกรรมฝึกคิดบวก (Positive Thinking)

ใช้เวลาประมาณ 30 นาที

กิจกรรมที่ 2.3 กิจกรรม “ผู้ปิดทองหลังพระ”

ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง

ลักษณะของกิจกรรม :

การบรรยายและกิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. กระดาษวาดเขียน สีเทียนสำหรับระบายสี และปากกาไวท์บอร์ดสีต่างๆ
3. ใบงานและเอกสารประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรอธิบายเป็นการทบทวนว่า ภาวะผู้นำที่วิทยากรได้กล่าวถึงไปช่วงของการปฐมนิเทศเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารทุกคนควรมี โดยในกิจกรรมแรกนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะเริ่มต้นจากกิจกรรม “วิสัยทัศน์ของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ” และจากนั้นวิทยากรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับ

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากร (*วิทยากรคนที่ 2*) สอบถามผู้เข้ารับการอบรม เช่น

ตัวอย่างคำถาม

- “รู้สึกอย่างไรบ้างกับการทำงานพิสูจน์หลักฐาน”
- “ความประทับใจ หรือความภูมิใจในการทำงานเป็น ตำรวจพิสูจน์หลักฐาน”
- “หลักในการทำงานของท่านคืออะไร”
- “สิ่งใดบ้างที่จะช่วยให้งานของท่านประสบความสำเร็จ”
- “หน่วยงานของท่านขับเคลื่อนด้วยสิ่งใดบ้าง”

2. วิทยากร (วิทยากรคนที่ 2) สอบถามผู้เข้ารับการอบรมว่ามีใครทราบถึง “วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ” บ้างหรือไม่

- “ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจหรือไม่ อย่างไร”
- “ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมีความสำคัญอย่างไรบ้าง และช่วยให้หน่วยงานขับเคลื่อนไปได้อย่างไรบ้าง”
- “หลักสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานตามวิสัยทัศน์มีอะไรบ้าง”

(วิทยากรคนที่ 3 ทำหน้าที่สรุปสิ่งที่ได้จากการอภิปรายลงในกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) และวิทยากรคนที่ 1 ทำหน้าที่บันทึกภาพ)

3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม แล้วช่วยกันระดมสมองในประเด็นต่อไปนี้

- 2.1 ท่านคิดว่าจากประสบการณ์ที่ท่านทำงานในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานมา ท่านคิดว่าท่านได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจหรือไม่ อย่างไรบ้าง
- 2.2 ท่านเคยเห็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำท่านใดบ้างหรือไม่ที่ปฏิบัติได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ยกตัวอย่างเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือเรื่องราวที่ได้พบเห็นมา
- 2.3 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจได้อย่างไรบ้าง และท่านจะส่งต่อแนวทางนี้ให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างไรบ้าง

จากนั้นวิทยากรสรุปแนวทางการพัฒนาตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และแนวทางที่สามารถส่งต่อให้กับผู้บังคับบัญชาต่อไป

3. วิทยากร (วิทยากรคนที่ 3) นำเข้าสู่กิจกรรมที่ 2.2 กิจกรรมฝึกคิดบวก (Positive Thinking) โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านบอกประโยชน์ของสิ่งต่อไปนี้ท่านละ 1 อย่าง โดยสิ่งที่วิทยากรนำขึ้นมาเป็นโจทย์นั้นเป็นสิ่งของหรือสัตว์ที่ตามปกติแล้วคน

มักจะมองว่าไม่มีประโยชน์หรือมีประโยชน์จำกัด เช่น เห็น เม่น และแกนกระดาษ เป็น ต้น

4. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปรายสิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรมนี้ หลังจาก นั้นวิทยากรกล่าวสรุปจากการทำกิจกรรมนี้

แม้ในสิ่งที่ตามปกติท่านมักจะมองว่าไม่มีประโยชน์หรือมีประโยชน์จำกัดท่านยังสามารถมองหาประโยชน์ และข้อดีของสิ่งเหล่านั้นได้ แสดงให้เห็นว่าคนทุกคนมีส่วนดีอยู่ในตัวบุคคลนั้นทุกคน แต่โดยธรรมชาติคนเรามักจะมองแต่ด้านดีของตนเอง และคอยจับผิดหรือมองแต่ส่วนที่ไม่ดีของผู้อื่น แม้กระทั่งในชีวิตประจำวันของเราเอง เมื่อเราเจอปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกิดจากการทำงาน การเดินทาง เป็นต้น หากเราลองเปลี่ยนมุมมองให้เป็นด้านบวก จิตใจเราก็จะเป็นสุขมากยิ่งขึ้น เช่น การเข้าเวรตรวจสถานที่เกิดเหตุ บางท่านมองว่าเป็นเรื่องลำบาก พักผ่อนไม่เป็นเวลา แต่หากเราลองมองอีกด้านหนึ่งก็พบว่า งานตรวจสถานที่เกิดเหตุเป็นงานที่มีภาคภูมิใจในงาน เป็นงานที่มีโอกาสได้ช่วยเหลือประชาชนผู้ที่เดือดร้อนมากกว่างานอื่น ๆ ดังนั้นความคิดด้านบวกเหล่านี้เกิดจากการที่ท่านยอมที่จะเปิดใจ และช่วยให้ท่านสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีความพอใจกับงานที่ทำอยู่ และสามารถจัดการกับอารมณ์ และสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้ท่านเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรม และการแสดงออกเหมาะสม สามารถประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม จึงจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ตามได้

5. วิทยากร (วิทยากรคนที่ 1) นำเข้าสู่กิจกรรมที่ 2.3 กิจกรรม “ผู้ปิดทองหลังพระ” โดยวิทยากรได้เปิดคลิปวิดีโอเพลง “พิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ ผู้กล้าหาญ” ซึ่งได้อธิบายถึงลักษณะของงานพิสูจน์หลักฐานที่มีความยากลำบากในการทำงาน และยังเป็นการทำงานที่อยู่บนความเสี่ยงเสมอๆ เช่น คดีจราจรที่ต้องการทำการตรวจพิสูจน์บนถนนที่ยังมีรถวิ่งตลอดเวลา การตรวจสถานที่เกิดเหตุในคดีระเบิด ที่มีการวางระเบิดซ้ำขณะที่ยังทำงานอยู่ และการตรวจพิสูจน์ในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ที่ปัจจุบันนี้ผู้ก่อความไม่สงบได้มีเป้าหมายการลอบทำร้ายมาที่ข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานแล้ว เป็นต้น แต่ข้าราชการตำรวจพิสูจน์หลักฐานที่ได้รับบาดเจ็บก็ยังสู้ และกลับมาทำงานพิสูจน์หลักฐานตามปกติ ดังที่ผู้บังคับบัญชาท่านหนึ่งเคยได้กล่าวไว้ว่า “งานพิสูจน์หลักฐานเป็นงานที่ปิดทองหลังพระ”

หลังจากจบคลิปวิดีโอเพลง"พิสูจน์หลักฐาน ตำรวจ ผู้กล้าหาญ" วิทยากรได้เปิดคลิปวิดีโอเพลง **"ผู้ปิดทองหลังพระ"** ซึ่งมีเนื้อหาของเพลงเกี่ยวกับการเสียสละของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (ในหลวงรัชกาลที่ 9) ที่พระองค์ทรงครองราชย์มาตั้งแต่เยาว์วัย และทรงงานหนักเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

วิทยากรสอบถามความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรม

ตัวอย่างคำถาม

- “ท่านรู้สึกอย่างไรบ้าง”
- “สิ่งที่ท่านได้รับจากการชมคลิปวิดีโอ”
- “แนวทางในการทำงานของท่านเป็นอย่างไร”
- “หลังจากนี้ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในลักษณะใดบ้าง”

6. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้แบ่งกลุ่มไว้แล้วจำนวน 5 กลุ่ม แล้วช่วยกันระดมสมองในประเด็นต่อไปนี้
 1. ประสบการณ์ทางบวกที่มีต่อการทำงานพิสูจน์หลักฐาน
 2. ความรู้สึกที่ดีที่มีต่อการทำงานพิสูจน์หลักฐาน
 3. ประโยชน์ของการทำงานพิสูจน์หลักฐาน
 4. จุดเด่น / ข้อดี ของการทำงานพิสูจน์หลักฐาน
 7. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับ “ความเสียสละในการทำงาน” โดยวิทยากรแจกกระดาษและให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนความหมายของคำว่า “เสียสละ” ตามความคิดเห็นของตนเอง และมีพฤติกรรมใดบ้างที่แสดงออกถึงความเสียสละ
 8. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้แบ่งกลุ่มไว้แล้วจำนวน 5 กลุ่ม แลกเปลี่ยนเรื่องราวกันในประเด็นเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสียสละที่เคยประสบมา หรือความรู้สึกประทับใจจากการทำงานมีอย่างไร และมีแนวทางในการส่งต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง จากนั้นให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอแนวทางที่ได้ช่วยกันอภิปราย
- (วิทยากรคนที่ 2 ทำหน้าที่สรุปสิ่งที่ได้จากการอภิปรายลงในกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) และวิทยากรคนที่ 3 ทำหน้าที่บันทึกภาพ)

ข้ออภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ข้อคิดที่ได้ การนำไปใช้ในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา
2. พฤติกรรมอะไรบ้างที่เราจะสามารถส่งต่อให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้บ้าง

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมนี้

การมองด้านบวกเกี่ยวกับการทำงานพิสูจน์หลักฐาน ความรู้สึกที่ดีที่มีต่อการทำงานพิสูจน์หลักฐาน ประโยชน์ของการทำงานพิสูจน์หลักฐาน และจุดเด่น / ข้อดี ของการทำงานพิสูจน์หลักฐาน รวมทั้งความเสียสละในการทำงาน ที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเพื่อให้เกิดแนวทางในการส่งต่อให้กับผู้ได้บังคับบัญชาต่อไป

ใบกิจกรรม “วิสัยทัศน์ของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ”

สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ

วิสัยทัศน์

“ เป็นหลักประกันความยุติธรรม ด้านพิสูจน์หลักฐาน
และวิทยาการตำรวจ ที่มีมาตรฐานสากล ”

พันธกิจ

1. เป็นฝ่ายอำนวยการด้านยุทธศาสตร์ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติในการวางแผน ควบคุม ตรวจสอบให้คำแนะนำและเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของ สำนักงาน พิสูจน์หลักฐานตำรวจและหน่วยงาน ในสังกัด
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการพิสูจน์หลักฐานตำรวจ วิทยาการตำรวจ การตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุ การถ่ายรูปรูปการทะเบียนประวัติอาชญากร การจัดเก็บสารบบลายพิมพ์นิ้วมือ และการ ตรวจสอบประวัติในการกระทำความผิดของผู้ต้องหา และบุคคลทั่วราชอาณาจักร เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของหน่วยงานอื่น
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจพิสูจน์เอกลักษณ์ของบุคคล ลารส่งกลับในกรณีเหตุวินาศภัย หรือเหตุพิเศษอื่น
4. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานฐานข้อมูลวัตถุระเบิด รวมทั้งสนับสนุนด้านวิชาการ การตรวจ พิสูจน์ วิเคราะห์ เก็บกู้ และทำลายวัตถุระเบิด เฉพาะกรณีที่มีลักษณะพิเศษ
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมงานด้านพิสูจน์หลักฐาน และงานด้านวิทยาการตำรวจ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานพิสูจน์หลักฐาน และงานวิทยาการทั้งในและต่างประเทศ
7. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

เอกสารประกอบการบรรยาย การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

หัวข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการเสริมอำนาจหรือพลังใจ เป็นผู้มีความดีและมีคุณธรรม และกระตุ้น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่น ของกลุ่ม ขององค์การหรือของสังคมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง และจะเน้นเรื่องแรงจูงใจจากภายในมากกว่าจากภายนอก และเน้นการเพิ่มพลังอำนาจในผู้อื่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิฤตและสับสน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มองว่าทุก ๆ คนสามารถที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และจะต้องเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าจึงจะถือว่าเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมสมาชิกในองค์การมีการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำและร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในหน่วยย่อยขององค์การ นอกเหนือจากนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มและองค์การมากขึ้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass and Avilio (1994) ได้สรุปและนำเสนอองค์ประกอบเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership – II or CL) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง มีการ

จำแนกองค์ประกอบมีอุดมการณ์นี้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (behavior) ผู้นำมีพฤติกรรม หรือการกระทำที่เน้นเรื่องค่านิยม ความเชื่อและพันธกิจ ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่ออุดมมุ่งหมายอย่างแรงกล้า การตัดสินใจของผู้นำจะพิจารณาและคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกัน และ(2)องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ (attribute) ผู้นำจะมีลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกภาคภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติตนในลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ผู้นำจะแสดงออกถึงความรู้สึกเข้มแข็งและมั่นใจ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation--IM) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น อุทิศเวลาและทุ่มเทความพยายามในการทำงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม มีการมองโลกในแง่ดี ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม มีความรู้สึกและเจตคติที่ดี มีความคิดเชิงบวก มองเห็นอนาคตที่สดใส ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนผู้นำอุทิศตนเอง และมีความสำเร็จของกลุ่มด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation--IS) ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีการระดมสมองร่วมกันเพื่อหาแนวทางและหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration--IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนา

ศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งแยกองค์ประกอบทั้ง 4 ออกจากกันเนื่องจากแต่ละองค์ประกอบมีแนวคิดที่เฉพาะเจาะจง แต่กล่าวโดยสรุป คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม และศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองเพื่อใช้ในการทำงานเพิ่มขึ้นจากเดิม ด้วยเหตุผลดังกล่าวผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่องค์การคาดหวังไว้ นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากการทำประโยชน์เพื่อตนเองไปเป็นการทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือองค์การ

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐาน
ตำรวจ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการผลักดัน หรือการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการตรวจพิสูจน์ที่ได้มาตรฐานเพื่อการรวบรวมพยานหลักฐานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียกับงานพิสูจน์หลักฐาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 การมีวิสัยทัศน์ (vision) คือ การที่ผู้บริหารมีการมองการณ์ไกลไปข้างหน้ามากกว่าการมองในปัจจุบัน หรือสามารถทำนายได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และจะป้องกันหรือเตรียมตัวอย่างเพื่อรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถคาดเดาอนาคตของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสภาพแวดล้อม สังคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวมากที่สุดขณะนี้คือ การปฏิรูปองค์การตำรวจ ผู้บริหารจะต้องสามารถคาดเดา และเตรียมความพร้อมขององค์การ และบุคลากรให้สามารถเผชิญกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การสร้างความน่าเชื่อถือ (trust) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารจะไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงถ้าไม่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือแสดงออกในลักษณะพฤติกรรมของความมีคุณธรรม จริยธรรมเชิงวิชาชีพ ความซื่อสัตย์ จริงใจไม่พุดโกหก และการรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของตนเอง

1.3 การเป็นแบบอย่าง (role model) ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับหน่วยงาน และในระดับองค์กร การเป็นแบบอย่างนั้นจะต้องเป็นแบบอย่างในทุกด้าน ทั้งหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2. องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างแรงบันดาลใจใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 องค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจภายใน (Incentive) แรงบันดาลใจเป็นพลังอำนาจภายในตัวบุคคลที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจจากภายนอก ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ แนวทางในการที่จะกระตุ้น หรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรมและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การติดต่อสื่อสาร (communication) การสื่อสารเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน เพราะการสื่อสารเป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคลากรรับรู้ รวมทั้งในประเด็นผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ที่บุคลากรควรรับรู้เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้น

3. องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) การมอบอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ทำลายบุคลากรในทุกระดับ เนื่องจากการตรวจพิสูจน์จะพบว่ามีปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ซึ่งจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้ ดังนั้น การมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงเป็นความท้าทายอย่างมาก บุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่มาแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

3.2 การสร้างนวัตกรรม (Innovation) การกระตุ้นบุคลากรให้มีการคิด การค้นคว้าหาสิ่งใหม่ๆ หรือทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขอุปสรรคหรือปัญหาจากการตรวจพิสูจน์หรือเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วมีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน นอกเหนือจากที่กล่าวนวัตกรรมยังเป็นเสมือนตัวบ่งชี้สำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในทุกๆระดับให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

4. การมอบหมายงาน (delegation) ผู้บริหารในทุกระดับมีบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานและบุคลากรในความรับผิดชอบ การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาคนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการมอบหมายงานบุคลากรตามศักยภาพหรือตามความรู้ ความสามารถ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่าง การมอบหมายงานที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานตามศักยภาพ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ

4.1 การมอบหมายงาน (delegation) ผู้บริหารในทุกระดับมีบทบาทในการบริหารจัดการหน่วยงานและบุคลากรในความรับผิดชอบ การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาคนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการมอบหมายงานบุคลากรตามศักยภาพหรือตามความรู้ ความสามารถ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่าง การมอบหมายงานที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานตามศักยภาพ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ

4.2 การสร้างทีม (team building) การปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการดึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ โดยการมอบหมายให้บุคลากรเป็นผู้นำทีมงานในด้านที่มีความถนัดหรือความชำนาญเป็นพิเศษ ในขณะที่เดียวกันสมาชิกที่เหลือก็สามารถช่วยงานในทีมให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

4.3 การให้คำปรึกษา (counseling) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ เพราะการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานจะมีอุปสรรค ความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และผู้ที่ได้รับมอบหมายในการจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะต้องการคำแนะนำ หรือการชี้แนะเพิ่มเติมเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพร้อมในการให้คำปรึกษากับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4.4 การเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า (career ladder) ความก้าวหน้าในสายงานนั้นยังไม่มีชัดเจนมากเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับบุคลากรในทุกวิถีทาง เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และนำพาองค์การหรือหน่วยงานในความรับผิดชอบให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคมในทุกระดับ

หัวข้อที่ 2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่สามารถแสดงออกเชิงพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน

ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership—II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำ โดยผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถจำแนกองค์ประกอบการมีอุดมการณ์นี้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (behavior) ผู้นำมีพฤติกรรม หรือการกระทำที่เน้นเรื่องค่านิยม ความเชื่อและพันธกิจ ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่ออุดมมุ่งหมายอย่างแรงกล้า การตัดสินใจของผู้นำจะพิจารณาและคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกัน และ

2. องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ (attribute) ผู้นำจะมีลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกภาคภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติตนในลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ผู้นำจะแสดงออกถึงความรู้สึกเข้มแข็งและมั่นใจ

ความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามนั้นเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้นำจะได้รับการนับถือ ชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งได้รับการไว้วางใจอย่างสูง เป็นความสามารถพิเศษช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารด้วยเช่นกัน เนื่องจากการปฏิบัติงานตรวจพิสูจน์เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ ดังนั้น ผู้บริหารในทุกระดับจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายองค์การหรือหน่วยงานว่าจะเดินทางในทิศทางใด ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่างในการทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การเสียสละ แสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรมให้ปรากฏ

กิจกรรม 3

การพัฒนาแรงบันดาลใจจากภายในตนเอง

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจการสร้างแรงบันดาลใจได้ถูกต้อง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชา และเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

แนวคิด :

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกเหนือจากการมีอิทธิพลจากการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แล้ว การสร้างแรงบันดาลใจเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากผู้นำที่ได้รับการยอมรับนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการที่จะแสดงพฤติกรรมไปในทางที่จูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคคลและทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและการมองโลกในแง่ดี

ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ เป็นผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ที่บทบาทในการตรวจพิสูจน์ที่มีคุณค่าได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสังคมได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นจิตวิญญาณให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและการมองโลกในแง่ดี เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ

ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจจะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะที่กล่าวมาแล้วนั้น จำเป็นต้องมีแรงบันดาลใจก่อน ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นจากภายในตนเองเป็นสำคัญ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการที่จะเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ตามได้ ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจจากภายในของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจจึงมีความสำคัญในการที่จะนำไปสู่กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้ตามในอนาคต

วิธีการที่ใช้ : เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 3.30 ชั่วโมง

