



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ  
อาสาพัฒนาชุมชน

THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL AND EFFECTIVENESS OF AN AUTHENTIC  
LEADERSHIP ENHANCING PROGRAM FOR COMMUNITY DEVELOPMENT  
VOLUNTEER LEADERS

เหมื่อนฝัน นาคกรรพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ  
อาสาพัฒนาชุมชน



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL AND EFFECTIVENESS OF AN AUTHENTIC  
LEADERSHIP ENHANCING PROGRAM FOR COMMUNITY DEVELOPMENT  
VOLUNTEER LEADERS



MUEANFAN NAKORNTHAP

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

Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสา

พัฒนาชุมชน

ของ

เหมือนฝัน นาคกรทรรพ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ตันติวิวัฒน์) (รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล)

ชื่อเรื่อง	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน
ผู้วิจัย	เหมือนฝัน นาคกรรพ
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุदारัตน์ ดันติวิวัฒน์

ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีบทบาทสำคัญในการประสานงาน พัฒนาและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน โดยการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จำนวน 417 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .89 - .95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า 1) ทูทางจิตวิทยา ( $\beta = .19, p\text{-value} < .01$ ) งานที่มีความหมาย ( $\beta = .09, p\text{-value} < .05$ ) และการตระหนักรู้ในตนเอง ( $\beta = .63, p\text{-value} < .01$ ) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน 2) ทูทางจิตวิทยา ( $\beta = .11, p\text{-value} < .05$ ) การสนับสนุนทางสังคม ( $\beta = .18, p\text{-value} < .01$ ) และบรรยากาศองค์การ ( $\beta = .16, p\text{-value} < .01$ ) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยพัฒนาโปรแกรมมาจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 15 คน วัดก่อน หลัง และติดตามผลหลังเข้าร่วมโปรแกรมไปแล้ว 1 เดือน ผลการวิจัยพบว่า 1) หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ระยะเวลาติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีประสิทธิผล ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมนี้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มสูงขึ้น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผลการวิจัยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกรมการพัฒนาชุมชนควรกำหนดเป็นนโยบายในการสร้างการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดีและส่งเสริมการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่แท้จริง, การตระหนักรู้ในตนเอง, ผู้นำ, พัฒนาชุมชน

Title	THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL AND EFFECTIVENESS OF AN AUTHENTIC LEADERSHIP ENHANCING PROGRAM FOR COMMUNITY DEVELOPMENT VOLUNTEER LEADERS
Author	MUEANFAN NAKORNTHAP
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Assistant Professor Sudarat Tuntivivat , D.B.A

Community development volunteer leaders play an important role in coordinating, developing and supporting the work of community development officers. This study was divided into two phases. The first was a quantitative study and aimed to examine the causal relationship model of authentic leadership in community development volunteer leaders. The sample was 417 community development volunteer leaders. The data were collected using a questionnaire with a Cronbach's alpha confidence between .89 -.95. The data were analyzed by structural equation modeling analysis. The results showed that the causal relationship model of authentic leadership among community development volunteer leaders were consistent with the empirical data and found the following: (1) psychological capital ( $\beta = .19$ , p-value < .01) meaningful work ( $\beta = .09$  p-value < .05) and self-awareness ( $\beta = .63$  p-value < .01) had a direct effect on authentic leadership in community development volunteer leaders; (2) psychological capital ( $\beta = .11$ , p-value < .05) social support ( $\beta = .18$ , p-value < .01) and organizational climate ( $\beta = .16$ , p-value < .01) indirectly effected authentic leadership in community development among volunteer leaders. The second phase was quasi-experimental research and studied the effectiveness of authentic leadership in enhancing community development programs by volunteer leaders. The program was developed from the results of the first phase. The sample size consisted of 30 people, with 15 in the experimental group and 15 in the control group. The measurement of the pre-test, post-test, and follow-up after participating in the program for one month. The results revealed the following: (1) the post-test and the experimental group who participated in the authentic leadership enhancement program had higher authentic leadership than the control group who did not at a statistically significant level of .01; (2) the follow-up, the experimental group who participated in the authentic leadership enhancement program had higher authentic leadership than the post-test at a statistically significant level of .05. The control group who did not participate in the program showed no change in authentic leadership. The results showed that the authentic leadership enhancement program among community development volunteer leaders were effective. Community development volunteer leaders who have participated in this program had increased authentic leadership. The policy suggestions from this research suggested the department of community development should establish a policy to create a good perception of the organizational climate and promote social support from supervisors and colleagues.