ลักษณะของกิจกรรม : กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. กระดาษ และปากกาไวท์บอร์ดสีต่าง ๆ
3. ใบงาน
4. เอกสารประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรทบทวนว่าจากกิจกรรมที่ผ่านมา เราได้ทำความรู้จักกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปบ้างแล้ว องค์ประกอบแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามนั้นเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้นำจะได้รับการนับถือ ขึ้นชมจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งได้รับการไว้วางใจอย่างสูง เป็นความสามารถพิเศษช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ ในกิจกรรมต่อจากนี้จะเป็น องค์ประกอบที่สองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยจะเริ่มต้นจากกิจกรรมที่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจจากตนเอง และการตระหนักรู้จากตนเอง จากนั้นวิทยากรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับ

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแรงบันดาลใจ ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ พร้อมทั้งผู้เข้ารับการอบรม และซักถามถึงการสร้างแรงบันดาลใจภายในตนเอง และบุคคลที่ยึดถือว่าเป็นแรงบันดาลใจของตนเองในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ จากนั้นวิทยากรสรุปความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ
2. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม **“ผู้นำในใจ”**
 - 2.1 วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านเล่าถึงแรงบันดาลใจที่อยากจะทำงานเป็นตำรวจพิสูจน์หลักฐาน
 - 2.2 วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมนั่งหลับตาและระลึกถึงบุคคลที่เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานพิสูจน์หลักฐาน และให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านเขียนเล่าเรื่อง

- ถึงบุคคลนั้นลงในกระดาษ โดยใช้เวลาประมาณ 10 นาที และขอตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมมาเล่าเรื่อง จำนวน 5-10 ท่าน (ขึ้นอยู่กับเวลา)
9. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม แล้วช่วยกันระดมสมองในประเด็นต่อไปนี้
- 3.1 บุคคลที่เป็นแรงบันดาลใจมีลักษณะอย่างไรบ้าง
 - 3.2 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำท่านจะส่งต่อหรือถ่ายทอดแรงบันดาลใจเหล่านี้ไปยังเพื่อนร่วมงานได้อย่างไรบ้าง
10. วิทยากรสรุปจากการทำกิจกรรมนี้ ผู้เข้ารับการอบรมทุกท่านต่างก็มีแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยกันทุกท่าน **แรงบันดาลใจ เป็นพลังที่เราทุกคนใช้ในการผลักดันตนเอง ไม่ว่าจะเป็นจากความคิดหรือการกระทำ เพื่อให้เราเดินไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ** แรงบันดาลใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดพลังในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเป็นผู้นำของทุกท่านจึงเกี่ยวข้องกับการส่งต่อหรือถ่ายทอดแรงบันดาลใจเหล่านี้ไปยังเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในการทำงานของเราเพื่อนร่วมงานบางคนก็สามารถสร้างพลังในตัวเองได้ แต่บางคนอาจมีบางช่วงเวลาพลังถูกกลดทอนหรือมอดไปด้วยความเหนื่อยล้า ท่านในฐานะที่เป็นผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ นั่นเอง
11. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “ภาพยนตร์สร้างแรงบันดาลใจ”
- a. วิทยากรเปิดภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาเรื่องการสร้างสำนักจิตอาสาและความเสียสละในการทำงานมาฉายให้กับเข้ารับการอบรมชม
 - b. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้แบ่งกลุ่มไว้แล้วจำนวน 5 กลุ่ม แล้วช่วยกันระดมสมองในประเด็นต่อไปนี้

จุดเด่นของภาพยนตร์เรื่องดังกล่าวว่า

 - ตัวละครเป็นอย่างไร
 - ได้ข้อคิดอะไรบ้าง
 - หากเกิดขึ้นในสังคมจริงจะมีวิธีการแก้ไขปัญหอย่างไร
 - จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานพิสูจน์หลักฐานได้อย่างไรบ้าง

c. วิทยาการให้ตัวแทนของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มนำเสนอตามประเด็น
ในกิจกรรม

12. วิทยาการให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ จากนั้นวิทยาการสรุปกิจกรรมจากการชมภาพยนตร์ จะเห็นได้ว่า ฟรังซ์ัวร์ ฟินาร์ (แมทท์ เดมอน) คืออีก
หนึ่งตัวละครหลักในภาพยนตร์เรื่อง *Invictus* เนื่องจากการเป็นกัปตันทีมชาติรักบี้
ของสปริงบ็อกซ์ และเป็นตัวแปรที่สำคัญเป็นผู้ที่เนลสัน แมนเดลา สามารถนำ
แนวคิดการสมานฉันท์ของคนทั้งชาติผ่านกีฬารักบี้จนประสบความสำเร็จ และที่
สำคัญก็คือมันสะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้นำที่ดีก็คือการเป็นแรงบันดาลใจ
มากกว่าการเข้าไปแทรกแซงการทำงาน และทั้งเนลสัน แมนเดลาและฟรังซ์ัวร์ ฟินาร์ก็ต่าง
รับผิดชอบในงานตามเป้าหมายของตัวเองได้เป็นอย่างดีแม้เป้าหมายของทั้งคู่ก็คือเป้าหมายเดียวกัน
และสิ่งที่ ฟรังซ์ัวร์ ฟินาร์ตั้งคำถามอะไรคือแรงบันดาลใจให้กับเนลสัน แมนเดลา
บุรุษผู้ถูกจองจำในห้องขังแคบ ๆ โดยคนผิวขาวเป็นเวลา
มากถึง 27 ปี แต่เมื่อเขาออกมาจากสถานที่แห่งนั้นกลับไม่มีความโกรธเกลียดต่อคน
ผิวขาวเลยแต่ทำสิ่งตรงกันข้ามก็คือสนับสนุนคนผิวขาวในทุก ๆ เรื่องโดยเฉพาะเรื่อง
กีฬา “รักบี้” ที่มีความเด่นชัดมากที่เวลานั้นคือสัญลักษณ์ของคนผิวขาว และสิ่งที่
เป็นคำตอบมันอยู่ในกระดาษชิ้นเล็ก ๆ ที่มีข้อความบางอย่างซึ่งเนลสัน แมนเดลา มอบ
ให้แก่เขาและมันเป็นสิ่งที่เนลสัน แมนเดลา นำมันติดตัวเข้าไปในที่คุมขังบนเกาะ
รอบพร้อมๆกับเขาตัวเอง
13. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “เกมประมูล” โดยวิทยาการให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่ม
เป็น 5 กลุ่ม และให้โจทย์ว่า....

“สถานการณ์ โลกกำลังจะแตก เรากำลังจะไปอยู่ดาวดวงใหม่แต่ละกลุ่ม
จะได้รับเงินจำนวนหนึ่ง สามารถซื้ออะไรก็ได้ติดตัวไปเริ่มต้นชีวิตใหม่ บนดาวดวงนั้น
เงินไม่มีความหมาย วิทยาการจะแจกเงินให้กับแต่ละกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีเวลา 10
นาที ที่จะประชุมกันและตกลงกันว่าจะซื้ออะไรบ้าง และจะใช้เงินแบบใด”

จากนั้นวิทยาการจะเริ่มแสดงสิ่งของที่ จะให้ทำการประมูลทีละอย่างโดยเริ่มจาก
ของที่มีมูลค่าน้อย ๆ เช่น ลูกอม น้ำผลไม้ ตามด้วยของใหญ่ ๆ เช่น รถ บ้าน โทรทัศน์
คอมพิวเตอร์ ตามด้วยของที่มีความหมายทางจิตใจ เช่น ความรัก ความจริงใจ พ่อ
แม่ เพื่อน และตามด้วยครอบครัว เป็นต้น ระหว่างดำเนินกิจกรรมผู้ช่วยวิทยาการจะ
ทำหน้าที่คอยเก็บเงิน และควบคุมดูแล เมื่อสิ่งของถูกประมูลไปหมดแล้ว วิทยาการให้
ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มสรุปยอดเงินที่คงเหลืออยู่ที่ละกลุ่ม

ต่อจากนั้นวิทยากรให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันอภิปรายในประเด็นดังต่อไปนี้

- แต่ละกลุ่มทำงานกันแบบในลักษณะใด
- ใครมีหน้าที่อย่างไรในกลุ่ม
- แต่ละคนได้ในสิ่งที่ต้องการหรือไม่
- ราคาสิ่งของตรงกับที่คิดไหม
- อะไรราคาถูก อะไรราคาแพง และมีคุณค่าอย่างไรบ้าง

14. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ จากนั้นวิทยากรสรุปกิจกรรม

เป็นการกระตุ้นจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณค่า คนทุกคนล้วนมีคุณค่า มีความสามารถ และมีสิ่งที่ดีที่เป็นประโยชน์ และมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม ดังนั้น หากเราในฐานะที่เป็นผู้นำหากสามารถสร้าง และนำคุณค่าที่เพื่อนร่วมงานมี ประกอบกับการสร้างให้เขามีแรงบันดาลใจในการทำงานก็จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง

15. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “กันและกัน” โดยวิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม และแจกกระดาษและอุปกรณ์ต่าง ๆ จากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มเขียนหน้าที่หรือการทำงานที่ได้ทำอยู่ในขณะนี้ว่าได้ทำงานอะไรบ้างทั้งที่เป็นงานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้แต่ขอให้ครบทุกคน จากนั้นให้แต่ละกลุ่มเลือกตัวแทนที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้จัดบันทึก ซึ่งจะต้องจัดบันทึกเพียงอย่างเดียว ห้ามพูดหรือเสนอความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น รวมทั้งสมาชิกคนอื่นก็ห้ามพูด หรือเสนอแนะกับผู้จัดบันทึกเช่นเดียวกัน ต่อจากนั้นให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันอภิปรายในประเด็นดังต่อไปนี้

- ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดบันทึกได้อาสาสมัครหรือถูกบังคับมา
- เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคืออะไร
- ผู้ที่ทำหน้าที่จัดบันทึกมีความสุขกับบทบาทที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร
- คุณลักษณะของผู้จัดบันทึกควรมีอะไรบ้าง
- สิ่งที่ผู้จัดบันทึกควรเขียนหลังจากการอภิปรายหรือการตัดสินใจของทีมมีอะไรบ้าง
- ทักษะนี้สามารถนำไปใช้กับการทำงานได้อย่างไรบ้าง เช่น การจัดบันทึกการเขียนรายงาน

- ทักษะที่จำเป็นของผู้จัดบันทึกควรมีอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้การทำงานของ ทีมประสบความสำเร็จ
- จากนั้นวิทยากรถามผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนในประเด็นดังต่อไปนี้
- ในกลุ่มของท่านใครเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมนี้ และท่านทราบหรือไม่ว่าบุคคลนี้ ยอมรับบทบาทที่ได้รับหรือไม่
 - สิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมคืออะไรบ้าง
 - ใครเป็นผู้เสนอความคิดเห็นมากที่สุด และคุณได้นำสิ่งเหล่านั้นมาปรับใช้หรือไม่ อย่างไร
 - ใครเป็นผู้สนับสนุนหรือคอยช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม
 - อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีม
16. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ยังเคยพูดหรือแสดงความคิดเห็นมาเป็นตัวแทนของ กลุ่มในการนำเสนอและอธิบายรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย (รายละเอียด เกี่ยวกับหน้าที่หรือการทำงานที่ได้ทำอยู่ในขณะนี้ของสมาชิกแต่ละคน) จากนั้นให้ผู้ เข้ารับการอบรมที่เหลือให้คำแนะนำกับตัวแทนที่มานำเสนอในเชิงบวกและให้ กำลังใจ เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการนำเสนอ
17. วิทยากรสรุปกิจกรรม เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งผู้นำ และเพื่อน ร่วมงาน เพื่อช่วยงานกาทำงานประสบความสำเร็จ

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

1. วิทยากรแจ้งขอให้ตัวแทนกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มละ 2-3 นำเสนอสิ่งที่ได้ เขียนไว้
2. วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และ วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อคิดที่ได้ การนำไปใช้ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ พฤติกรรมอะไรบ้างที่เราจะสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้บังคับบัญชาได้

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้ จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียน ข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)



ใบกิจกรรม “ภาพยนตร์สร้างแรงบันดาลใจ”

ภาพยนตร์เรื่อง “Invictus”

Invictus 2009

Director by Clint Eastwood



Invictus เป็นภาพยนตร์เรื่องราวชีวิตของ เนลสัน แมนเดลา ประธานาธิบดีผู้ยิ่งใหญ่ของแอฟริกาใต้ ซึ่งท่านได้รับการกล่าวขวัญจากทั่วโลกว่า เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยม โดยเฉพาะบทบาทสำคัญที่สำคัญของ ภาวะผู้นำ คือการให้อภัย ซึ่งจะหาผู้นำที่ทำอย่างท่านได้นั้นยากมากๆ



Invictus ภาพยนตร์ของฮอลลีวูดที่เล่าเรื่องราวของผู้นำผิวสีเนลสัน แมนเดลา ที่พลิกประเทศจากความเกลียดชังมาสู่ความรักต่อกันโดยมี “รักบี้” เป็นเครื่องมือที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่ยิ่งใหญ่ครั้งหนึ่งของประวัติศาสตร์ของมนุษย์ โดยมี คลินท์ อีสต์วูด ที่กลายเป็นผู้สร้างหนังที่มีชิ้นแห่งฮอลลีวูดไปแล้ว และการเลือกเสื้อหนึ่งของประวัติศาสตร์และมีฉากหลังของเกมกีฬาซึ่งทำให้เห็นว่าปูคลินท์ที่มีความหลากหลายในการสร้างหนังมากขึ้น และการทำให้ มอร์แกน ฟรีแมน ที่มี

บุคลิกแตกต่างจากเนลสัน แมนเดลาอดีตผู้นำที่มีบทบาทกับการสร้างประวัติศาสตร์ครั้งนี้ ให้ผู้ชมเชื่อได้สนิทใจว่าที่ผู้ชมกำลังชมอยู่นั้นคือเนลสัน แมนเดลา ก็ไม่แปลกที่ดารานำหลักของเรื่องถูกเข้าเสนอชื่อรางวัลออสการ์ทั้ง 2 รางวัล ดารานำชาย(มอร์แกน ฟรีแมน) และดาราสมาทบ (แมทท์ เดมอน) รวมทั้งยังถูกเสนอชื่อในอีกหลายรางวัลในหลายๆเวที



ภาพยนตร์เริ่มต้นเมื่อ 2 ฟากฝั่งถนนในประเทศแอฟริกาใต้ ฝั่งหนึ่งเป็นเด็กผิวสีที่ยากจนกำลังเล่นฟุตบอลอย่างสนุกสนาน ในขณะที่ฝั่งตรงกันข้ามเป็นการฝึกซ้อมของนักกีฬาผิวขาวในกีฬาที่เรียกว่า “รักบี้” และเมื่อขบวนรถผ่านมาทั้งสองฟากฝั่งก็วิ่งกันมาติดริมถนนเพื่อดูคนที่อยู่ในขบวนรถ ฟากฝั่งเด็กชาวผิวสีต่างให้ร้องด้วยความยินดีแต่อีกฝั่งกลับมองด้วยสายตาที่เกลียดชังแถมยังสบถคำพูดออกมาเป็นเชิงว่าประเทศกำลังจะเข้าสู่ความเลวร้ายเมื่อกำลังจะปล่อยคนที่ถูกคุมขังในรถให้เป็นอิสระและเขาคนนั้นก็คือ เนลสัน แมนเดลา เพียงภาพเริ่มต้นของเรื่องราวก็อธิบายภาพประวัติศาสตร์ของการเกลียดชังในประเทศเป็นอย่างดีระหว่างคนสองกลุ่ม และการมาของเนลสัน แมนเดลาที่จุดเริ่มเรื่องก็อาจจะเป็นการบอกว่าเส้นทางของเนลสัน แมนเดลาที่อยู่กึ่งกลางของคนทั้งสองกลุ่มและเป็นเขาผู้หนึ่งที่จะสามารถรอยั่วเหมือนที่ทุกคนของสองฟากฝั่งหันมามองรถที่เขานั่งอยู่ภายในนั้นผ่าน

เนลสัน แมนเดลา (มอร์แกน ฟรีแมน)หลังจากถูกปล่อยจากคุกที่คุมขังบนเกาะรอบเบนเป็นเวลานานถึง 27 ปี กลายมาเป็นศูนย์รวมของชาวผิวดำและเมื่อปี มีการเลือกตั้งแบบอิสระของคนทั้งประเทศ คณะแนวเสียงทั้งหมดก็ไปสู่เนลสัน แมนเดลา จนได้รับเลือกให้เป็นประธานาธิบดีด้วยคะแนนอย่างถล่มทลายในการเลือกตั้งในครั้งนั้น แต่เมื่อเนลสัน แมนเดลา เริ่มงานของเขาสิ่งที่เขาทำต่างสร้างความฉงนไม่เพียงแต่ฐานเสียงของเขาที่เป็นคนดำทั้งหมด แต่ยังหมายรวมถึงคนผิวขาวที่อยู่ตรงข้ามกับเขา เริ่มตั้งแต่วันแรกที่เข้ารับตำแหน่งโดยเลือกที่มงานชาวผิวขาวเป็นอาร์กขาส่วนตัวร่วมทีมกับคนดำแทนที่จะเป็นผิวดำทั้งหมด และที่สำคัญทุกอย่างก้าวของเขา กับให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ที่คนผิวดำกำหนดให้สิ่งเหล่านั้นเป็นตัวแทนของผิวขาวไปแล้ว ไม่ว่าจะเป็น กีฬารักบี้ ทีมชาติสปริงบอกร์(สมญานามของทีมกีฬาของประเทศแอฟริกาใต้

ซึ่งหมายรวมถึงทีมชาติรักบี้) สีเขียวทอง และการเข้าสนามเพื่อชมทีมสปริงบ็อกซ์แข่งท่ามกลางผู้ชมชาวผิวขาว และเป้าหมายของเนลสัน แมนเดลาที่สำคัญก็คือทำอย่างไรให้ทีมชาติสปริงบ็อกซ์ที่เป็นม้ามีदनอกสายตาในการแข่งขันรักบี้ชิงแชมป์โลกที่ประเทศแอฟริกาใต้จะเป็นเจ้าภาพเอง(ในปี 1995) ให้กลายเป็นแชมป์โลกให้ได้ โดยมีผลที่จะตามมาหลังจากนั้นเป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ของคนทั้งประเทศหรืออาจจะทั้งโลกเฝ้ารออยู่



ภาพยนตร์ใช้รักบี้เป็นทั้งสัญลักษณ์และตัวเชื่อมเรื่องราวต่างๆทั้งหมดของเรื่องเริ่มตั้งแต่รักบี้เป็นกีฬาที่แบ่งชนชั้นของคนผิวขาวกับผิวดำ มีบทสนทนาของคนขาวกับคนดำในเรื่องที่บอกถึงความแตกต่างระหว่างฟุตบอลที่ผิวดำชอบกับรักบี้ที่คนผิวขาวเล่นเป็นปกติในแอฟริกาใต้ว่า “ฟุตบอลเป็นกีฬาของนักเลงที่เวลาเล่นจะเล่นแบบสุภาพบุรุษ แต่รักบี้เป็นกีฬาของสุภาพบุรุษที่ตอนแข่งจะเล่นแบบนักเลง” เป็นคำเปรียบเปรยที่ประตบประชั้นถึงคนผิวดำเชิงดูหมิ่นไม่น้อยที่คล้ายจะบอกว่าบรรดาคนผิวดำที่พยายามจะยกระดับตัวเอง หรือแม้แต่คนผิวดำเองก็ทำทุกอย่างที่จะไม่เชียร์รักบี้ทีมชาติตัวเองเพื่อแสดงการเป็นศัตรูกับคนผิวขาวอย่างชัดเจน ดังคำพูดของเนลสัน แมนเดลาที่แม้แต่ตัวเองเมื่อครั้งหนึ่งที่เขาถูกคุมขังอยู่เขาก็ยังเชียร์ชาติอื่นที่แข่งกับทีมชาติแอฟริกาใต้ ในขณะที่ภาพยนตร์แม้จะไม่ได้ให้ความสำคัญกับความเหลื่อมล้ำต่ำสูงของคนทั้งสองกลุ่มแต่ก็สอดแทรกในมุมเล็กๆอยู่บ้างอย่างเช่นที่คนรับใช้ในบ้านของคนขาวที่บ่นเรื่องสวัสดิการที่ค่อนข้างมีปัญหาหรือเมื่อตอนนักรักบี้ทีมชาติต้องออกไปตามชนบทเพื่อไปฝึกสอนเด็กๆผิวดำให้เล่นรักบี้ก็พยายามให้เห็นชีวิตความเป็นอยู่ที่แสนจะแร้นแค้นของคนผิวดำขนาดไหน และนั่นก็เป็นกุศโลบายที่สำคัญที่เนลสัน แมนเดลา พยายามใช้รักบี้เป็นตัวเชื่อมให้คนผิวขาวเข้าใจคนผิวดำและขณะเดียวกันก็ให้คนผิวดำหันมาสนับสนุนคนผิวขาวและเพื่อเป้าหมายการเป็นแชมป์โลกรักบี้ของทีมชาติแอฟริกาใต้โดยมีความเป็นหนึ่งเดียวของชาติคือเป้าหมายที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง



ฟรังซ์วรี ฟีนาร์ (แมทท์ เดมอน) คืออีกหนึ่งตัวละครหลักในภาพยนตร์เรื่อง Invictus เนื่องจากการเป็นกัปตันทีมชาติรักบี้ของสปริงบ็อกซ์ และเป็นตัวแปรที่สำคัญเป็นผู้ที่เนลสัน แมนเดลา สามารถนำแนวคิดการสมานฉันท์ของคนทั้งชาติผ่านกีฬารักบี้จนประสบความสำเร็จ และที่สำคัญก็คือมันสะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้นำที่ดีก็คือการเป็นแรงบันดาลใจมากกว่าการเข้าไปแทรกแซงการทำงาน และทั้งเนลสัน แมนเดลาและฟรังซ์วรี ฟีนาร์ก็ต่างรับผิดชอบในงานตามเป้าหมายของตัวเองได้เป็นอย่างดีแม้เป้าหมายของทั้งคู่ก็คือเป้าหมายเดียวกัน และสิ่งที่ฟรังซ์วรี ฟีนาร์ตั้งคำถามอะไรคือแรงบันดาลใจให้กับเนลสัน แมนเดลา บุรุษผู้ถูกจองจำในห้องขังแคบ ๆ โดยคนผิวขาวเป็นเวลามากถึง 27 ปี แต่เมื่อเขาออกมาจากสถานที่แห่งนั้นกลับไม่มีความโกรธเกลียดต่อคนผิวขาวเลยแต่ทำสิ่งตรงกันข้ามก็คือสนับสนุนคนผิวขาวในทุก ๆ เรื่องโดยเฉพาะเรื่องกีฬา “รักบี้” ที่มีความเด่นชัดมากที่เวลานั้นคือสัญลักษณ์ของคนผิวขาว และสิ่งที่เป็นคำตอบมันอยู่ในกระดาษชิ้นเล็ก ๆ ที่มีข้อความบางอย่างซึ่งเนลสัน แมนเดลามอบให้แก่เขาและมันเป็นสิ่งที่เนลสัน แมนเดลา นำมันติดตัวเข้าไปในที่คุมขังบนเกาะรอบพร้อมกับเขานั้นเอง

Invictus ชื่อเรื่องภาพยนตร์นำมาจากชื่อบทกวีในชื่อเดียวกัน ของกวีชาวอังกฤษที่ชื่อ William Ernest Henley ที่ประพันธ์ไว้ตั้งแต่ปี 1875 ในขณะที่เขาป่วยอยู่ในโรงพยาบาล แม้เขาจะถูกตัดขาไปหนึ่งข้างจากโรคเรื้อรังแต่ด้วยกำลังใจที่มีดังปรากฏในบทกวีของเขาทำให้เขาเอาชนะชะตากรรมและดำรงชีวิตอยู่กับความสำเร็จในการสอบเป็นนักศึกษาของอ็อกฟอร์ดได้ Invictus เป็นภาษาละตินที่แปลว่า unconquered หรือ “ไร้พ่าย” แม้ว่าเป็นบทกวีที่ให้แรงบันดาลใจแต่ก็ขึ้นอยู่กับการตีความและการนำไปใช้ เนลสัน แมนเดลา เลือกที่ไม่โทษต่อสิ่งใดๆที่ทำให้เขาถูกคุมขังไม่ว่าจะเป็นคนผิวขาวหรือสิ่งอื่น ๆ แต่หัวใจและจิตวิญญาณของเขาต่างหากที่กำลังถูกทดสอบว่าจะ “ไร้พ่าย” หรือไม่ และหนทางที่เขาและคนทั้งประเทศจะได้รับชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ก็คือ “การให้อภัย” เนลสัน แมนเดลา เลือกที่จะให้อภัยและก็นำพาคนทั้งประเทศให้อภัยกัน คนผิวขาวหวาดกลัวคนผิวดำในการแก้แค้น คนผิวดำโกรธแค้นคนผิว

ชาวที่ถูกดขี่ มีเพียงการให้อภัยกันเท่านั้นที่จะทำให้สิ่งเหล่านี้สูญหายไป โดยใช้กีฬารักบี้ และเหตุการณ์ที่ประจวบเหมาะคือช่วงเวลาของการแข่งขันชิงแชมป์โลกเป็นแรงบันดาลใจว่าทีม นอกสายตาอย่างสปริงบ็อกซ์จะคว้าทั้งทีมวัลลาบีและฮอลแบล็คตัวเต็งของการแข่งขันจนเป็น แชมป์โลกได้ และกุศโลบายของการร่วมแรงเชียร์ของคนผิวขาวและดำในความเป็นชาติเดียวกันก็นำไปสู่การรวมเป็นหนึ่งเดียวสำเร็จจนทุกวันนี้จากชาติที่มีความขัดแย้งที่มีความรุนแรงในประวัติศาสตร์



อย่างที่บอกของดีต้องอยู่ที่การตีความ เนลสัน แมนเดลา เลือกที่จะไม่ยอมแพ้แต่แตกต่างในความหมายของการที่เลือกที่จะชนะโดยไม่เลือกวิธี การให้อภัยเหมือนในบทกวีที่ว่าชะตาชีวิตจะตกอับแค่ไหนก็ได้โทษสิ่งใดแกมยังเลือกที่จะขอบคุณเทพที่ประทานหัวใจที่กล้าแกร่งจนไม่ยอมแพ้(ทั้งที่บางคนหรือหลายคนเลือกที่จะโทษเทพเทวดาในการที่ทำให้พวกเขามีชะตาชีวิตไม่ดี) และนำพาเนลสัน แมนเดลาและประเทศแอฟริกาให้ผ่านพ้นวิกฤติที่ใหญ่เกิดกว่าจะคาดคิดได้จนปัจจุบันกลายเป็นประเทศแรกของแอฟริกาที่สามารถจัดการแข่งขันฟุตบอลโลกได้ แต่อดีตผู้นำบางคนเลือกที่จะยกตนเปรียบเทียบกับเนลสัน แมนเดลาแล้วเลือกที่จะชนะแบบไม่สนวิธีการที่ได้มา แกมยังโทษทุกฝ่ายที่ไม่เป็นคุณแก่ตัวไปหมดไม่ว่าจะพรรคการเมือง ศาลหรือบุคคลอื่น ๆ อีกมากมาย มันก็สะท้อนให้เห็นแล้วว่าข้อความเดียวกัน เรื่องเดียวกัน แต่การตีความที่แตกต่างกันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงเหมือนฟ้ากับเหว และเนลสัน แมนเดลา ก็แสดงให้เห็นใน Invictus แล้วว่า “ชัยชนะที่ใหญ่ยิ่งจะตามมาหลังจากการให้อภัยที่ยิ่งใหญ่”

"ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม หรือมีอุปสรรคมากแค่ไหน อย่าลืมนึกว่าเราเป็นผู้กำหนดชะตากรรมของตัวเอง เราเป็นผู้นำจิตวิญญาณของตัวเอง"

เอกสารประกอบการบรรยายหน่วยการเรียนรู้ 3 การพัฒนาแรงบันดาลใจจากภายในตนเอง

หัวข้อที่ 1 แนวคิดการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการแสดงออกของผู้นำ โดยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation-IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน

ความสำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับทั้งผู้นำ และผู้ตามนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเมื่อผู้นำมีแรงบันดาลใจจะทำให้มีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ รวมทั้งการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ในส่วนของผู้ตามนั้นเมื่อมีแรงบันดาลใจแล้ว ผู้ตามจะมีความกระตือรือร้นทุ่มเท และอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม มีการมองโลกในแง่ดี ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม มีความรู้และเจตคติที่ดี มีความคิดเชิงบวก มองเห็นอนาคตที่สดใส

การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารทุกระดับ จะช่วยให้ผู้บริหารแสดงออกให้สมาชิกในทีมรับรู้ โดยการกระตุ้น และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งคำพูดและการกระทำ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองมุ่งไปสู่ผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรและกลุ่มแทน ดังนั้นการสร้างแรงบันดาลใจจากภายในจึงมีความสำคัญเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนา และนำไปสู่การที่ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

กิจกรรม 4

การกระตุ้นทางปัญญา

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงความสำคัญของการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการหรือพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวคิด :

สำนักงานพิสูจน์หลักฐานมีอำนาจหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับการตรวจพิสูจน์และรวบรวมพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ ซึ่งพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์นั้นเป็นพยานหลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง มากกว่าพยานบุคคล เนื่องจากพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์สามารถพิสูจน์ถึงการเกิดขึ้นจริงของคดี และสามารถเชื่อมโยงไปสู่ตัวผู้กระทำความผิดกับผู้เสียหาย หรือสถานที่เกิดเหตุ และยังสามารถยืนยันคำให้การของผู้เสียหายได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นสิ่งที่ศาลให้ความสำคัญในการพิจารณาคดีและตัดสินคดีต่างๆ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการตรวจพิสูจน์และการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานทำได้มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การควรให้ความสนใจ คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยความสามารถและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์การ ในอันที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การในหน่วยงานหรือองค์การใดหากผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแล้วหน่วยงานก็สามารถจำจะดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลถึงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อหน่วยงานและองค์การ ทั้งยังส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้นำนั้นมอบหมายงานให้ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จึงกล่าวได้ว่าหากผู้บริหารสามารถกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยการให้ตระหนักเห็นถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานสามารถหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะนำไปสู่การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมต่างๆที่จะนำมาใช้ ในการพัฒนาคุณภาพงานพิสูจน์หลักฐานให้ได้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน

วิธีการที่ใช้ : เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 4 ชั่วโมง

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. กระดาษและปากกาไวท์บอร์ดสีต่างๆ
3. เชือก ขนาดยาวประมาณ 1 เมตร เพื่อทำกุญแจมือสำหรับผู้เข้ารับการอบรมทุกคน
4. ไต้ะ จำนวน 5 ตัว
5. โบงาน
6. เอกสารประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรทบทวนว่าจากกิจกรรมที่ผ่านมา เราได้ทำความรู้จักกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไป องค์ประกอบแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และองค์ประกอบที่สอง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นจิตวิญญาณให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและการมองโลกในแง่ดี เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ และในกิจกรรมต่อจากนี้จะเป็นองค์ประกอบที่สาม คือ การพัฒนาปัญญาเชิงลึก โดยจะเริ่มต้นจากกิจกรรมที่เป็นฝึกปฏิบัติกิจกรรมการจับประเด็นและการสรุปประเด็น จากนั้นวิทยากรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับ

ขั้นกิจกรรม

กิจกรรมที่ 4.1 กิจกรรม “กุญแจมือ ยึดยุค จุดไม่อยู่”

1. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “กุญแจมือ ยึดยุค จุดไม่อยู่” โดยเริ่มต้นที่วิทยากรแจก เชือกให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน คนละ 1 เส้น จากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านนำ เชือกที่ได้รับแจกมามัดส่วนปลายทั้งสองข้างให้เป็นกุญแจมือ
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่กัน และให้ทั้งคู่สวมกุญแจมือไว้ทั้ง 2 ข้าง โดยกุญแจ มือนั้นจะต้องคล้องเอาไว้ด้วยกัน ทำให้ทั้งคู่ยึดโยงกันไว้ จากนั้นให้ทั้งคู่ช่วยกันหาวิธีที่จะ แยกออกจากกัน โดยที่ห้ามถอด คลายปม หรือตัดกุญแจมือออกเป็นอันขาด
3. เมื่อมีผู้เข้ารับการอบรมคู่ไหนสามารถแยกออกจากกันได้ก่อนหรือเคยทำกิจกรรมนี้มาก่อน ให้เก็บวิธีหรือคำตอบไว้ก่อน จนกระทั่งมีผู้เข้ารับการอบรมสามารถแยกออกจากกัน ได้เกิน 80% จึงให้คู่ที่สามารถแยกจากกันได้ช่วยคู่ที่ยังแยกจากกันไม่ได้ จนสุดท้ายผู้ เข้ารับการอบรมทุกคู่สามารถแกะเชือกออกได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : วิธีที่ถูกต้องคือ ให้คนแรกจับเอาส่วนกลางของเชือกตนเอง มาสอดไว้ที่ รัศมีมือของเพื่อนจากด้านหลังมาข้างหน้า แล้วเอามือด้านนั้นของ เพื่อนลอดห่วงที่สอดมา แล้วทั้งคู่ก็จะเป็นอิสระจากกัน หากพบว่าเชือก นั้นรัศมีมือของเพื่อนมากยิ่งขึ้น ให้ลองทำกับมืออีกข้างหนึ่ง

4. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปรายสิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรมในครั้งนี้
5. วิทยากรสรุปกิจกรรม...จากที่ท่านพยายามแกะเชือก ท่านอาจจะใช้วิธีการแบบลองผิด ลองถูก คิดและหาวิธีการต่างมาทดลองแก้ปัญหา หรือบางท่านก็มีวิธีคิดที่เป็นทฤษฎี ต่างๆมาประยุกต์ใช้ เปรียบเสมือนการทำงานของเราที่การตรวจพิสูจน์วัตถุพยานแต่ละคดีที่เข้ามาล้วนมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ท่านได้จากการทำกิจกรรมนี้ คือ ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นการปัญหาอีกมุมหนึ่ง การมองนอกกรอบ และสิ่งสำคัญอย่างอย่างคือ หากท่านไม่สามารถคิดทางแก้ปัญหาได้เอง ท่านก็ยังมีเพื่อนที่ทำได้ และช่วยสอน จน ในท่านสามารถทำได้สำเร็จ สะท้อนภาพการทำงานในองค์กร คือ ถ้าคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันก็จะช่วยให้ทุกคนสามารถประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และไม่มีใครที่มีความสามารถหรือเก่งในทุกๆ ด้าน ดังนั้น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะมีอยู่ในทุกองค์กร และช่วยสนับสนุนให้ องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กิจกรรมที่ 4.2 กิจกรรม “สารพันสัตว์ ผลัดกันवाद ”

6. วิทยากรดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องโดยใช้กิจกรรม “สารพันสัตว์ ผลัดกันवाद ”

7. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มๆละ 6 คน จากนั้นวิทยากรวางกระดาษ Flip Chart ไว้บนโต๊ะแต่ละตัว ซึ่งกระดาษนั้นจะถูกแบ่งตามแนวนอนเป็น 4 ส่วน โดยขีดแบ่งไว้อย่างชัดเจน และให้แต่ละทีมวาดภาพหัวของสัตว์อะไรก็ได้ไว้ที่ช่องด้านบน จากนั้นพับส่วนบนนี้ไปด้านหลัง แล้วให้แต่ละทีมเดินไปที่โต๊ะถัดไปช่วยกันวาดลำตัวส่วนบน ขา หน้า ลำตัวส่วนกลาง ขาหลัง และเติมส่วนอื่นๆที่คิดว่าจะมี (เช่น หาง ปีก คีบ เป็นต้น) ต่อๆกันไปจนครบทุกแผ่น ใช้เวลาประมาณ 2 นาทีต่อหนึ่งรอบ จนกระทั่งทั้ง 5 กลุ่มกลับมาอยู่ที่กระดาษแผ่นแรกซึ่งเป็นของกลุ่มตนเอง ให้ทุกกลุ่มคลี่กระดาษออกมา แล้วนำไปติดไว้ที่ฝาผนัง และนำเสนอว่าสัตว์ตัวนี้คืออะไร และมีความสำคัญต่อทีมอย่างไรบ้าง โดยให้เวลากลุ่มละ 2 นาทีเท่านั้น
8. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปรายสิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรมในครั้งนี้
9. วิทยากรสรุปกิจกรรม...เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

กิจกรรมที่ 4.3 กิจกรรม “ณ เวลานั้น”

10. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “ณ เวลานั้น” วิทยากรยกตัวอย่างเหตุการณ์ (case study) เกี่ยวกับการมอบหมายงานหรือหน้าที่ที่ตัดสินใจอย่างยากลำบาก และวิทยากรขออาสาสมัครจากผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 2 คนทำหน้าที่เป็นผู้นำ (ผู้สั่งงานหรือมอบหมายงาน) และให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เหลือเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมคนที่ 1 เป็นผู้นำที่สั่งงานหรือมอบหมายงานแบบใช้คำสั่งเด็ดขาด สั่งงานอย่างเดียว และไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมคนที่ 2 เป็นผู้นำที่สั่งงานหรือมอบหมายงานแบบมีการประชุม ชี้แจง และหาวิธีการทำงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
11. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปรายสิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรมในครั้งนี้ เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับตัวอย่างเหตุการณ์ (case study) นี้ว่าถ้าเป็นตัวท่านจะจัดการกับเหตุการณ์นี้อย่างไรบ้าง และความรู้สึกกับผู้นำทั้งสองแบบเป็นอย่างไรบ้าง และท่านอยากเป็นผู้นำแบบใด

กิจกรรมที่ 4.4 กิจกรรม “ย้อนวันวาน”

12. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “ย้อนวันวาน” โดยวิทยากรสอบถามผู้เข้ารับการอบรมถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความคิดและความรู้สึกตั้งแต่การเริ่มต้นมาสมัครเป็นข้าราชการตำรวจมีอะไรบ้าง และมาสมัครเพราะเหตุผลใดบ้าง
2. ความคิด ความรู้สึก และความคาดหวังเมื่อเข้ามารับราชการเป็นข้าราชการตำรวจแล้ว
3. ความตั้งใจและแนวทางในการทำงานเป็นตำรวจพิสูจน์หลักฐานช่วงแรกๆมีอะไรบ้าง (ช่วงไฟแรง) และได้ลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่ตั้งใจไว้หรือไม่ อย่างไร ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมีหรือไม่ อย่างไรบ้าง และใช้วิธีการอย่างไรในการจัดการหรือแก้ไขกับปัญหาหรืออุปสรรคนั้น

จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่ม ร่วมกันอภิปรายในประเด็นดังต่อไปนี้

1. จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาตั้งแต่รับราชการมา ท่านเคยได้รับการสอนหรือแนะนำแนวทางในการทำงานอย่างไรบ้าง วิธีการสอนแบบใดที่ท่านรู้สึกประทับใจหรือพอใจ และวิธีการสอนแบบใดที่ท่านรู้สึกไม่พอใจ
2. วิธีการสอนแบบที่ท่านรู้สึกประทับใจหรือพอใจ ท่านมีแนวทางในการส่งต่อหรือสอนเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง
3. วิธีการสอนแบบใดที่ท่านรู้สึกไม่พอใจ ท่านมีแนวทางในการแก้ไขหรือจัดการกับวิธีการนั้นอย่างไรบ้าง และท่านจะเลือกใช้วิธีการสอนแบบใดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสอนงาน

13. วิทยากรสรุปกิจกรรม...กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และช่วยให้ผู้นำเห็นถึงวิธีการกระตุ้นผู้ร่วมงาน หรือแนวทางใหม่ๆในการทำงานหรือการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน

14. วิทยากรบรรยาย (กิจกรรมที่ 4.5) พร้อมกับยกตัวอย่างภาพต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการกระตุ้นทางปัญญา ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญากับการบริหารหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรม และซักถามถึงการกระตุ้นทางปัญญา จากนั้นวิทยากรสรุปความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา

กิจกรรมที่ 4.6 กิจกรรมวาดภาพ “องค์การพิสูจน์หลักฐานในฝันโดยอิสระ”

15. วิทยากรดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องโดยใช้กิจกรรมวาดภาพ “องค์การพิสูจน์หลักฐานในฝันโดยอิสระ”
16. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มๆ ละ 6 คน และให้ร่วมกันวาดภาพ “องค์การพิสูจน์หลักฐานในฝันโดยอิสระ” โดยใช้เวลา 20 นาที
17. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มร่วมกันนำเสนอผลงานภาพองค์การพิสูจน์หลักฐานในฝัน กลุ่มละ 10 นาที
18. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับแก่นของภาพองค์การร่วมกัน และวิทยากรร่วมกับผู้เข้ารับการอบรมสรุปคุณลักษณะขององค์การพิสูจน์หลักฐานในฝัน
19. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ภาพองค์การพิสูจน์หลักฐานในฝัน

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปรายสิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรมต่างๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานพิสูจน์หลักฐานได้อย่างไรบ้าง

วิทยากรสรุปกิจกรรม...กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และช่วยให้ผู้นำเห็นถึงวิธีการกระตุ้นผู้ร่วมงาน หรือแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานหรือการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรสรุปความสำคัญของการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการหรือพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

เอกสารประกอบการบรรยายหน่วยการเรียนรู้ที่ 4

การกระตุ้นทางปัญญา

หัวข้อที่ 1 การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตาม หรือบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือหน่วยงาน และการร่วมในการแสวงหาแนวทางใหม่ๆร่วมกัน

ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation--IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดสร้างสรรค์

ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา การกระตุ้นทางปัญญาเป็นกระบวนการที่ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญาจะทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหา คิดแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงาน หรือการแก้ไขปัญหา อุปสรรคหรือความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ตามจะมีความมุ่งมั่นในการที่จะคิดสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำจะสามารถกระตุ้น ส่งเสริมศักยภาพของผู้บังคับบัญชาให้แสดงออกได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญานั้นจะทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ตามนั้นสามารถคิดหาแนวทางใหม่ นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการแก้ไข หรือส่งเสริมปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากขึ้น การพัฒนาผู้บริหารให้มีการกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถผลักดันบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม และสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เป็นการยกระดับคุณภาพงานพิสูจน์หลักฐานด้วยอีกทางหนึ่ง

กิจกรรม 5

การเรียนรู้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และวิธีปฏิบัติของผู้นำในการดำเนินความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับบุคคลตามหลักเฉพาะหรือความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและเพิ่มทักษะการฟังอย่างตั้งใจ

แนวคิด :

เป็นที่ยอมรับว่าการบริหารองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญ คือ การบริหารบุคคลที่อยู่ภายในองค์การหรือหน่วยงานให้สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนองค์การ อย่างไรก็ตามบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความเชื่อค่านิยมที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำองค์การหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและความสำคัญของความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากร

การปฏิบัติงานพิสุจน์หลักฐานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ และศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรในหน่วยงานในการปฏิบัติงานเพื่อการรวบรวมพยานพยานหลักฐานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรแต่ละคนจะต้องยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งยอมรับความแตกต่างของความเป็นปัจเจกบุคคล บุคคลสำคัญที่ควรจะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างของบุคลากร คือ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหาร เนื่องจากเป็นผู้ที่จะต้องวางแผน และบริหารจัดการในการตรวจพิสุจน์วัตถุประสงค์ต่างๆ และให้การดูแลบุคลากรทุกระดับ อีกทั้งยังต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ รวมทั้งสามารถให้การดูแลบุคลากรแต่ละรายได้ตรงตามความต้องการ ดังนั้น การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรจึงเป็นความสำคัญที่หัวหน้าหน่วยจะต้องตระหนัก ดังนั้นการพัฒนาหัวหน้าหน่วยหรือผู้บริหารในส่วนที่เป็นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรทุกระดับจึงมีความสำคัญ

วิธีการที่ใช้ : เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 3.30 ชั่วโมง

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. กระดาษ และปากกาไวท์บอร์ดสีต่างๆ
3. ใบงาน กิจกรรม TA
4. เอกสารประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรทบทวนว่าจากกิจกรรมที่ผ่านมา เราได้ทำความรู้จักกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไป สามองค์ประกอบแล้ว ต่อไปเป็นองค์ประกอบสุดท้ายคือ การกระตุ้นทางปัญญา โดยเริ่มต้นจากการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และในกิจกรรมต่อจากนี้จะเป็นการเรียนรู้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล และกิจกรรมการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Transaction Analysis) ตามลำดับ

ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และความสำคัญของปัจเจกบุคคลต่อการปฏิบัติงานพิสูจน์หลักฐานจากนั้นวิทยากรสรุปการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับความสำคัญของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล TA จะช่วยให้ผู้ที่ศึกษาได้รู้จักบุคลิกภาพของตนเอง เข้าใจพฤติกรรมของตนเองในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เข้าใจความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลอื่น ตลอดจนยังได้ให้แง่คิดง่าย ๆ ในการเสริมสร้างและปรับปรุงการติดต่อ ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปในทางสร้างสรรค์และพัฒนาในทางที่ดีขึ้น
3. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม **“กิจกรรม TA”**
 - 3.1 วิทยากรแจกแบบทดสอบให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน โดยใช้เวลาในการทำประมาณ 30 นาที จากนั้นจึงแปลผลบุคลิกภาพแต่ละแบบ

3.2 วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มตามลักษณะของบุคลิกภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ จากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเสวนาในกลุ่มในประเด็นดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่เป็นข้อดี-ข้อด้อยของบุคลิกภาพแบบที่ท่านเป็น และเขียนลงในกระดาษ Flip Chart ให้เวลากลุ่มละ 20 นาที
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ท่านดูแลมีลักษณะแบบใดบ้างตามแนวคิด TA
3. แนวทางในการดูแล ปกครอง หรือการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามลักษณะของ TA แต่ละแบบ

3.3 วิทยากรขอให้ตัวแทนของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มให้เวลากลุ่มละ 10-15 นาที

3.4 วิทยากรสรุปกิจกรรม... TA จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้จักบุคลิกภาพของตนเอง เข้าใจพฤติกรรมของตนเองในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เข้าใจความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลอื่น ตลอดจนยังได้ให้แง่คิดง่าย ๆ ในการเสริมสร้างและปรับปรุงการติดต่อ ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปในทางสร้างสรรค์และพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

4. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม **“ร่วมงานอย่างสุขใจ”** โดยวิทยากรยกตัวอย่างข่าวสารในสังคมปัจจุบันเกี่ยวกับอาชีพครู(เพศที่ 3)ที่มีพฤติกรรมที่ดี เช่น ความอดทนเสียสละ ทำงานในถิ่นทุรกันดาร และครู (เพศที่ 3)ที่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น เรื่องชู้สาว การทุจริต การยกยอกเงิน ค่าอาหารกลางวันเด็กนักเรียน เป็นต้น จากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปรายในประเด็นดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะสำคัญของความเป็นครูคืออะไรบ้าง และผู้เข้ารับการอบรมคิดอย่างไรบ้างกับครูที่เป็นเพศที่ 3 มีความสำคัญต่อการทำงานของอาชีพครูอย่างไรบ้าง
2. สิ่งที่สำคัญของการประกอบวิชาชีพครูคืออะไรบ้าง และความเป็นเพศที่ 3 มีผลกระทบ หรือส่งผลต่ออาชีพครูหรือไม่ อย่างไรบ้าง
3. ความแตกต่างทางเพศ มีผลต่อการทำงานของสำนักงานพิสูจน์หลักฐานหรือไม่ อย่างไรบ้าง และหากมีผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะของเพศที่ 3 มีแนวทางการปกครองหรือดูแลอย่างไรบ้าง

4. วิทยาการสรุปกิจกรรม... คนทุกคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็น รูปร่างหน้าตา เพศสภาพ แต่สิ่งที่ทุกคนมีเหมือนกัน และเท่าเทียมกัน คือ “คุณค่าของความเป็นมนุษย์” ดังนั้นในการทำงาน เราควรจะมองสิ่งที่มีคุณค่า ความสามารถของคน ที่เพื่อนร่วมงานของเรามี และนำศักยภาพเหล่านั้นมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

5. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “communication cues” โดยใช้ใบกิจกรรม “ทดสอบการฟัง” โดยให้ตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มออกมารับกระดาษจากวิทยากรไปแจกสมาชิกในกลุ่ม จากนั้น ผู้เข้ารับการอบรมตั้งใจฟังข้อความที่วิทยากรอ่านและปฏิบัติตามให้ถูกต้อง

“บ่อยครั้งที่เราไม่ได้ฟังอย่างตั้งใจ นี่จะเป็นการทดสอบความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมในการ ฟังและทำตามคำสั่ง ขอให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังอย่างตั้งใจและพยายามปฏิบัติให้ตรงตามทีคำสั่งอย่าง ระมัดระวัง”

1. วางกระดาษหนึ่งแผ่นตรงหน้าผู้เข้ารับการอบรมคล้ายกับเมื่อผู้เข้ารับการอบรม จะเขียนจดหมาย
2. ลากเส้นตรงแนวนอนขนานกับบริเวณหัวกระดาษให้ห่างจากหัวกระดาษ ประมาณหนึ่ง
3. ลากเส้นตรงเส้นที่สองบริเวณหัวกระดาษให้ขนานทับเส้นแรก และห่างจากเส้นแรกลง มาประมาณ 1.2 นิ้ว
4. ลากเส้นที่สามตามความยาวของหน้ากระดาษขนานกับด้านซ้ายของหน้ากระดาษ และห่างจากด้านซ้ายของหน้ากระดาษประมาณ 1 นิ้ว
5. ลากเส้นที่สี่ขนานกับเส้นที่สาม และห่างจากเส้นที่สามมาทางขวาประมาณครึ่ง นิ้ว
6. ที่บริเวณเล็กๆ ด้านซ้ายบนเขียนชื่อดารานักร้องที่ผู้เข้ารับการอบรมชื่นชอบ
7. ที่บริเวณใหญ่กว่าด้านขวาบนเขียนนามสกุลดารานักร้องที่ผู้เข้ารับการอบรมชื่นชอบ
8. ในสี่เหลี่ยมเล็กๆ เขียนตัวอักษร “ซ” กลับหัว
9. พับกระดาษเป็นสามตอนแล้วเขียนชื่อของผู้เข้ารับการอบรม
10. แลกกระดาษของผู้เข้ารับการอบรมทับเพื่อนข้างๆ
11. เปิดดูกระดาษที่อยู่ในมือผู้เข้ารับการอบรม ถ้าผู้เข้ารับการอบรมคิดว่ากระดาษแผ่นนี้ถูกต้องให้ยกมือขึ้น”

จากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสลับผลงานกับเพื่อนในกลุ่มไปเรื่อยๆ เพื่อสังเกตผลงานของเพื่อนคนอื่นๆ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระดาษแผ่นที่ถูกต้องแม่นยำรวมถึงสาเหตุของข้อผิดพลาดที่สามารถเกิดขึ้นได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปรายในประเด็นต่อไปนี้

1. จากกิจกรรมนี้ มีข้อสรุปอื่นๆ อะไรบ้าง
2. ข้อผิดพลาดในการสื่อสารประเด็นใดที่น่าจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ผิดพลาด
3. สมาชิกในกลุ่มคิดว่าพวกเราควรทำอย่างไรบ้าง เพื่อจะพัฒนาทักษะทางการฟัง
6. วิทยากรนำเข้าสู่ **“กิจกรรมฟังด้วยใจ”** โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่กัน และตกลงกันว่าใครจะเป็น “A” หรือ “B” และเล่าเรื่องราว “ความประทับใจหรือความภูมิใจในชีวิตของฉัน” เป็นเวลา 1 นาที โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “A” เป็นผู้เล่าเรื่องก่อน และให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “B” เป็นผู้ฟังและฟังเพียงอย่างเดียว “ห้ามพูด ห้ามถามใดๆทั้งสิ้น” เมื่อครบตามเวลาให้สลับกัน “B” เป็นผู้เล่าเรื่อง และ “A” เป็นผู้ฟัง และ “ห้ามพูด ห้ามถามใดๆทั้งสิ้น” เช่นเดียวกัน
7. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นเมื่อสวมบทบาททั้ง “A” และ “B” ในประเด็นดังต่อไปนี้

การแสดงออกทางกายของ “B” ในขณะที่เป็นผู้ฟังมีการแสดงออกทางภาษากายอย่างไรบ้าง มีปฏิกิริยาตอบสนองกับคำพูดนั้นๆ อย่างไร และผู้เข้ารับการอบรมที่สวมบทบาท “A” รู้สึกและรับรู้ถึงความรู้สึกนั้นๆ อย่างไรบ้าง

8. วิทยากรนำเข้าสู่ **“กิจกรรมภาพสะท้อน”** โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมวาดภาพสะท้อนเรื่องราวของเพื่อน วิทยากรแจกกระดาษขนาด A4 ให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน

1. ให้วาดภาพสะท้อนจากเรื่องราวของเพื่อนที่เราได้ฟังเรื่องราวของเขา : ให้วาดอย่างอิสระ ไม่มีถูกผิด วาดอย่างไรก็ได้
 2. เมื่อวาดภาพเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แลกเปลี่ยนภาพกัน และอธิบายความหมายของภาพ
- ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์**

วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความรู้สึกเมื่อมีผู้รับฟังเราอย่างแท้จริง
2. ความคาดหวังเมื่อเราเป็นผู้พูด และผู้ฟัง
3. ข้อคิดที่ได้ การนำไปใช้ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. พฤติกรรมอะไรบ้างที่เราจะสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้บังคับบัญชาได้
ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรสรุปสาระสำคัญของTA และกิจกรรมTAที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจถึงจิตใจตนเองอย่างมีเมตตา รวมทั้งการเข้าใจผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และความสำคัญของการฟัง ทักษะการสื่อสารที่จะเป็นในการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

ใบงาน กิจกรรม TA

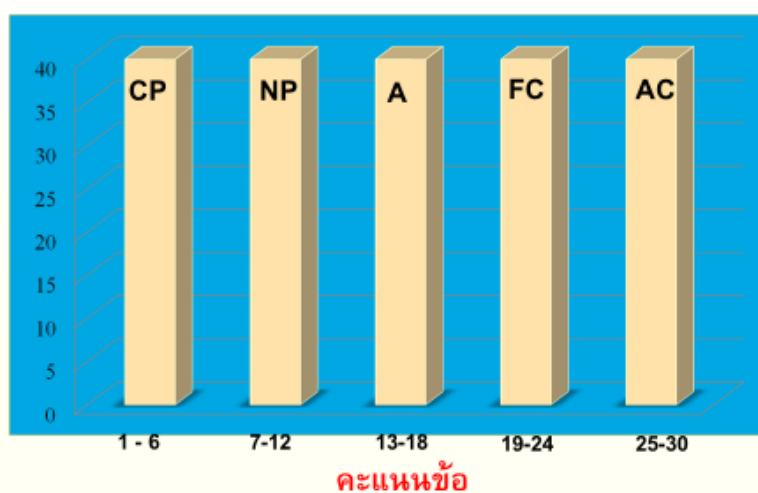
แบบทดสอบ: T.A. Exercise (Transactional Analysis)

วิธีการ โปรดกาเครื่องหมาย(□)ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับพฤติกรรมของท่านมากที่สุดตั้งแต่ไปนี้ (1 หมายถึง น้อย 6 หมายถึง มาก)

ข้อความ	คะแนน						
	0	1	2	3	4	5	6
ข้าพเจ้าเป็นคน.....							
1. ชอบวิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็น							
2. เชื่อว่าการติเตียนและการลงโทษทำให้สังคมดีขึ้น							
3. มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง							
4. ยึดมั่นต่อจารีตประเพณีและความถูกต้องเป็นหลัก							
5. ชอบเป็นผู้นำ							
6. ชอบแนะนำสั่งสอนผู้อื่น							
รวม							
7. ชอบเห็นใจคนอื่น							
8. ชอบช่วยเหลือคนอื่น							
9. รักและห่วงใยตัวเอง							
10. ชอบสงสารคนอื่นเมื่อเป็นเขาทุกชีวิต							
11. ห่วงใยต่อความรู้สึกและความทุกข์ของผู้อื่น							
12. ชอบปกป้องและทุกชีวิตแทนผู้อื่น							
รวม							
13. ชอบคิดแก้ปัญหา							
14. ชอบใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์							
15. ชอบค้นคว้าศึกษาหาความรู้							
16. ชอบความสงบไม่วุ่นวาย							
17. ชอบคิดและทำมากกว่าพูด							
18. ชอบพึ่งพาตนเอง							
รวม							
19. ชอบคิดริเริ่มและสร้างสรรค์							

20. กระตือรือร้นต่อสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ							
21. ชอบการตื่นเต้นและการผจญภัย							
22. ชอบชีวิตที่สนุกสนานร่าเริง							
23. ชอบอิสระ เสรี ไม่ชอบให้ใครบีบบังคับ							
24. ชอบชีวิตที่สบายๆ ไม่จริงจัง							
รวม							
25. ชอบคล้อยตามเพื่อน							
26. เอาใจคนเก่ง							
27. ชอบการประนีประนอมไม่ขัดใจใคร							
28. ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ง่าย							
29. รู้สึกไม่สบายใจ เมื่อต้องขัดแย้งกับคนอื่น							
30. ชอบคิดมาก เมื่อทำความผิดหรือขัดใจใคร							
รวม							

โครงสร้างบุคลิกภาพ



ใบกิจกรรม “ทดสอบการฟัง”

คำชี้แจง

ให้ตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มออกมารับกระดาษจากวิทยากรไปแจกสมาชิกในกลุ่ม จากนั้น ผู้เข้ารับการอบรมตั้งใจฟังข้อความที่วิทยากรอ่านและปฏิบัติตามให้ถูกต้อง

“บ่อยครั้งที่เราไม่ได้ฟังอย่างตั้งใจ นี่จะเป็นการทดสอบความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมในการ ฟังและทำตามคำสั่ง ขอให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังอย่างตั้งใจและพยายามปฏิบัติให้ตรงตามที่คำสั่งอย่าง ะมัดระวัง”

1. วางกระดาษหนึ่งแผ่นตรงหน้าผู้เข้ารับการอบรมคล้ายกับเมื่อผู้เข้ารับการอบรมจะเขียนจดหมาย
2. ลากเส้นตรงแนวนอนขนานกับบริเวณหัวกระดาษ ให้ห่างจากหัวกระดาษประมาณหนึ่ง
3. ลากเส้นตรงเส้นที่สองบริเวณหัวกระดาษให้ขนานทับเส้นแรก และห่างจากเส้นแรกลง มาประมาณ 1.2 นิ้ว
4. ลากเส้นที่สามตามความยาวของหน้ากระดาษขนานกับด้านซ้ายของหน้ากระดาษ และห่างจากด้านซ้ายของหน้ากระดาษประมาณ 1 นิ้ว
5. ลากเส้นที่สี่ขนานกับเส้นที่สาม และห่างจากเส้นที่สามมาทางขวาประมาณครึ่งนิ้ว
6. ที่บริเวณเล็กๆ ด้านซ้ายบนเขียนชื่อดารานักร้องที่ผู้เข้ารับการอบรมชื่นชอบ
7. ที่บริเวณใหญ่กว่าด้านขวาบนเขียนนามสกุลดารานักร้องที่ผู้เข้ารับการอบรมชื่นชอบ
8. ในสี่เหลี่ยมเล็กๆ เขียนตัวอักษร “ซ” กลับหัว
9. พับกระดาษเป็นสามตอนแล้วเขียนชื่อของผู้เข้ารับการอบรม
10. แลกกระดาษของผู้เข้ารับการอบรมทับเพื่อนข้างๆ
11. เปิดดูกระดาษที่อยู่ในมือผู้เข้ารับการอบรม ถ้าผู้เข้ารับการอบรมคิดว่ากระดาษแผ่นนี้ถูกต้องให้ยกมือขึ้น”

จากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสลับผลงานกับเพื่อนในกลุ่มไปเรื่อยๆ เพื่อสังเกตผลงานของเพื่อนคนอื่นๆ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระดาษแผ่นที่ถูกต้องแม่นยำรวมถึงสาเหตุของข้อผิดพลาดที่สามารถเกิดขึ้นได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปรายในประเด็นต่อไปนี้

1. จากกิจกรรมนี้ มีข้อสรุปอื่นๆ อะไรบ้าง
2. ข้อผิดพลาดในการสื่อสารประเด็นใดที่น่าจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ผิดพลาด
3. สมาชิกในกลุ่มคิดว่าพวกเราควรทำอย่างไรบ้าง เพื่อจะพัฒนาทักษะทางการฟัง

เอกสารประกอบการบรรยายหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

หัวข้อที่ 1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริการองค์การและหน่วยงานที่สำคัญคือการบริหารบุคคล เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความมากที่สุดขององค์การ การบริหารบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารรับรู้ถึงความแตกต่างของบุคคลากรภายในองค์การหรือหน่วยงานของตนเอง ซึ่งก็คือความเป็นปัจเจกบุคคลนั่นเอง

ความหมาย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration IC) หมายถึง การที่ผู้นำจะรับรู้ถึงความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลว่าผู้ตามต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การมาก เนื่องจากการบริหารองค์การนั้นผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญบทบาทหนึ่ง คือ การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจรวมทั้งการพัฒนาบุคคลกรที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และตรงความต้องการ เมื่อผู้นำหรือผู้บริหารมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลย่อมนำไปสู่การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับ

ศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามต้องการ อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสำคัญต่อผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจเช่นเดียวกัน เนื่องจากการมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารทั้งในระดับองค์กร และผู้ตรวจพิสูจน์จะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างของบุคลากรทั้งในเรื่องของศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ เนื่องจากการมอบหมายที่ถูกต้องเหมาะสมย่อมนำไปสู่คุณภาพของงาน ซึ่งส่วนหนึ่ง คือ การปฏิบัติงานที่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้นพื้นฐานสำคัญ คือ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากร

หัวข้อที่ 2 กิจกรรมการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Transaction Analysis)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น คือ การรับรู้ ความแตกต่างของแต่ละบุคคลทั้งในพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏ รวมทั้งความคิด และสิ่งที่อยู่ภายในจิตของบุคคลนั้น แนวคิดหนึ่งในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Transaction Analysis)

การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Transaction Analysis)

ในการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ประจักษ์ จินตามาศย์ (2529 : 1-8) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

Transactional Analysis (TA) หมายถึง การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาพบกัน

Dr. Eric Berne จิตแพทย์ชาวอเมริกัน เป็นผู้ริเริ่มและพัฒนาแนวคิดในเรื่อง TA นี้ จากทฤษฎีจิตวิทยาต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากทฤษฎีของ Sigmund Freud

TA จะช่วยให้ผู้ที่ศึกษาได้รู้จักบุคลิกภาพของตนเอง เข้าใจพฤติกรรมของตนเองในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เข้าใจความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลอื่น ตลอดจนยังได้ให้แก่วิธีคิดง่าย ๆ ในการเสริมสร้างและปรับปรุงการติดต่อ ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปในทางสร้างสรรค์และพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

แนวคิดที่สำคัญในเรื่อง TA ได้แก่

1. สภาวะส่วนตัว (Ego-State)
2. สโตรก (Stroke)
3. จุดยืนแห่งชีวิต (Life Position)

1. สภาวะส่วนตัว (Ego-State)

เมื่อบุคคลคนหนึ่งทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ นั้น จะสังเกตเห็นได้ว่ามักจะมีการเปลี่ยนน้ำเสียง คำพูด สีหน้า ท่าทาง แววตา ฯลฯ แตกต่างกันไปตามบุคคลที่กำลังติดต่อสื่อสารแต่ละคนสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อธิบายได้ว่า เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาวะส่วนตัว (Ego-State) หรือบุคลิกภาพ(Personality Element) จากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ซึ่งเมื่อบุคคลเปลี่ยนไปอยู่ที่บุคลิกภาพแบบใดแล้วความรู้สึกอารมณ์และกระบวนการพฤติกรรมที่ผสมกลมกลืนกันนั้นก็ปรากฏออกมาเป็นภาพรวมของบุคลิกภาพของบุคคล

บุคลิกภาพของบุคคล แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. บุคลิกภาพที่คล้ายกับคนที่ทำตัวเป็นพ่อแม่ หรือผู้ปกครองคนอื่น เรียกว่า “พ่อแม่” (Parent Ego-State)
2. บุคลิกภาพที่มีลักษณะของผู้ที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์หรือเป็นผู้ใหญ่ เรียกว่า “ผู้ใหญ่” (Adult Ego-State)
3. บุคลิกภาพที่แสดงออกตามธรรมชาติของผู้ที่อยู่ในวัยเด็ก เรียกว่า “เด็ก” (Child Ego-State)

บุคลิกภาพทั้ง 3 ดังกล่าวข้างต้น ไม่ใช่ “บทบาทของบุคคล” (Role) แต่เป็นความเป็นจริงทางจิตวิทยา (Psychological Reality) บุคคลโดยทั่วไปจะต้องมีบุคลิกภาพทั้ง 3 รวมอยู่ในตัว oneself ขึ้นอยู่กับว่าจะมีบุคลิกภาพโน้มเอียงไปในลักษณะใดมาก ก็จะมีพฤติกรรมไปในทางนั้นเป็นส่วน

ต่อไปนี้เป็นลักษณะของบุคลิกภาพในแต่ละประเภท คือ

1.1 บุคลิกภาพแบบพ่อแม่ (Parent Ego-State)

บิดา มารดา เป็นแหล่งที่สะสมความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรม ซึ่งบุคคลจะยึดมั่นแล้วนำมาประพฤติปฏิบัติ บุคลิกภาพ แบบ พ่อแม่ นี้แสดงออกใน 2 ลักษณะ คือ

- แบบตำหนิ ดุด่า ว่ากล่าว สั่งสอน ตักเตือน บังคับ ช่มชู้ ฯลฯ เรียกว่า Critical Parent

- แบบประคับประคอง ช่วยเหลือ ปลอดภัย ห่วงใย ให้กำลังใจ ฯลฯ เรียกว่า Nurturing Parent

จากการวิเคราะห์ของ Dr. Berne สรุปว่าในระยะ 5 ปีแรกของชีวิตเด็ก เด็กจะรวบรวมและบันทึกเหตุการณ์ที่เห็น ได้ยิน จากการกระทำของบิดามารดา แล้วลอกเลียนมาประพฤติปฏิบัติ ดังนั้นในช่วงระยะเวลาดังกล่าวจึงมีความสำคัญมาก เพราะถ้าบุคคลใดในเยาว์วัยได้เรียนรู้พฤติกรรมจากบิดามารดาในทางบวก ก็จะถ่ายทอดพฤติกรรมบวกนั้นมายังลูกของเขาเอง และบุคคลอื่น ๆ ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลใดได้เรียนรู้พฤติกรรมในทางลบจากบิดามารดา ก็จะถ่ายทอดพฤติกรรมที่เป็นลบนั้นไปยังคนที่ใกล้ชิดในครอบครัวและบุคคลอื่น ๆ ที่ติดต่อสื่อสารด้วย

กล่าวโดยสรุป ถ้าบุคคลใดประพฤติคล้ายกับคนที่ทำตัวเป็นบิดามารดาหรือผู้ปกครองคนอื่น เราเรียกว่า บุคคลนั้นมีบุคลิกภาพแบบพ่อแม่

1.2 บุคลิกภาพแบบเด็ก (Child Ego-State)

ดังได้กล่าวแล้วว่า เด็กในวัย 5 ปีแรกของชีวิต จะจดจำและลอกพฤติกรรมของบิดามารดา ซึ่งเป็นเหตุการณ์ภายนอกมาประพฤติปฏิบัติเมื่อเขาเจริญเติบโตขึ้น แต่ในขณะเดียวกันเด็กในวัยดังกล่าวก็จะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของเขา หรือกล่าวได้ว่าเป็นความรู้สึกของเขาที่มีต่อเหตุการณ์ที่เขาได้รับจากบิดามารดา แล้วนำมาประพฤติปฏิบัติ โดยจะแสดงออกใน 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ในลักษณะที่เป็นธรรมชาติ คือ สนุกสนานเป็นตัวของตัวเอง ว่าจริงกระตือรือร้น มีความคิดเพื่อฝันสร้างวิมานในอากาศ อยากรู้อยากเห็น ซ่างเล่น ฯลฯ เรียกว่า เด็กปกติ (Natural Child)

1.2.2 ในลักษณะที่ได้รับการปรับมาแล้ว คือ ไม่เป็นตัวของตัวเอง ต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรโดยตนเอง ต้องคอยหาคนอื่นแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน ฯลฯ เรียกว่า เด็กที่มีปัญหา (Adapted Child)

1.3 บุคลิกภาพแบบผู้ใหญ่ (Adult Ego-State)

เป็นบุคลิกภาพของผู้ที่ประพฤติปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเหตุผล มีจุดมุ่งหมาย มีการคิดใคร่ครวญตามข้อเท็จจริง ไม่ใช่อารมณ์ก่อนที่จะตัดสินใจหรือทำอะไร จะรวบรวมข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลอย่างรอบคอบเสียก่อน

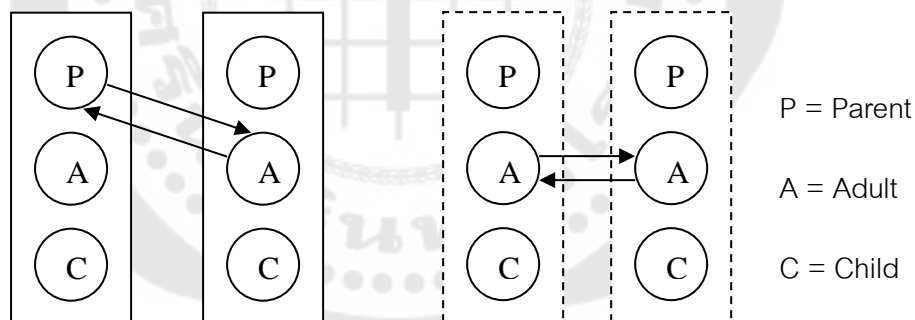
ผู้มีบุคลิกภาพเป็นผู้ใหญ่นั้น จะยึดถือแต่ “ที่นี่และเดี๋ยวนี้” อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ เป็นผู้ที่คิดอย่างมีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันกับผู้มีบุคลิกภาพแบบพ่อแม่และแบบเด็กจะใช้แต่ความรู้สึก และปฏิกิริยาเป็นสิ่งตอบโต้ในการติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพแบบผู้ใหญ่เปรียบเสมือนเสาหิน ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวที่จะอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงในปัจจุบันนี้ได้อย่างมีความสุข

เมื่อได้ศึกษาถึงสภาพหรือบุคลิกภาพแบบ Parent, Adult และ Child มาแล้ว แนวคิดเกี่ยวกับ TA ของ Dr. Eric Berne ก็ได้ทำการวิเคราะห์การติดต่อกันระหว่างบุคคลสองคนว่า ฝ่ายหนึ่งใช้สภาวะหรือบุคลิกภาพแบบใดในการติดต่อสื่อสาร และอีกฝ่ายหนึ่งตอบโต้ด้วยการใช้บุคลิกภาพแบบใด

ชนิดของการติดต่อกันมี 2 แบบ คือ

1. แบบ “เป็นมิตร” หรือ Complementary หมายความว่า การที่ทั้งสองฝ่ายช่วยให้การติดต่อกันสมบูรณ์ได้เรื่องได้ราว บรรลุจุดประสงค์ตามที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องการ ซึ่งแสดงโดยอะแกรมด้วยลูกศรขนานกัน ดังนี้

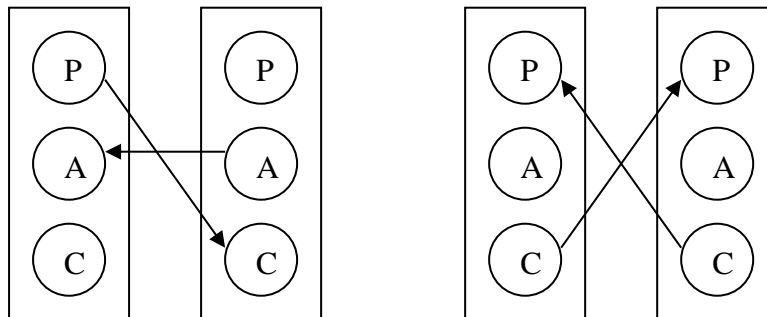


แผนภูมิที่ 0 แสดงการการติดต่อแบบ Crossed

ที่มา : จรูญ ทองถาวร (2536 : 43)

การติดต่อของคนทั้งสองจะดำเนินไปเรื่อย ๆ ด้วยลีลาถ้อยที่ถ้อยอาศัย เมื่อการติดต่อเสร็จสิ้นลงแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ประทับใจ ไม่ขุ่นข้อง หมองใจ หรือโกรธเคืองกัน

2. แบบ “ไม่เป็นมิตร” หรือไม่ร่วมมือกัน ทำให้การติดต่อไม่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเรียกว่า การติดต่อแบบ Crossed



แผนภูมิที่ 0 แสดงการการติดต่อแบบ Crossed

ที่มา : จรูญ ทองถาวร (2536 : 43)

การติดต่อแบบนี้พูดกันไม่รู้เรื่อง ถามอย่างหนึ่ง แต่กลับตอบอีกอย่างหนึ่ง ในลักษณะถามดี ๆ ทำไมต้องหาเรื่องกันด้วย ทำให้ไม่สามารถดำเนินการติดต่อกันต่อไปได้ อาจถึงขั้นทะเลาะวิวาท อันจะนำไปสู่การตั้งตัวเป็นศัตรูกันได้

แนวความคิดของ TA จะทำให้บุคคลสามารถทราบและทำความเข้าใจ Ego-State ของตนเองและของอีกฝ่ายหนึ่งในการติดต่อสื่อสารว่าเป็นแบบใด ตลอดจนทราบแนวทางที่จะปรับตนเองให้เข้ากันได้ หรือสอดคล้องกับของอีกฝ่ายหนึ่งได้

2. สโตรก (Stroking)

หมายถึง การกระทำใด ๆ ของบุคคลหนึ่งที่มีผลกระทบต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการติดต่อสื่อสารหรือการกระทำดังกล่าวอาจแสดงออกเป็นคำพูด น้ำเสียง สีหน้า แววตา การใช้ท่าทางหรือสัมผัส ซึ่งจะมีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจของผู้เกี่ยวข้องในทางดีหรือเลว อบอุ่นหรืออ้างว้าง ดีใจ หรือเสียใจ ฯลฯ ก็ได้

Dr. Berne ได้ศึกษาพบว่า มนุษย์ต้องการการสัมผัสทั้งทางร่างกายและจิตใจ หากขาดสิ่งนี้มนุษย์จะไม่สามารถมีชีวิตอยู่รอดหรือเจริญเติบโตทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างปกติได้ทารกเมื่อแรกเกิดต้องการ Stroke จากพ่อแม่ ครั้นเมื่อเติบโตมากขึ้นความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ก็เพิ่มมากขึ้นและเมื่อบุคคลต้องประกอบกิจการงาน ความต้องการ Stroke ก็มีได้ลดน้อยลงไปเลย แต่กลับดูเหมือนว่าจะยิ่งต้องการเพิ่มขึ้น นักจิตวิทยาได้เปรียบเทียบไว้ว่า “คนต้องการ Stroke เหมือนกับคนต้องการอาหาร หิวเหมือนกับคนหิวอาหาร”

Stroke มี 5 ชนิด คือ

2.1 Stroke ที่ให้ผลทางบวก (Positive Strokes) หมายถึง Stroke ที่ผู้ให้ให้ได้อย่างจริงใจเหมาะสม สุภาพ และยกย่องให้เกียรติ ทำให้ผู้รับเกิดความอบอุ่นใจ ภาคภูมิใจ และกระตือรือร้น เช่น แสดงความยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้ 2 ชั้น

2.2 Stroke ที่ให้ผลทางลบ (Negative Strokes) หมายถึง Stroke ที่หยาบคาย กระด้าง ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้รับเกิดความขุ่นมัว โกรธ อับอาย หมดความกระตือรือร้น กำลังใจถดถอย เช่น หัวหน้าดูค่าลูกน้องว่าทำงานไม่ได้เรื่อง

2.3 Stroke ที่ให้อย่างมีเงื่อนไข (Conditional Strokes) หมายถึง Stroke ที่ไม่มีลักษณะทั้งทางบวกหรือลบแต่ผู้ให้ให้อย่างมีเงื่อนไข เช่น “ฉันจะพอใจมากถ้าคุณทำงานชิ้นนี้ให้เสร็จภายในวันนี้”

2.4 Stroke ที่หลอกหลวง (Plastic Strokes) หมายถึง Stroke ที่ผู้ให้ได้อย่างเสแสร้ง ไม่มีความจริง แก่ดั่งเยินยอ ฯลฯ ซึ่งในระยะแรกอาจจะมีผลในแง่ดี แต่เมื่อข้อเท็จจริงเปิดเผยออกมาแล้วก็จะส่งผลในแง่ลบทันที

2.5 Stroke ที่เป็นพิธีการ (Ritual Strokes) หมายถึง Stroke ที่กระทำเพียบเพื่อมารยาทหรือเพื่อดำเนินสัมพันธภาพในชีวิตประจำวัน เช่น การไหว้ การโค้ง การจับมือ การทักทาย ถามทุกข์สุข การพุดคุย ระหว่างบุคคลที่พบปะกันในสังคม

ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลใดนั้น หากท่านลองเอาใจผู้อื่นมาใส่ใจท่านบ้าง ก็จะทำให้ท่านตระหนักได้เป็นอย่างดีว่า บุคคลนั้นมีความรู้สึกอย่างไร ใฝ่หาความประทับใจและการยอมรับนับถืออะไรบ้างแล้วท่านจงใช้ Stroke ที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับเกิดความพอใจ อบอุ่นใจ เกิดความรู้สึกเป็นมิตร เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ Stroke เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

บุคคลทุกคนต้องการได้รับ Stroke ทางบวก แต่ถ้าเขาไม่ได้รับเขาก็จะหันไปค้นหา Stroke ทางลบ ทั้งนี้ตามหลักจิตวิทยาที่ว่า “การได้รับ Stroke ยังดีกว่าไม่ได้รับ Stroke ใด ๆ เลย”

3. จุดยืนแห่งชีวิต (Life Position)

การที่คนเราได้รับ Stroke และประสบการณ์จากบิดามารดาและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาตั้งแต่ในวัยเด็ก ก็จะเก็บสะสมไว้และก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งในทาง Ta เรียกว่า “จุดยืนแห่งชีวิต” (Life Position) อันหมายถึง เจตคติที่คนเรามีต่อการกระทำของตนเองและคนอื่น ๆ

จุดยืนแห่งชีวิตนั้น โดยปกติคนทุกคนจะมีทุกแบบสลับซับซ้อนกันไปตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม แต่บางคนก็มีจุดยืนแบบใดแบบหนึ่งอยู่ตลอดเวลา โดยสรุปแบ่งได้เป็น 4 แบบคือ

1. ฉันเลวแต่คุณดี I'm not OK - You're OK. คนที่ประเมินการกระทำของตนเองในลักษณะนี้ จะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและถูกกดขี่หรือเรียกง่าย ๆ ว่ารู้สึกว่าตนเองมีปมด้อย ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้อื่น พฤติกรรมของผู้ที่มีความรู้สึกดังกล่าวจะแสดงออกในลักษณะของคนที่ไม่มีความสุขหรือจรรยาภิกับผู้อื่น ไม่มีความเชื่อมั่นหรือมั่นใจในตัวเอง มองหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา บางคนจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือหนีห่างจากสังคม