Keyword : Authentic leadership, Self-awareness, Leadership, Community development

## กิตติกรรมประกาศ

ขอบพระคุณ ผศ. ดร.สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำชี้แนะ ช่วยเหลือ สนับสนุน ในทุกขั้นตอนของการทำปริญญาานิพนธ์จนสำเร็จ

ขอบพระคุณ ผศ. ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์ และอาจารย์ ดร.ชารินทร์ สุวรรณวงศ์ ที่ให้คำชี้แนะในการเลือกใช้และการวิเคราะห์สถิติในงานวิจัย

ขอบพระคุณ รศ. ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ รศ. ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ ผศ. ดร.ยุทธนา ไชยจุฑาล ผศ. ดร.พลเทพ พูนผล กรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ และ ผศ. ดร.ปิยะดา สมบัติวัฒนา กรรมการสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการทำปริญญาานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทุกท่าน ที่ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณ ผศ. ดร.นันท์ชัตต์สัณฑ์ สกุลพงษ์ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์ ที่ให้คำชี้แนะและสนับสนุนในทุกขั้นตอนของการทำปริญญาานิพนธ์จนสำเร็จ

ขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตร สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผู้สอน ผู้ให้ความรู้ในการเรียนทุกท่าน

ขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่คอยอำนวยความสะดวกทั้งการเรียนและการทำปริญญาานิพนธ์

ขอบคุณเพื่อนๆ จิตวิทยาประยุกต์ รุ่น 3 โดยเฉพาะปอนด์ บีบี ที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือ สนับสนุนกันทั้งการเรียนและการทำปริญญาานิพนธ์

ขอบคุณครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง

สุดท้ายขอบคุณตัวเองที่มีความพยายามจนสำเร็จปริญญาานิพนธ์นี้

ปริญญาานิพนธ์นี้ได้รับทุนสนับสนุนในการทำปริญญาานิพนธ์ จากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีการศึกษา 2564

เหมื่อนฝัน นาคกรทรรพ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของงานวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
นิยามปฏิบัติการ .....	8
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. การพัฒนาชุมชน .....	13
2. ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน .....	15
3. กรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework).....	19
4. การวิจัยระยะที่ 1 .....	20
4.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership).....	20
4.2. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) .....	32



4.3	ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital).....	37
4.4	งานที่มีความหมาย (Meaningful Work).....	42
4.5	การสนับสนุนทางสังคม (Social support) .....	49
4.6	บรรยากาศองค์การ (Organization Climate).....	57
5.	การวิจัยระยะที่ 2 .....	64
5.1	การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning).....	64
5.2	การฝึกอบรม .....	68
6.	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	73
	สมมติฐานในการวิจัย .....	77
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
	การวิจัยระยะที่ 1 .....	79
	1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	79
	2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	80
	3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	84
	4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
	การวิจัยระยะที่ 2 .....	87
	1. กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการวิจัย.....	87
	2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	89
	3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	94
	4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	95
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	97
	ผลการวิจัยระยะที่ 1 .....	97
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	100

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	101
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดล และผลการทดสอบสมมติฐาน .....	106
ผลการวิจัยระยะที่ 2 .....	113
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	113
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร .....	115
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม และผลการทดสอบสมมติฐาน .....	117
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม .....	123
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	127
1. สรุปผลการวิจัย .....	128
1.1 การวิจัยระยะที่ 1 .....	128
1.2 การวิจัยระยะที่ 2 .....	129
2. อภิปรายผลการวิจัย .....	131
2.1 การวิจัยระยะที่ 1 .....	131
2.2 การวิจัยระยะที่ 2 .....	135
3. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการวิจัย .....	139
บรรณานุกรม .....	143
ภาคผนวก .....	162
ประวัติผู้เขียน .....	183

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม .....	54
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ .....	62
ตาราง 3 สรุปตัวอย่างกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb ทั้ง 4 ขั้นตอน.....	67
ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1.....	80
ตาราง 5 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	83
ตาราง 6 แบบแผนการวิจัย.....	89
ตาราง 7 ตัวอย่างกิจกรรม.....	91
ตาราง 8 ผลการตรวจสอบคุณภาพกิจกรรมในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสา พัฒนาชุมชน.....	93
ตาราง 9 สถิติลักษณะที่ใช้ในการแปลผล .....	98
ตาราง 10 อักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการแปลผล.....	99
ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N = 417) .....	100
ตาราง 12 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N = 417).....	101
ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	103
ตาราง 14 ค่าดัชนีความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบของโมเดล .....	106
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงใน ผู้นำอาสาพัฒนา.....	110
ตาราง 16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 .....	112
ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N = 30) .....	114
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	115