2. ฉันดีแต่คุณเลว I'm OK - You're not OK. คือ ผู้ที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่น มองผู้อื่นในแง่ร้าย ไม่เชื่อใจใคร ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่นจึงเป็นไปในลักษณะไม่สนใจ ไม่ให้การยอมรับนับถือ ไม่ไว้วางใจ คอยจับผิด ตีเตียนการกระทำของผู้อื่นอยู่เสมอ เพราะคิดว่าไม่มีใครดีมีคุณค่าเท่ากับตัวเอง บุคคลประเภทนี้ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทหรือตำแหน่งใด ก็จะไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างแท้จริงและดูเหมือนว่าจะเป็นคนที่ไม่มีความสุข ยิ่งกว่าบุคคลแบบแรก

3. ฉันเลวและคุณก็เลวด้วย I'm not OK - You're not OK. เป็นความรู้สึกนึกคิดของคนที่ยืนห่างในชีวิต คิดว่าตนเองไม่มีคุณค่าและในขณะเดียวกันคนอื่น ๆ ก็เป็นเช่นนั้นด้วย พฤติกรรมของคนที่มีจุดยืนแห่งชีวิตแบบนี้จะเป็นคนที่ไม่รู้จะทำอะไรในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีจุดหมายปลายทางและหากมีความรู้สึกรุนแรงมาก ๆ อาจถึงกับฆ่าคนอื่นและฆ่าตัวเองเพื่อให้พ้นสภาพผิดหวังในความรู้สึกของตน

4. ฉันดีและคุณก็ดีด้วย I'm OK - You're OK. คนที่มีสุขภาพจิตสมบูรณ์ จะมีเจตคติต่อตนเองและผู้อื่นแบบนี้ กล่าวคือ ยอมรับการกระทำของตนเองอย่างรู้ตัวและมองการกระทำของคนอื่นในแง่ดี เป็นคนที่มีความสุขเข้ากับคนอื่นได้ดี มีความกระตือรือร้น ไม่หลบหนีปัญหาของ

สถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่จะกล้าเผชิญกับปัญหาและหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุมีผล และสร้างสรรค์ บุคคลประเภทนี้จะประสบความสำเร็จในชีวิตมากที่สุด

ความรู้เกี่ยวกับ “จุดยืนในชีวิต” (Life Position) ทั้ง 4 แบบดังกล่าวข้างต้นจะให้แนวทางแบบใหม่บางประการที่จะช่วยให้ท่านได้เข้าใจตัวท่านเองและผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อที่ 3 การเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างด้านการฟัง การคิดและจินตนาการ

การเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างด้านการฟัง การคิดและจินตนาการเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ประกอบด้วย

การฟังอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารหรือการสนทนาระหว่างบุคคล หรือกลุ่มนั้น สิ่งสำคัญคือเมื่อมีผู้พูดแล้ว จำเป็นต้องมีผู้ฟังที่ดี เพื่อให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มโดยรวม ที่ซื่อตรง มีการพูดอย่างมีสติมากขึ้น มีการหยุดเพื่อใคร่ครวญ และรับฟังกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้น ความคิดเห็นแย้งที่เกิดขึ้นไม่นำไปสู่การปะทะทางความคิด แต่เป็นการช่วยเสริมและต่อยอดความคิดให้ชัดเจนและรอบด้านมากขึ้น การฟังจึงเป็นทักษะที่สำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความหมายการฟังอย่างลึกซึ้ง คือ การฟังด้วยทั้งหมดของหัวใจ เป็นการฟังด้วยความมีสมาธิ ตั้งใจ โดยจะไม่ตีความ ตัดสิน ประเมินค่า หรือวินิจฉัยว่าถูกหรือผิด จะเป็นเพียงการฟังที่อยู่กับปัจจุบันเท่านั้น เมื่อตั้งใจฟังคนอื่นมากขึ้น รู้จักการให้เกียรติทำให้เข้ากับคนอื่นได้ดีขึ้น รวมทั้งผู้อื่นก็จะกล้าพูด กล้าถามในสิ่งที่อยู่ในใจเรา และมีความคิดเห็นในแง่บวก ไม่ตัดสินคน หรือความคิดใด ๆ อย่างรีบด่วน โดยปราศจากการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในชีวิตประจำวันของคุณ รวมทั้งในการทำงานของทุกสาขาอาชีพ และงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต่าง ๆ

การพัฒนาทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วย

1. สังเกตสัญญาณทางกาย ในขณะที่ฟัง ให้สังเกตความรู้สึกและสังเกตปฏิกิริยาของร่างกายไปด้วย ว่ารู้สึกอย่างไรอยู่ ร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนองกับคำพูดนั้น ๆ อย่างไร เช่น เมื่อได้ยินคำพูดไม่ถูกหู อยู่ ๆ ก็หายใจติดขัด รู้สึกร้อนๆที่หน้า แคะให้รู้สึกตัวพอส จากนั้นก็กลับมาฟังต่อ เทคนิคนี้จะทำให้ผู้ฟังกลับมาอยู่กับปัจจุบันขณะได้มากที่สุด และไม่พลาดสาระสำคัญใด ๆ ไปเลย

2. สังเกตอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลง เมื่อใดมีใครพูดในสิ่งที่ไม่ชอบใจ ไม่อยากได้ยิน ผู้ฟังอาจจะสังเกตร่างกายไม่ทันว่าเกิดอารมณ์รุนแรงขึ้น สังเกตว่าในขณะที่นั้น หูจะปิดจะไม่ได้ยินเสียงของผู้อื่นแล้ว จะมีแต่เสียงโวยวายในหัวมากลบบทับ จึงทำอยากได้ตอบหรือขัดแย้งขึ้นมาทันที เมื่อถึงจุดนี้ให้ติดตามความอึดอัดเคืองใจที่เกิดขึ้นนั้นไปให้ยอมรับในความรู้สึกนั้น แล้วจงเผชิญหน้ากับความแตกต่าง ด้วยการบอกกับตนเองว่าเราจะค้นหาสาเหตุของความไม่พอใจนี้ว่ามีที่มาจากอะไร เพื่อพัฒนาทักษะการฟังของเราให้สามารถฟังต่อไปได้ทั้งหมดโดยไม่มีเงื่อนไข

2. ใคร่ครวญกับตัวเอง ว่าที่ผ่านมาเมื่อฟังอะไรก็ตาม ในทันทีที่เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบโดยอัตโนมัติ ซึ่งโดยมากก็มาจากความทรงจำเดิม ๆ ของเรา ซึ่งบรรจุแบบแผนการตอบสนองเดิม ๆ ไว้ เช่น เมื่อได้ฟังเรื่องที่กระทบกระเทือนจิตใจ ก็ารู้สึกน้อยใจ ไม่พอใจ หรือเสียใจในทันที เราจึงไม่ได้มีโอกาสที่จะตอบสนองต่อการฟังในรูปแบบใหม่ๆ เลย ดังนั้น ในการฝึกการฟังให้สังเกตว่าเรามีการตัดสินผู้อื่นและสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอยู่เสมอ มองลึกเข้าไปให้ถึงที่มาของอารมณ์ในขณะที่นั้น เริ่มตั้งคำถามกับตนเองว่าอะไรคือสิ่งที่ไม่ชอบ อะไรที่ขัดกับคุณค่าในใจของเรา มันทำให้เรารู้สึกอย่างไร

3. ทำการแยกแยะ ฟังเสียงในหัวที่เราวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นแล้วถามตัวเองด้วยการแยกแยะว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ คืออะไร สิ่งที่เราตีความไปด้วยตนเองคืออะไร ในที่สุดเรามีปฏิกิริยาตอบสนองไปอย่างไร จงระลึกไว้ว่าสิ่งที่เป็นความจริงกับสิ่งที่เราตีความ มันแยกออกจากกันได้เสมอ ฝึกที่จะวางเฉยและช้าลง ในการตอบโต้บทสนทนาอย่างทันทีให้ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ และนานขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการตอบโต้อัตโนมัติของร่างกาย

ที่ผ่านมา ในหลายๆครั้ง เรายังมักจะกลับมาเสียใจในสิ่งที่เราพูดหรือกระทำลงไปโดยไม่ทันยั้งคิด ดังนั้น ให้ใช้การสนทนาและการตั้งคำถามกับตัวเอง เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำให้เรารู้จักตนเองมากขึ้น มากกว่าจะไปสนใจว่าเราต้องตอบโต้อย่างไรเพื่อรักษาจุดยืนของเรา หรือแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เราเชื่อว่าถูก เราไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ดีพร้อมหรือสมบูรณ์แบบ หากแต่เมื่อมีโอกาสฝึกฝนมากเท่าใด เราก็จะสามารถพัฒนาทักษะการฟังของเราให้มากขึ้นเท่านั้น

ผู้บริหารนำทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งไปประกอบในการรับข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากการฟังอย่างลึกซึ้งจะช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการไตร่ตรอง คัดกรองข้อมูล และประเมินความเพียงพอของข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการที่ข้อมูลไม่ครบถ้วนการฟังอย่างลึกซึ้งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารรับ

ฟัง ให้เกียรติ และคุณค่าต่อข้อมูลที่น่าเสนอ เป็นการสร้างความนับถือ และความไว้วางใจต่อผู้บริหารให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

การคิดวิเคราะห์ การคิดวิเคราะห์เป็นกระบวนการทางปัญญา เป็นการคิดอย่างรอบคอบตามหลักของการประเมินและมีหลักฐานอ้างอิง เพื่อหาข้อมูลที่น่าเป็นไปได้เป็นการคิดแบบตรรกะตรงและมีเหตุผล เป็นความสามารถในการคิดแยกแยะส่วนย่อยออกจากองค์ประกอบ โดยการใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คิดอย่างรอบคอบว่า ประกอบไปด้วยสิ่งใด มีความสำคัญอย่างไร และสามารถบอกได้ว่า เรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างไร มีแนวโน้มไปในทางใด เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล

ขั้นตอนการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. ขั้นการนิยามปัญหา ตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาเป็นการค้นหาองค์ประกอบที่สำคัญของปัญหาตรงกับขั้นตอนการทำความเข้าใจตามทฤษฎีของนักปรัชญา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดคำถามการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาและการนิยามคำ
2. ขั้นระบุข้อมูล เนื้อหาและกระบวนการที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหาตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาตรงกับขั้นการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ของข้อมูลที่น่ามาสนับสนุนแหล่งข้อมูล ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสังเกตตามทฤษฎีของนักปรัชญา
3. ขั้นการนำเสนอมาใช้ประกอบเพื่อการแก้ปัญหาตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาตรงกับขั้นการคิดหาเหตุผล ตามทฤษฎีของนักปรัชญา ซึ่งประกอบด้วยการคิดหาเหตุผลเชิงอนุมาน และการคิดหาเหตุผลเชิงอุปมาน
4. ขั้นตอนการนำเสนอมาใช้ประกอบเพื่อการแก้ปัญหาตามทฤษฎีของนักจิตวิทยาตรงกับขั้นในการตั้งเกณฑ์ในการตัดสินใจเพียงพอบอกคำตอบทฤษฎีของนักปรัชญา

ดังนั้น การคิดวิเคราะห์จึงประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้ และทักษะในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) ทัศนคติในการสืบเสาะ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการเห็นปัญหาและความต้องการที่จะสืบเสาะ ค้นหาข้อมูล หลักฐานมาพิสูจน์เพื่อหาข้อเท็จจริง
- (2) ความรู้ในการหาแหล่งข้อมูลอ้างอิงและการใช้ข้อมูลอ้างอิงอย่างมีเหตุผล ทักษะในการใช้ความรู้และทัศนคติ ที่กล่าวมาข้างต้น

ประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์

1. ช่วยให้เราเข้าใจข้อเท็จจริง รู้เหตุผลเบื้องหลังของสิ่งที่เกิดขึ้น เข้าใจความเป็นมาเป็นไปของเหตุการณ์ต่าง ๆ รู้ว่าเรื่องนั้นมีองค์ประกอบอะไรบ้าง เพื่อเป็นฐานความรู้ในการนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2. ช่วยให้เราสำรวจความสมเหตุสมผลของข้อมูลที่ปรากฏ ไม่ด่วนสรุปตามอารมณ์ ความรู้สึกหรืออคติ
3. ช่วยให้เราไม่ด่วนสรุปสิ่งใดง่าย ๆ แต่สื่อสารความเป็นจริง ไม่หลงเชื่อข้ออ้างที่เกิดจากตัวอย่างเพียงเดียว
4. ช่วยในการพิจารณาสาระสำคัญอื่น ๆ ที่ถูกบิดเบือนไปจากความประทับใจในครั้งแรก เป็นการมองอย่างครบถ้วนในแง่มุมอื่น ๆ ที่มีอยู่
5. ช่วยพัฒนาความเป็นคนช่างสังเกต หาความแตกต่างของสิ่งที่ปรากฏอย่างสมเหตุสมผล
6. ช่วยให้เราหาเหตุผลที่สมเหตุสมผลให้กับสิ่งที่เกิดขึ้น สามารถประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสมจริง
7. ช่วยประมาณการความน่าจะเป็น โดยสามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานที่มีการวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ของสถานการณ์ อันจะช่วยให้คาดการณ์ อันจะช่วยให้คาดการณ์ความน่าจะเป็นไปได้สมเหตุสมผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์เป็นการช่วยในการแก้ปัญหา ทำให้รู้ข้อเท็จจริง ความเป็นมาเป็นไปของเหตุการณ์ สามารถพิจารณาได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุจากอะไร ทำให้การพิจารณาเรื่องราวเป็นลำดับขั้นตอน การคิดวิเคราะห์ ช่วยให้เราสามารถแก้ปัญหา ประเมินและตัดสินใจ และสรุปข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับรู้อย่างสมเหตุสมผล ทักษะการคิดวิเคราะห์เป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะดังกล่าว เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

การสร้างจินตนาการ จินตนาการเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องมีติดตัวมาด้วยทุกคน การสร้างจินตนาการเป็นการสร้างความคิด ภาพ จากประสบการณ์ที่ได้รับและสั่งสมมาเชื่อมโยงกับแนวคิดในปัจจุบันของแต่ละบุคคล

ความหมายจินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพในจิตใจหรือพลังของจิตที่สร้างภาพขึ้นใหม่ภายในใจให้น่าพอใจว่า สวยกว่า เป็นระเบียบกว่าหรือร้ายกาจกว่าสิ่งที่มีอยู่ในธรรมชาติทั่วไป จินตนาการทำให้เกิดภาพขึ้นในสำนักเรียกว่า “จินตภาพ” จินตภาพเหล่านี้เชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่ได้รับสะสมอยู่ภายใน จินตนาการเป็นผลมาจากอวัยวะสัมผัสของมนุษย์ปะทะกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว เกิดเป็นประสบการณ์สั่งสมแล้วจึงประยุกต์โดยการเพิ่มเติม ตัดทอนหรือผสมผสานประสบการณ์ ถ่ายทอดออกมาเป็นผลงานศิลปะหรือเกิดจินตภาพนึกคิดไปเอง อาจจะมีหรือไม่มีในโลกนี้ก็ได้

หลักการของจินตนาการ การเขียนภาพตามจินตนาการนั้นจะทำได้ก็ต่อเมื่อผู้เขียนภาพนั้นเป็นคนช่างสังเกต รู้จักวิเคราะห์ แยกแยะสิ่งต่างๆ ที่ต้องการนำเสนอ โดยนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของตนเอง การสร้างจินตนาการ ทำให้เกิดผลงานต่างๆ ทางด้านศิลปะเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการเกิดนวัตกรรมส่วนหนึ่งก็มาจากการสร้างจินตนาการ การสร้างจินตนาการ การถ่ายทอด และการสะท้อนออกมาเป็นผลงานให้ปรากฏนั้นทำให้รับรู้ถึงจินตนาการที่สำคัญของแต่ละบุคคล

การสร้างจินตนาการ วิธีการสร้างจินตนาการสามารถทำได้ ดังนี้

1. การจินตนาการผ่านการเห็นภาพ การจินตนาการแบบนี้เป็นวิธีฝึกที่ง่ายและดีมากๆ เริ่มต้นโดยการหาวัตถุสำหรับฝึกสักชิ้น เช่น แก้วน้ำเซรามิค เรียบๆ ใบหนึ่งวางไว้หน้าตัวเรา แล้วเริ่มจดจำรายละเอียดทั้งหมดของแก้วน้ำเซรามิคเรียบๆ ใบหนึ่งวางไว้หน้าตัวเรา แล้วเริ่มจดจำรายละเอียดทั้งหมดของแก้วน้ำเซรามิคเท่าที่จะจดจำได้ ทั้งสี และรูปร่างต่างๆ โดยผ่านการมองโดยสังเกต จากนั้นให้หลับ ตานึกสิ่งที่ตนเห็นมาสักครู่นี้ พยายามนึกรายละเอียดให้มีความชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อสร้างภาพในใจพึ้นๆ ได้ดีแล้วต่อมาก็ ขั้นที่สอง ลองนึกว่าในแก้วนั้นมีน้ำใสอยู่ด้วย อาจเป็นน้ำเย็นๆ ก็นึกว่ามีไอน้ำลอยไปในอากาศและมีน้ำเกาะอยู่รอบๆ แก้วด้วย เป็นการสร้างภาพอีกระดับหนึ่งซึ่งต้องใช้การสังเกตและจดจำมาเพื่อที่จะสามารถสร้างภาพได้เสมือนจริงมากขึ้น จินตนาการสามารถต่อยอดได้ไม่สิ้นสุด

2. การสร้างจินตนาการผ่านการอ่าน การอ่านเสริมสร้างจินตนาการให้เราได้ง่ายๆ เป็นวิธีที่ใกล้ตัวและได้ผลดีมากอีกวิธีหนึ่ง เริ่มต้นเพียงแค่นำหนังสือวรรณกรรมเล่มโปรดมาสักเล่ม แล้วอ่านพร้อมๆ กับการนึกภาพถึงรายละเอียดปลีกย่อยไป ยิ่งนึกให้ละเอียดชัดเจนมากเท่าไรยิ่งดี ควรอ่านหนังสือทุกวัน จินตนาการจะได้พัฒนาขึ้น

3. การสร้างจินตนาการผ่านการฟัง การฟังก็เสริมสร้างจินตนาการให้เช่นเดียวกับการอ่าน วิธีการก็เหมือนกัน แต่จะเน้นไปที่โสตประสาทเป็นส่วนใหญ่ เริ่มจากการฟังวิทยุ ฟังดนตรี การบรรยาย แล้วนึกภาพตามเสียงนั้นว่ามีรายละเอียดปลีกย่อยอย่างไร

ประโยชน์ของการสร้างจินตนาการ มีดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการลดความตึงเครียด และความวิตกกังวลต่างๆ

2. ช่วยในการลดความหวาดกลัว ความหวาดกลัวส่วนมากจะเกิดขึ้นมาจากความรู้สึกที่อยู่ภายนอกอำนาจการควบคุมของจิตใจ การฝึกจินตนาการภาพและการฝึกผ่อนคลายจะช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้

3. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงเจตคติและเป็นพลังในการที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไป

4. สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในร่างกาย คือ ร่างกายจะสร้างระบบคุ้มกันโรคและช่วยในการป้องกันสาเหตุของการเกิดโรคต่างๆ เนื่องจากขบวนการทางจิตมีอิทธิพลโดยตรงต่อระบบภูมิคุ้มกันและการรักษาระดับฮอร์โมนของร่างกาย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพร่างกาย จึงมีผลโดยตรงต่อระบบความคิดด้วยเช่นกัน

5. สามารถที่ใช้เป็นวิธีการในการประเมินความเชื่อในขณะปัจจุบันและแก้ไขความเชื่อเหล่านั้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของสัญลักษณ์และภาพพจน์ต่างๆนี้สามารถจะใช้เป็นกลไกในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่างๆที่เกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพได้

6. เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับระดับจิตไร้สำนึกของมนุษย์ ซึ่งเป็นระดับที่ความเชื่อต่างๆได้ถูกเก็บไว้

7. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกผิดหวัง และความรู้สึกสิ้นหวังให้กลับมีความรู้สึกมั่นคง และมองโลกในแง่ดี