ตาราง 19 ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk ของค่าเฉลี่ยคะแนน ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ก่อนทดลอง หลักทดลอง และติดตามผลทดลอง	118
ตาราง 20 การตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวนด้วยค่าสถิติทดสอบ Levene's Test of Equality of Error Variances .....	118
ตาราง 21 การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความขัดถดถอย .....	119
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุม ระยะหลังการทดลอง.....	120
ตาราง 23 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะหลังการทดลอง.....	120
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนภายในกลุ่มของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงใน ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง ในกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุม.....	121
ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์หีทธิพลอย่างง่ายของปฏิสัมพันธ์ระหว่างระยะของการวัดกับกลุ่ม ทดลองและกลุ่มควบคุม .....	122
ตาราง 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2.....	123
ตาราง 27 ผลการสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) .....	124

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการทำงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน.....	15
ภาพประกอบ 2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (An Authentic Leadership Development Model) .....	19
ภาพประกอบ 3 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb ทั้ง 4 ขั้นตอน .....	66
ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	76
ภาพประกอบ 5 สมมติฐานการวิจัยในระยะที่ 1 (การวิจัยเชิงปริมาณ) .....	78
ภาพประกอบ 6 การสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	87
ภาพประกอบ 7 การเชื่อมโยงกิจกรรมในโปรแกรมกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb .....	90
ภาพประกอบ 8 การเชื่อมโยงของการวิจัยระยะที่ 1 และการวิจัยระยะที่ 2 .....	96

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital disruption) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทำให้ประเทศต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เหมาะสม โดยการส่งเสริมความแข็งแกร่งของโครงสร้างระบบต่างๆ ให้มีศักยภาพ และให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศเป็นนโยบายหลัก เห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับ ที่มุ่งพัฒนาให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเอง และนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชน และสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม โดยมุ่งให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกชั้นตอน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการแก้ไขปัญหาของชุมชน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล กระจายอำนาจการบริหารงานพัฒนาสู่ท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ และการสนับสนุนความรู้ให้แก่ประชาชน เพื่อเพิ่มศักยภาพของประชาชนให้สามารถแก้ไขปัญหาของชุมชน เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชนให้มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท รวมถึงการมีชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจชุมชนและสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักในการทำงาน เพื่อให้ประชาชนและองค์กรชุมชนท้องถิ่นสามารถช่วยตนเอง และพึ่งพาตนเอง บริหารการพัฒนาได้ด้วยตนเองในที่สุด (นิรันดร์ จงวุฒิวัด, 2550)

เพื่อการพัฒนาประเทศซึ่งขับเคลื่อนด้วยนโยบายไทยแลนด์ 4.0 นี้ จำเป็นต้องมีการปรับตัวด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อม สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ด้วยภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับนโยบาย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) มีแนวทางการพัฒนาในการเสริมสร้างศักยภาพชุมชน โดยสร้างและพัฒนาผู้นำในชุมชนให้มีขีดความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา มีจุดยืนทางความคิด มีธรรมาภิบาลในการบริหารและพัฒนาชุมชน ส่งเสริมการรวมกลุ่มและสร้างจิตสำนึกให้ชุมชนพึ่งพาตนเอง ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำจึงเป็นการมุ่งในการบริหารจัดการ รวมทั้ง

ประสานความร่วมมือให้มีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำหน้าที่ผู้นำในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ การที่ผู้นำจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและพบความสำเร็จที่ยั่งยืนได้นั้น นอกจากผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานต่อไป ดังกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในการนำประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนี้ รัฐบาลได้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านยุทธศาสตร์ชาติในด้านการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพ และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ว่าด้วยเรื่องของการบริหารจัดการในสังคมยุคปัจจุบัน เพื่อการเตรียมคน การสร้างคน สร้างนวัตกรรม พัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

กรมการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมให้องค์กรภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน โดยดำเนินงานพัฒนาอาสาสมัคร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนที่มีจิตใจเสียสละเข้ามาเป็นอาสาพัฒนาชุมชน และผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เป็นแกนนำหลักในการดำเนินโครงการพัฒนาด้านต่างๆ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2559) เมื่อได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งแล้วผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจะมีบทบาทสำคัญ โดยเป็นแกนนำในการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล ซึ่งเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประสานงานและดำเนินการพัฒนาร่วมกับชาวบ้าน จึงทำให้เป็นผู้ที่รู้ว่าอะไรเป็นปัญหาความต้องการของชาวบ้าน อะไรอยู่ในขีดความสามารถที่ชาวบ้านจะร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความต้องการด้วยตนเองได้ หรือถ้าไม่สามารถดำเนินการได้ก็จะขอความร่วมมือสนับสนุนจากใคร ที่ไหนได้บ้าง และเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน แม้ว่าเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจะเป็นนักพัฒนามืออาชีพที่มีความปรารถนาดีอยากให้ชาวบ้านมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ก็เป็นคนนอกหมู่บ้าน จึงต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากอาสาพัฒนาชุมชน และผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)