8. การสร้างจินตนาการเป็นอีกทักษะหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการฝึกฝนการรับรู้ให้ได้รับรู้ถึงรายละเอียดปลีกย่อยและองค์ประกอบต่างๆ อย่างรอบคอบครบถ้วน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้สามารถทบทวนและประเมินอย่างรอบด้านมากขึ้นก่อนการตัดสินใจใดๆ

กิจกรรม 6 การใช้อำนาจ

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสาร และพัฒนาทักษะการฟังและการสื่อสาร เพื่อให้การสั่งงานและการมอบหมายงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

แนวคิด :

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรต่างๆ สิ่งที่สำคัญในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรมี คือ ความสามารถในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการสั่งงาน การมอบหมายงาน ซึ่ง การสั่งงานไม่ใช่เพียงแค่การออกคำสั่งด้วยคำพูดหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วคาดหวังว่าผู้รับคำสั่งหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติตามให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ หากแต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีเทคนิคและแนวทางในการสั่งงานและติดตามงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การสั่งงานและการมอบหมายงาน จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ รวมไปถึงการให้กำลังใจแก่ผู้ทำงานทั้งก่อนการสั่งงาน ระหว่างติดตามงาน และหลังจากทำงานเสร็จสิ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องคำนึงถึง “ใจเขาใจเรา” ในเวลาที่เป็นติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพราะจะผลประโยชน์จากทั้งตัวงานและใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีในหน่วยงานและทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลไปสู่ผลการตรวจพิสูจน์และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วิธีการที่ใช้ : เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ : 3 ชั่วโมง

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. เพลงบรรเลง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรทักทายและเชิญชวนผู้เข้ารับการอบรมเข้าสู่กิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้จากกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นกิจกรรม

กิจกรรมที่ 6.1 “กระจกส่องใจ”

1. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรมกระจกส่องใจ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่กัน และตกลงกันว่าใครจะเป็น “A” หรือ “B” และเปิดเพลงประกอบ ใช้เวลาประมาณ 3 นาที โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “A” เป็นเคลื่อนไหวร่างกายอย่างอิสระ และให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “B” เป็นกระจกและเคลื่อนไหวร่างกายตาม “A” โดยที่ “B” ทำตามเพียงอย่างเดียว และ“ห้ามพูด ห้ามถามใดๆทั้งสิ้น” เมื่อครบตามเวลาให้สลับกัน “B” เป็นผู้เคลื่อนไหวร่างกายอย่างอิสระ และ“A” เป็นกระจกและ“ห้ามพูด ห้ามถามใดๆทั้งสิ้น” เช่นเดียวกัน

2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นเมื่อสวมบทบาททั้ง “A” และ “B” ว่าการแสดงออกทางกายของ “B” ในขณะที่เป็นกระจก มีความคิดและความรู้สึกอย่างไรบ้าง การแสดงออกทางภาษากายอย่างไรบ้าง มีปฏิกิริยาตอบสนองกับการเคลื่อนไหวร่างกายนั้นๆอย่างไร และผู้เข้ารับการอบรมที่สวมบทบาท “A” รู้สึกและรับรู้ถึงความรู้สึกนั้นๆอย่างไรบ้าง

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารมีกี่ทาง และความรู้สึกเมื่อมีผู้รับฟังเราอย่างแท้จริง
2. ความคาดหวังเมื่อเราเป็นผู้สื่อ และผู้รับสื่อ
3. ข้อคิดที่ได้ การนำไปใช้ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมอะไรบ้างที่เราจะสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้บังคับบัญชาได้

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

กิจกรรมที่ 6.2 กิจกรรม “ทำตามคำสั่ง”

1. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรมการสั่งงาน โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่กัน และตกลงกันว่าใครจะเป็น “A” หรือ “B” โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “A” เป็นผู้ดูภาพ และสั่งการให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “B” เป็นผู้วาดภาพตามคำบอก เมื่อครบตามเวลาให้สลับกัน “B” เป็นผู้ดูภาพ และสั่งการให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “A” เป็นผู้วาดภาพตามคำบอก เช่นเดียวกัน

2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นเมื่อสวมบทบาททั้ง “A” และ “B” ว่าสิ่งที่ได้จากการทำกิจกรรมนี้ มีความคิดและความรู้สึกอย่างไรบ้าง ทั้งความรู้สึกที่เป็นลบ และความรู้สึกที่เป็นบวก ปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งการแสดงออกทางอารมณ์มีอย่างไรบ้าง และเมื่อท่านเห็นการแสดงออกอย่างนั้นท่านรู้สึกอย่างไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ไขจัดการอย่างไร

3. วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังเมื่อเราเป็นผู้สั่งงาน และผู้รับคำสั่ง
2. ข้อคิดที่ได้ การนำไปใช้ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา
3. พฤติกรรมอะไรบ้างที่เราจะสามารถเป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้บังคับบัญชาได้

กิจกรรมที่ 6.3 กิจกรรม “เด็กเส้น”

4. วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “เด็กเส้น” วิทยากรยกตัวอย่างเหตุการณ์ (case study) เกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้ายอย่างไม่เป็นธรรมของข้าราชการครู กรณีอาหารกลางวันของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดชัยนาท และยกตัวอย่างเหตุการณ์ (case study) เกี่ยวกับการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรมอีกหนึ่งเหตุการณ์

จากนั้นวิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ให้ท่านร่วมกันเปรียบเทียบวิธีการสั่งการของผู้บังคับบัญชาทั้งสองเหตุการณ์นี้ มีสิ่งใดที่เหมือนกัน และสิ่งใดที่แตกต่างกันบ้าง
2. ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาท่านจะจัดการหรือสั่งการกับเหตุการณ์ทั้งสองนี้ อย่างไร เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรนำเข้าสู่กระบวนการกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจ

วิทยากรสรุปกิจกรรม....การสั่งงานไม่ใช่เพียงแค่การออกคำสั่งด้วยคำพูดหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วคาดหวังว่าผู้รับคำสั่งหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติตามให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ หากแต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีเทคนิคและแนวทางในการสั่งงานและติดตามงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การสั่งงานและการมอบหมายงาน จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ รวมไปถึงการให้กำลังใจแก่ผู้ทำงานทั้งก่อนการสั่งงานระหว่างติดตามงาน และหลังจากทำงานเสร็จสิ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องคำนึงถึง “ใจเขาใจเรา” ในเวลาที่เป็นติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพราะจะผลประโยชน์จากทั้งตัวงานและใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีในหน่วยงานและทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลไปสู่ผลการตรวจพิสูจน์และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนในกลุ่มมาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึง การนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

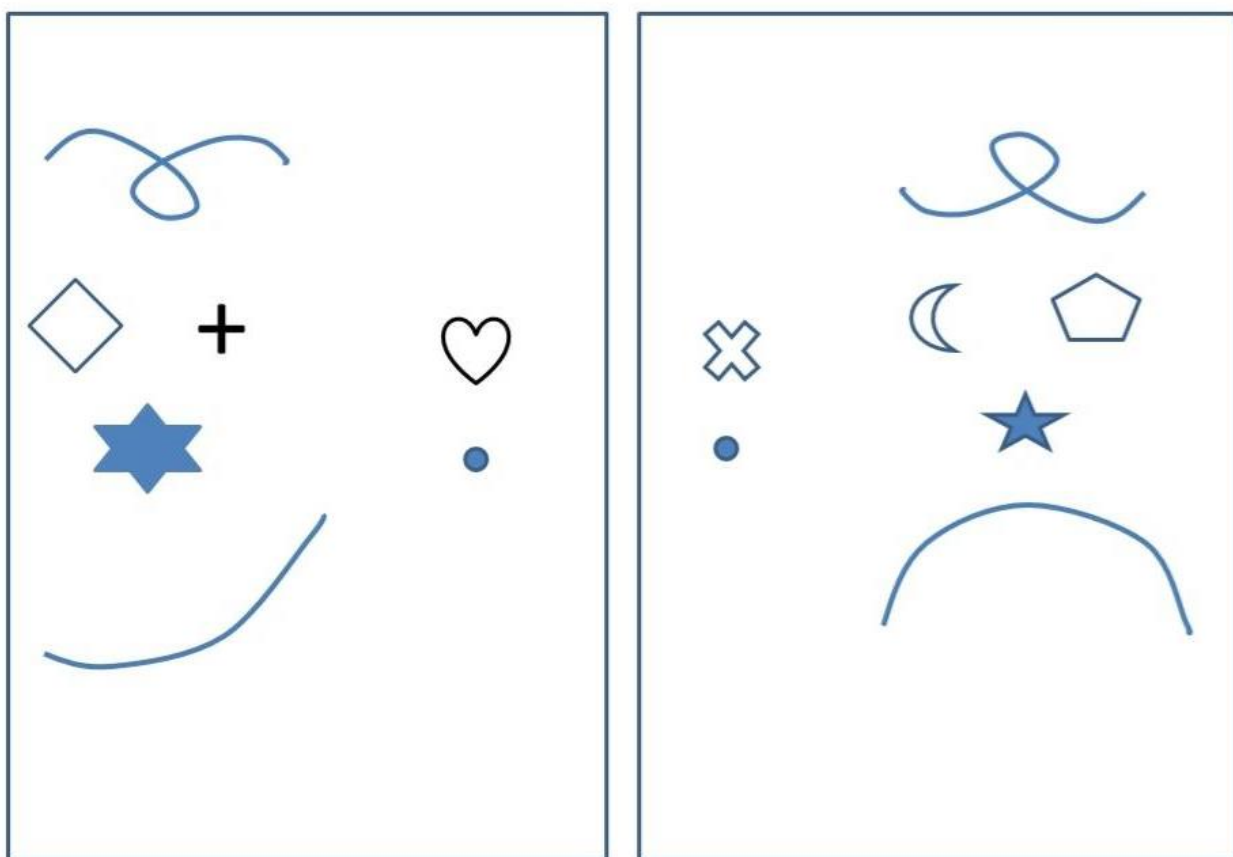
การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ใบงานจากการทำกิจกรรม และการเขียนสรุปบนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart)

ใบกิจกรรม “ทำตามคำสั่ง”

คำชี้แจง

ให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “A” ออกมารับกระดาษจากวิทยากร และเป็นผู้ดูภาพก่อน และสั่งการให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “B” เป็นผู้วาดภาพตามคำบอก เมื่อครบตามเวลาให้สลับกัน “B” เป็นผู้ดูภาพ และสั่งการให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็น “A” เป็นผู้วาดภาพตามคำบอก เช่นเดียวกัน



เอกสารประกอบการบรรยายหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 กระบวนการสื่อสารเพื่อการส่งงานที่มีประสิทธิภาพ

1. **กระบวนการสื่อสาร** เริ่มต้นกระบวนการง่าย ๆ 5 ขั้นตอนสำหรับเริ่มต้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) เลือกวิธีการสื่อสาร 3) เลือกสมาชิกที่จะสื่อสารด้วย 4) กำหนดเวลาในการสื่อสาร 5) กำหนดผู้ควบคุมการสื่อสาร

1) **วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร** ต้องมีความชัดเจนว่าจะสื่อสารเพื่ออะไร ยกตัวอย่าง เช่น “เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจความคิดของเรา” “ต้องการทราบความคิดของฝ่ายตรงข้าม” “อยากให้เขาช่วยประเมินความคิดของเรา” หรือ “อยากค้นหาความคิดใหม่ๆ” เป็นต้น การสื่อสาร โดยไม่มีวัตถุประสงค์จะทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์และยังทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพอีกด้วย

2) **เลือกวิธีการสื่อสาร** เช่นจะสื่อสารโดยใช้โทรศัพท์ จะไปพบเพื่อพูดคุยโดยตรง หรือใช้ วิดีโอส่งอีเมล ส่งแฟกซ์ หรือจะส่งเป็นหนังสือ เป็นต้น การเลือกวิธีการสื่อสารต้องเลือกให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของวิธีการสื่อสารแต่ละประเภท

3) **เลือกสมาชิกที่จะสื่อสาร** ด้วยการเลือกสมาชิกต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร หากเลือกสมาชิกผิดหรือไม่เหมาะสมการสื่อสารที่เตรียมไว้ก็อาจสูญเปล่าไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ในการเลือกสมาชิกที่จะสื่อสารด้วยควรเลือกคนที่สามารถแสดงความคิดเห็น (รวมถึง ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดของผู้สื่อสารด้วย) ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่กำหนดไว้

4) **กำหนดเวลาในการสื่อสาร** เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งหากไม่มีการกำหนดเวลาที่จะใช้ ในการสื่อสารไว้ก่อน อาจจะทำให้การพูดคุยยืดเยื้อยาวต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ไม่รู้จบโดยไม่มีผลลัพธ์ใดๆ ออกมา การกำหนดเวลาล่วงหน้าจึงช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) **กำหนดผู้ควบคุมการสื่อสาร** เพื่อควบคุมการสื่อสารให้จบตรงตามเวลาที่ตั้งใจไว้ การกำหนดผู้ควบคุมการสื่อสารไว้ล่วงหน้าก็เป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน ผู้ควบคุมการสื่อสาร หมายถึง ผู้รับผิดชอบการสื่อสารนั้นๆ ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการให้การสื่อสารบรรลุตาม วัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน

เทคนิคการพูดถ่ายทอดเรื่องราวให้เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ

1) **พูดถึงบทสรุปก่อน** ปัญหาที่พบมากของการสื่อสารที่ไม่สัมฤทธิ์ผลอันเนื่องมาจาก วิธีการพูดที่ไม่เป็นตรรกะ หรือไม่สมเหตุสมผลคือ ผู้ฟังมักจะรู้สึกท้อใจว่า “ไม่เข้าใจว่าผู้พูดอยากจะทำอะไร” หรือผู้พูดรู้สึกไม่ยอมพูดสรุปเสียทีจนทำให้ผู้ฟังรู้สึกหงุดหงิดรำคาญใจโอกาสที่จะสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกันก็คงจะเป็นไปได้ยาก ฉะนั้นหากใช้วิธีพูดถึงบทสรุปก่อนตั้งแต่แรกแล้วค่อยอธิบายถึงกระบวนการคิดที่นำมาสู่บทสรุปดังกล่าว ก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น “เราต้องเปลี่ยนแผนที่วางไว้เล็กน้อย ลูกค้าแจ้งว่ามีเรื่องนัดหมายรายละเอียดเดี๋ยวจะอธิบายให้ฟังทีหลัง” ถ้าพูดโดยเล่าภาพรวมให้ฟังก่อนผู้ฟังจะได้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะรับสารการสื่อสารก็จะเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น นอกจากนี้การพูดในลักษณะที่แจ้งเนื้อหาให้ทราบล่วงหน้าเช่น “วันนี้มีเรื่องที่ต้องการจะอธิบายอยู่ 3 หัวข้อได้แก่ วิธีการพูดแบบนี้ทำให้ ผู้ฟังอยู่ในสภาพที่พร้อมจะรับสารและยังทำให้ตัวผู้พูดเองได้มีโอกาสเรียบเรียงเนื้อหาก่อนที่จะถ่ายทอดออกมาอีกด้วย

2) **ไม่ใช่ข้อมูลจนมากเกินไป** ในการเรียบเรียงความคิดเพื่อให้พูดแล้วเข้าใจง่าย ควรจะ ตัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่จำเป็นออกให้หมดข้อมูลจำนวนมากๆ ไม่ได้ทำให้เข้าใจง่ายหรือ ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ฟังยอมรับง่ายขึ้นแต่อย่างใด การพูดถึงเรื่องปลีกย่อยมากเกินไปเมื่อพูดไปเรื่อยๆ ความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องปลีกย่อยต่างๆ อาจจะทำให้ผู้ฟังเข้าใจเรื่องราวหลักที่ต้องการถ่ายทอดผิดเพี้ยนยิ่งพยายามอธิบายความสัมพันธ์ของเรื่องที่เล่าอยู่มากเพียงใดผู้ฟังก็จะรู้สึกท้อใจยากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลที่ไม่จำเป็นและมากเกินไปจะกลายเป็นอุปสรรคต่อผู้ฟังในการทำความเข้าใจ

3) **เขียนและเรียบเรียงเรื่องที่ต้องการจะถ่ายทอดลงบนกระดาษ** การเรียบเรียงลำดับของเรื่องราวทั้งหมดให้เข้าใจได้ง่ายๆ ควรจะเขียนสิ่งที่คิดว่าจะพูดออกมาหรือสิ่งที่คิดอยู่ลงบนกระดาษ เพื่อเรียบเรียงความคิดให้เป็นเหตุเป็นผลกันเสียก่อน เมื่อลองเขียนสิ่งที่คิดอยู่ ออกมาจริงๆ เราอาจพบว่าลำดับเรื่องราวที่วางไว้กระโดดไปกระโดดมาหรือขาดความเชื่อมโยงก็เป็นได้

เทคนิคในการฟังให้สัมฤทธิ์ผล

1) **หากฟังแล้วไม่เข้าใจให้ถามทันที** โดยการถามเรื่องที่ไม่เข้าใจให้ชัดเจนขณะกำลัง ฟังเรื่องที่คู่สนทนาพูดถ้ารู้สึกท้อใจว่าเรื่องที่เขามาพูดมาไม่ค่อยเข้าใจให้ดูจังหวะที่เหมาะสมแล้วถามคู่ สนทนาทันที

2) **สรุปเรื่องที่คู่สนทนาพูดเป็นข้อๆ** เช่น ระหว่างที่ฟังคู่สนทนาพูด ให้สรุปเรื่องที่ฟัง ออกมาเป็นข้อๆ ในหัวสมองเช่น

1. โปรเจกต์ A มีสมาชิกในทีมที่ตั้งใจและรับผิดชอบดีมาก
2. การทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายจำเป็นต้องใช้มาตรการ B
3. ให้สมาชิกในทีมเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องการบริหารโครงการ C

หากทำได้เช่นนี้ก็จะเข้าใจว่าคู่สนทนาของเราต้องการถ่ายทอดข้อมูลหรือข่าวสารอะไรอย่างชัดเจน

3) **การสังเกตและรวบรวมคีย์เวิร์ด (Keyword)** หมายถึง การสังเกตและรวบรวมคีย์เวิร์ดที่สำคัญออกมาขณะที่กำลังฟังคู่สนทนาพูดวิธีการนี้เป็นวิธีการฟังในกรณี que คู่สนทนาพูดออกมาทั้ง ๆ ที่ยังไม่ค่อยเข้าใจแนวคิดของตนอย่างถ่องแท้ ในขณะที่กำลังฟังคู่สนทนาพูดเราก็ควรสังเกตและรวบรวมคีย์เวิร์ดที่สำคัญๆ ไปด้วยเช่น หากจะรวบรวมคีย์เวิร์ดที่สำคัญๆ ของเรื่องที่ฟังเมื่อสักครู่ ก็จะมีเรื่อง AB แล้วก็เรื่อง C ใช่ไหมครับ” “แล้วเรื่อง AB และ C ก็อาจจะโยงไปถึง เรื่อง D ใช่ไหมครับ เป็นต้น การฟังโดยที่รวบรวมคีย์เวิร์ดสำคัญจากนั้นค้นหาความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของคีย์เวิร์ดแต่ละตัวเพื่อช่วยสรุปรายละเอียดของเนื้อหาที่คู่สนทนาต้องการเสนอช่วยให้คู่สนทนาซึ่งเป็นผู้พูดสามารถเรียบเรียงความคิดในหัวให้เป็นระบบ และสื่อสารได้กระชับและมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างเพื่อนหรือหาเพื่อนที่ดี ที่รักและไว้วางใจได้ เพื่อต้องการให้การทำงานของกลุ่มเต็มไปด้วยความจริงใจงานที่ต้องรับผิดชอบบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นงานในหน่วยหรือองค์กรใดๆ ก็ตามย่อมต้องการความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงาน เพราะงานในองค์กรมีหลายแบบหลายอย่างจึงต้องใช้คนหลายๆ คนช่วยกันทำให้เหมาะสมและสมดุลกับงาน การใช้คนหลายๆ คนทำก็ย่อมจะต่างความคิด ต่างเหตุผล ต่างจิต ต่างใจ แต่ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรดี ความคิดที่ต่างกันก็อาจจะไม่ก่อให้เกิดการขัดแย้ง ไม่ก่อให้เกิดศัตรูต่อกันการทำงานก็จะราบรื่น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีแต่ความมั่นคงตลอดไปสรุปการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม
2. ก่อให้เกิดความพอใจ เกิดความยินดี อันเป็นการนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน
3. ก่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ซึ่งกันและกัน เป็นเสมือนญาติ มีความเอื้ออาทรแก่กัน

4. ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้มีความรู้ในเรื่องราวต่างๆ ได้ตรงกัน อันจะทำให้ไม่เกิดความบาดหมาง เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในที่สุด

5. ก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวมีความสำเร็จในกิจการที่มีเป้าหมายเดียวกัน

เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การปรับปรุงตัวเอง ปรับตัว และการทำความเข้าใจกับบุคคลอื่น

1. การปรับปรุงตนเอง การปรับปรุงตนเองนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทุกคนย่อมมี ข้อบกพร่อง อยู่ในตนเองไม่มากก็น้อย ไม่มีใครสมบูรณ์แบบทุก ๆ อย่างข้อบกพร่องหากเกิดมีในตัวเราต้องปรับปรุง โดยเร็ว เพื่อคนอื่นจะได้เห็นและเข้าใจตัวเราดีขึ้น โดยเฉพาะตัวเราควรมองคนอื่นในแง่ดีเช่นกันจึง จะทำให้เราสามารถเข้ากับคนอื่นได้ สิ่งที่เราควรปรับปรุงมีดังนี้

1.1 เครื่องแต่งกายและการแต่งกาย เครื่องแต่งกาย หมายถึง เสื้อผ้า รองเท้า กระเป๋าถือ และเครื่องประดับอื่น ๆ สิ่งที่เราควรใส่ใจไปทำงาน และไปในงานโอกาสต่าง ๆ ควรแต่งกายให้เหมาะสมกับบรรยากาศของงาน การแต่งกายก็ทำให้มีสง่า คุณภาพดี ผู้แต่งกายดีจะมีความเชื่อมั่นในตนเองไม่เกิดปมด้อย การเลือกเครื่องแต่งกายควรให้เหมาะสมกับตนให้ถูกกับเวลาและสถานที่ที่เป็นไปตามสมัยนิยม

1.2 ท่าทางกิริยามารยาท ผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง แต่งกายเรียบร้อย แต่ท่าทาง ในการพูด เดิน และยืนเสีย ย่อมเสียบุคลิกภาพ เพราะขาดความสง่า มีบุคคลจำนวนมากที่มีกิริยา ท่าทางมองไม่สุภาพ ขณะพูดทำท่าทางประกอบมากเกินไป ทำให้เสียบุคลิกภาพ ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีต้องมีการทรงตัวที่ตรง กิริยาท่าทางในทุกอริยบทงดงาม เป็นสง่าแก่ผู้พบเห็น

1.3 เจตคติ เจตคติที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติตนเมื่ออยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ได้แก่

- (1) ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีอัธยาศัยที่ดี
- (2) ร่วมมือและไว้วางใจผู้อื่น
- (3) มีความคิดริเริ่มและรู้จักรับผิดชอบ
- (4) ทำงานดี
- (5) มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น
- (6) ซื่อสัตย์
- (7) เข้าใจแนวคิดของผู้อื่น
- (8) รู้จักฟัง

1.4 นิสยอันพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น นิสย เกิดจากความเคยชิน การปฏิบัติตน หรือการกระทำสิ่งใดบ่อยๆ สม่่าเสมอ ย่อมทำให้ติดเป็นนิสัย นิสยอันพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นพอสรุปได้ดังนี้

- (1) ตรงต่อเวลา
- (2) มีระเบียบวินัย
- (3) มีความรับผิดชอบ
- (4) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- (5) มีความจริงใจ
- (6) เป็นผู้ฟัง และผู้พูดที่ดี
- (7) รู้จักสังเกตผู้อื่น
- (8) รู้จักควบคุมอารมณ์

2. การปรับตัว หมายถึง การพยายามทำตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นหรือสังคมอื่นที่เรา ต้องการจะคบหาสมาคมด้วย การปรับตัวแบ่งได้หลายประการคือ

2.1 การปรับตัวทางด้านร่างกายเช่น การแต่งกายควรแต่งกายให้เหมาะกับโอกาสและสถานที่

2.2 การปรับตัวทางด้านความคิดเห็นเช่นยอมรับและปฏิบัติตามมติของที่ประชุม

2.3 การปรับตัวทางด้านอารมณ์ อารมณ์เป็นสิ่งที่แปรเปลี่ยนได้ง่ายคนๆ หนึ่งสามารถแสดงออกมาได้หลายอารมณ์ บางขณะร่าเริงเบิกบาน ไม่โกรธง่าย บางขณะฉุนเฉียวรุนแรง เพราะฉะนั้นการที่เราจะเข้ากับบุคคลอื่นได้นั้น เราจะต้องเข้าใจถึงอารมณ์ของบุคคลนั้นๆ ด้วย เพื่อที่จะปรับอารมณ์ของเราให้เข้ากับเขาได้ การควบคุมอารมณ์ให้ดีอยู่เสมอเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการปรับตัวทางด้านอารมณ์

3. การทำความเข้าใจบุคคลอื่น หมายถึง การเรียนรู้ถึงลักษณะนิสัยใจคอความ ต้องการและการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ ผู้ที่จะเข้าใจผู้อื่นได้ดีต้องมีความอดทนสามารถควบคุมสติหรืออารมณ์ของตนได้ดี การเข้าใจผู้อื่นคือ การมีความเห็นอกเห็นใจ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่น การคิดถึงสภาวะ การอบรมเลี้ยงดู การเรียนรู้สิ่งแวดลอมและประสบการณ์ของผู้อื่นเพื่อที่จะพยายามเข้าใจว่าผู้อื่น พุดเช่นนั้นหรือทำอย่างนั้นก็เพราะเขามีประสบการณ์ มีฐานะความเป็นอยู่อย่างนั้นก็ย่อมต้องพุด ด้วยคำพุดเช่นนั้น เราต้องยอมรับและให้อภัย การเข้าใจตนเองและผู้อื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง กัน

นั่นเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะทำให้เราสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยสันติทำให้งาน
ลุล่วงไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

เทคนิคง่าย ๆ ในการผูกมิตร

การผูกมิตรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าใครมีเพื่อนมาก และสามารถคบกันได้เป็นเวลานาน
โดยไม่มีการแตกแยกยอมได้ชื่อว่าเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ดังนั้นเราจึงควรวิเคราะห์ว่าจะปฏิบัติตน
อย่างไร จึงจะรักษามิตรภาพของเราให้ดำรงอยู่ต่อไปได้หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มี 5 ประการ
ดังนี้

1. ย. ยิ้ม ยิ้มแย้มแจ่มใสเมื่อติดต่อหรือร่วมงานกับผู้อื่น
 2. ย. เย็น เย็นใจ ไม่รู้วาม อวดทน รอคอยโอกาสอันเหมาะสมในการติดต่อกับบุคคล
อื่น ไม่ควรเอาแต่ใจตัวเอง โมโหขุ่นเคียว โกรธง่ายใจน้อย
 3. ย. ยอ ยอผู้อื่นบ้างพอสมควร เพราะทุกคนชอบให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ
 4. ย. ยอม ยอมโอนอ่อนผ่อนตามผู้อื่น ไม่ควรดื้อดึง และยอมเสียสละบ้างในบาง
โอกาส
 5. ย. ยึด ยึดมั่นในหลักการและมั่นคงในเจตนารมณ์ที่วางไว้
- ฉะนั้น ยิ้ม เย็น ยอ ยอม และยึด ทั้ง 5 ย จึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
เบื้องต้นเพื่อปรับตัวเข้ากับเพื่อนมนุษย์

กิจกรรม “ผ่อนคลายตระหนักรู้”

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกผ่อนคลาย และมีความพร้อมก่อนเริ่มกิจกรรมใหม่ด้วยความสดชื่นเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้จากกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด :

กิจกรรมผ่อนคลายตระหนักรู้ เป็นการสั่งจิตให้อยู่ในสภาวะการผ่อนคลายตระหนักรู้ (Deep Relaxation and Awakening mind) เป็นการผ่อนคลายอย่างลึกโดยจิตที่รับรู้ได้ผลดีที่สุดเป็นการใช้จินตนาการ(Guided Imagery, Visualization) เพื่อทำให้ร่างกายผ่อนคลายปรับสมดุลของร่างกายและจิตใจเมื่อจิตผ่อนคลายร่างกายสบายคลื่นสมองเปลี่ยน จิตใต้สำนึกเปิด สามารถดึงพลังแห่งความสร้างสรรค์มาใช้ได้มาก (มากกว่า 95% ของภาวะปกติ) เป็นการพักกายพักใจทำให้คุณอ่อนกว่าวัย โดยการเตรียมพื้นที่โล่งอากาศเย็นสบายมีแสงสลัวๆ เริ่มกิจกรรมผ่อนคลายตระหนักรู้โดยให้นักศึกษาอนรากับ ฟันไม่ต้องใช้หมอนหนุนจะดี

วิธีการที่ใช้ : วิทยากรเป็นผู้นำกิจกรรม

ระยะเวลาที่ใช้ : 30 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ และ Visualizer
2. เพลงบรรเลง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรทักทายและเชิญชวนผู้เข้ารับการอบรมเข้าสู่กิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้จากกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นกิจกรรม

วิทยากรนำเข้าสู่กิจกรรม “กิจกรรมผ่อนคลายตระหนักรู้” วิทยากรสั่งให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดตามอย่างช้าๆไปพร้อมๆ กับบทเพลงบรรเลงที่เรียบง่ายและสงบ “ขอให้เราค่อยๆหย่อนกายลงนอนราบกับพื้น ปล่อยให้ส่วนต่างๆ ของร่างกายผ่อนคลาย และเป็นธรรมชาติ ไม่ต้องฝืน ไม่ต้องเกร็ง ปล่อยให้พื้น รองรับเอาตัวของเราไว้ แล้วค่อยๆหลับตา สูดลมหายใจเข้าลึกๆและอ่อนโยนหายใจเข้าออก รับรู้การดำรงอยู่ของลมหายใจ ระลึกว่าในการเดินทางของชีวิต ย่อมต้องมีช่วงเวลาของการผ่อนคลาย การหยุดนิ่ง ทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อตระหนักรู้ถึงการ ดำรงอยู่ของธรรมชาติ ภายใน การผ่อนคลายมีค่ายิ่งสำหรับการเดินทางที่ไม่มีที่สิ้นสุด การหยุดพักเป็นสะพานเชื่อมหรือรอยต่อที่สำคัญของการเดินทาง เพื่อว่าก้าวย่างในภายหน้า จะเป็นไปอย่างมั่นคงและสันติ เปี่ยมด้วยพลังแห่งการเรียนรู้และความรัก ขอให้เราค่อยๆ รับรู้ถึงการดำรงอยู่ของลมหายใจเข้าออก ในแต่ละปัจจุบันขณะ ขอให้เรารับรู้การดำรงอยู่ของลมหายใจเข้าออก ที่เคลื่อนไหวตัวและคลี่คลายใน ความถี่ลับของชีวิต หายใจเข้าลึก ...หายใจออกยาว และผ่อนคลาย ...ร่างกายนี้มหัศจรรย์ ลมหายใจ ดำเนินไปได้ด้วยตัวเองอย่างไม่มีขึ้นต่อความคิดอ่านใด ๆ ขอให้เรารับรู้ถึงการดำรงอยู่ของร่างกายนี้ด้วยความอ่อนโยนและเอื้อ อาทร โดยเริ่มจากปลายเท้า รับรู้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นบริเวณ ปลายเท้า นิ้วเท้าแต่ละนิ้ว ค่อยๆไล่มาบริเวณฝ่าเท้า สันเท้า ทั้งคู่ เวลาเรานำจิตใจของเราไปรับรู้ เรื่องราวและความเป็นไปของร่างกายนี้ พิจารณาดูว่ามีความรู้สึกตึงเครียด หรืออาการติดขัด ใดๆ ให้หายใจเข้าลึก หายใจออกยาว และผ่อนคลาย แล้วค่อยๆ ปรคองการรับรู้มายังบริเวณ น่อง หัวเข่า ต้นขา พร้อมกับ ตามลมหายใจเข้าลึกหายใจออกยาวและผ่อนคลาย พร้อมกับส่งความปรารถนาดีและรอยยิ้มที่อ่อนโยนของเราให้กับร่างกาย บริเวณผ่อนคลาย แล้วค่อยๆ ปรคองการรับรู้มายังบริเวณสะโพกและเอว แล้วค่อยๆ ปรคองการรับรู้มายังบริเวณหน้าท้องที่เคลื่อนไหวขึ้น และลง พองและยุบ ตามลมหายใจปรคองการรับรู้มายังบริเวณหน้าอกและปอด การรับรู้มายัง บริเวณหัวใจ หายใจเข้าลึกหายใจออกยาว และผ่อนคลาย แล้วค่อยๆ ปรคองการรับรู้มายังบริเวณ แขนหลังด้านบน บริเวณสะบัก และป่า การรับรู้ความรู้สึกตึงเครียด หรืออาการติดขัดของกล้ามเนื้อ พร้อมกับตามลมหายใจเข้าลึกและออกยาวและผ่อนคลาย แล้วค่อยๆ ปรคองการรับรู้มายังบริเวณ ลำคอ ไบหน้า สำรวจอาการตึงเครียดตามริมฝีปาก กราม ตา บริเวณระหว่างคิ้ว หน้าผาก ไบหู พร้อมกับตามลมหายใจเข้าลึกหายใจออกยาวและผ่อนคลาย แล้วค่อยๆ ปรคองการรับรู้มายัง บริเวณศีรษะด้านบน ปรารถนาดี และรอยยิ้มอันอ่อนโยนของเราให้กับร่างกายบริเวณหายใจเข้าลึก หายใจออกยาวและผ่อนคลาย” ใช้เวลาประมาณ 30 นาที เคาะระฆังสั่งให้ลืมตา ขยับแขนขา ค่อยๆลุกยืนและสำรวจความรู้สึกภายใน

ชั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรสอบถามความรู้สึจากตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม

ชั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรสรุปสิ่งที่ได้จากการทำกิจกรรม เพื่อการผ่อนคลายก่อนเริ่มกิจกรรมใหม่ด้วย
ความสดชื่นก่อนกลับไปทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ความรู้สึผ่อนคลายและบรรยากาศในกิจกรรม



เอกสารอ้างอิง

- จิตรต์ ตันตพเสถียร. (2553). *ต้นพลัม : ดอกผลจากประสบการณ์ภาวนากับดิช นัท ฮันท์* ผู้ร่วมเงาทางจิตวิญญาณในเมืองไทย. นครราชสีมา: มูลนิธิหมู่บ้านพลัม พิมพ์ดี จำกัด.
- จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร. (2551). *จิตตปัญญาศึกษาในประเทศไทย (Contemplative education in Thailand)*. ใน *จิตตปัญญาศึกษา: การศึกษาเพื่อการพัฒนาคนุชย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- _____. (2550). *การวิจัยและการพัฒนาจิตตปัญญาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- _____. (2553). *จิตตปัญญาศึกษา: การเรียนรู้สู่จิตสำนึกใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- จุมพล พูลภักษ์ชีวิน. (2555). *การตกผลึกและการระเบิดประสบการณ์ทางจิตตปัญญาทัศน์และจิตตปัญญาปฏิบัติ*. สืบค้นจาก http://jitwiwat.blogspot.com/2012/06/blog-post_22.html.
- ชลลดา ทองทวี และคณะ. (2551). *จิตตปัญญาพฤษชา : การสำรวจและสังเคราะห์ความรู้จิตตปัญญาศึกษาเบื้องต้น*. โครงการวิจัยและจัดการความรู้จิตตปัญญาศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เชียร ไชยบัง. (2554). *จิตศึกษากับการบ่มเพาะปัญญาภายใน*. บุรีรัมย์: สำนักพิมพ์โรงเรียนลาปลาตพัฒนา.
- _____. (2556). *วุฒิภาวะของความเป็นครู*. บุรีรัมย์: สำนักพิมพ์โรงเรียนลาปลาตพัฒนา.
- ดิช นัท ฮันท์. *เวลานี้ที่เป็นสุข*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิหมู่บ้านพลัม. พิมพ์ครั้งที่ 1, 2555.
- ธนา นิลชัยโกวิทย์. (2551). *การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและจิตตปัญญาศึกษา (Transformative learning and contemplative education)*. ใน *จิตตปัญญาศึกษา: การศึกษาเพื่อการพัฒนาคนุชย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธนา นิลชัยโกวิทย์. (2552). *สรุปองค์ความรู้จากการอบรม โครงการขับเคลื่อนเครือข่ายคุณธรรมในระบบการศึกษา ระดับอุดมศึกษา: การอบรมภาวะผู้นำทางจิตตปัญญาศึกษาสู่มหาวิทยาลัยหลักสูตรที่ 4 การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- ธนา นิลชัยโกวิทย์ และอดิศร จันทรสุข. (2552). *ศิลปะการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง : คู่มือกระบวนการจิตตปัญญา*. นครปฐม: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประเวศ วะสี. (2550ก). *มหาวิทยาลัยไทยกับจิตตปัญญาศึกษาและไตรยางค์แห่งการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลและแผนงานพัฒนาจิตเพื่อสุขภาพ สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- _____. (2550ข). *ปาฐกถาสวัสดิ์ สกุลไทย: มหาวิทยาลัยจิตตปัญญาศึกษาและไตรยางค์แห่งการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- _____. (2552). *ปาฐกถาพิเศษ: การประชุมบทความครั้งที่ 2 เรื่อง จิตตปัญญาศึกษา เรื่อง ทางเลือกหรือทางรอดของสังคม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พนิตภัทร ปิยะภาณีพงษ์. (2558). *ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานของ พนักงานในกลุ่มบริษัทโมโน จำกัด*. กรุงเทพฯ: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พระไพศาล วิสาโล. (2552). *โครงการวิจัยและจัดการความรู้จิตตปัญญาศึกษา*. (โครงการเอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง) กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- พินทุสร ติวตานนท์. (2556). *กระบวนการภาวนาศึกษา: เมื่อความรู้แปรเป็นความรัก*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข. (2554). *ว่าด้วยสุนทรียสนทนา*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- วิจักขณ์ พานิช. (2551). *การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ: การศึกษาดังเส้นทางแสวงหาจิตวิญญาณ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- วิจักขณ์ พานิช. (2558). *วิถีสร้างการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์.
- สมสิทธิ์ อัสดรณิธี. (2552). *จิตตปัญญาศึกษาคืออะไร*. นครปฐม: 21 CENTURY.
- สนิท สัตโยภาส. (2555). *การใช้กระบวนการจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Studies) หมวดวิชาศึกษาทั่วไปพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์แก่นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. รายงานวิจัย. สนับสนุนโดยสำนักบริหารโครงการวิจัยในอุดมศึกษาและพัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ.

- สิริรัตน์ นาคนิ, พิสมัย ศรีอาไพ, และจิระพร ชะโน. (2560). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมจริยธรรมสำหรับครู: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. *วารสารอัลลิกมะฮุมมหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 7(13), 25-35.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2550). *คุณธรรมนำความรู้ : รูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์*. คู่มือประกอบการอบรมโครงการคุณธรรมนำความรู้ : แนวทางเสริมสร้างคุณธรรมในระบบการศึกษา. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York : Springer-Verlag.
- Brown, W .B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management : A macro approach*. New York : John Wiley and Sons.
- Concepcion, D. W. (2004). Reading philosophy with background knowledge and metacognition. *Teaching Philosophy*, 27(4), 351-368. Retrieved from <https://philpapers.org/archive/CONRPW.pdf>.



ผู้ดำเนินโปรแกรม

พ.ต.ท.หญิง พันธนิภา วินิจกิจเจริญ

นิติระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเลขโทรศัพท์ 086-316-3387

อีเมลล์ punthanipa@gmail.com

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พนัสนิภา วินิจกิจเจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	26 กุมภาพันธ์ 2525
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2547 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา จาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2555 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2562 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	399 หมู่ที่ 14 ต.บ้านดู่ อ.เมือง จ.เชียงราย