ทั้งนี้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของอาสาพัฒนาชุมชนในตำบล สามารถสร้างความสัมพันธ์กับอาสาพัฒนาชุมชนทุกคน แสดงให้เห็นถึงการเป็นตัวแทนเพื่อที่จะทำให้เครือข่ายอาสาพัฒนาชุมชนเจริญก้าวหน้า และร่วมกันทำงานให้สำเร็จซึ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในตัวผู้นำ ประสิทธิภาพการทำงาน ofผู้นำ จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของพฤติกรรมกับผู้คน และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้นำสมัยใหม่จะใช้ความสามารถเปลี่ยนทัศนคติของอาสาพัฒนาชุมชน และประชาชน เพื่อให้

ร่วมกันทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยการถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2559) การเสริมสร้างคุณลักษณะหรือทักษะดังกล่าวให้ผู้ผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนที่เพิ่งถูกคัดเลือกให้เข้ามาทำงาน รวมถึงการพัฒนาผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนให้สามารถเป็นผู้นำให้แก่อาสาพัฒนาชุมชนคนอื่นในการทำงาน ลดปัญหาในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม (เหมือนฝัน นาคทรพรพ, 2563) ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แนะนำและชี้นำกลุ่มบุคคลไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Yuki, 2010) ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงาน จึงต้องให้ความสนใจต่อบุคคลในทุกระดับ Burns (2010) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้ตาม ในขณะที่มีการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจำนวนมากในภาคธุรกิจและภาครัฐ มีคนจำนวนมากที่เป็นผู้นำในองค์กรด้านบริการชุมชน สังคม แต่มีคนจำนวนน้อยที่ทราบเกี่ยวกับวิธีการที่พวกเขาทำหรือวิธีการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำของพวกเขาว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างจากผู้นำในภาคอื่นๆ Posner (2015) จึงได้ทำการศึกษาเพื่อเติมช่องว่างดังกล่าวด้วยการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ความเป็นผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากความเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอื่นๆ ที่ทั้งผู้นำและผู้ตามเป็นอาสาสมัคร ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่างๆ (Bass & Avolio, 1994) เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่าง และทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน รวมถึงการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันว่าจะต้องยึดถืออะไรเป็นหลักและแนวทางในการปฏิบัติงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีความจงรักภักดีและอุทิศตน (อรุณรุ่ง เอื้ออารี สุขสกุล, 2559) นอกจากนี้พบว่าผู้นำขององค์กรอาสาสมัครที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะเฉพาะ เป็นผู้นำที่คำนึงถึงทั้งการนำตนเองและการนำผู้อื่น ผู้นำจะเชื่อมโยงการทำงานของอาสาสมัครเพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Klein, 2006 อ้างถึงใน เหมือนฝัน นาคทรพรพ, 2563)

เมื่อผู้นำบริหารองค์กรหรือประเทศผิดพลาด อาจส่งผลเสียหลายประการ สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการประทุพผิตทางวินัย ความบกพร่องในหน้าที่ต่างๆ ที่ทำลายความเชื่อมั่นของประชาชน ทั้งทางตรงและทางอ้อม และความเสียหายโดยรวมต่อสาธารณชน เพื่อป้องกันผลลัพธ์ดังกล่าว สิ่งสำคัญคือการส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำภายในองค์กร (ธีรภัทร ภูโสภาศ, 2560) นักทฤษฎีและนักปฏิบัติหลายคนได้นำเสนอแนวคิดในการส่งเสริม



รูปแบบของภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในความถูกต้องและมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นหรือส่วนตน (Avolio & Mhatre, 2012) อย่างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ได้รับความสนใจในวงกว้างในหลายศาสตร์หลายสาขาวิชาในรอบหลายปีที่ผ่านมา เนื่องจากผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นกับผู้ตามและองค์การหลายประการ ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนที่เข้าใจตนเอง แสดงความจริงใจ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของตน ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเช่นกัน การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงมีความสำคัญในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่แท้จริงช่วยส่งเสริมความไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทำให้การขัดแย้งเกิดขึ้นน้อยที่สุด (กรมการพัฒนาชุมชน, 2559) แต่คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้ และการรู้จักพัฒนาตนเอง สามารถทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่เก่งและดี ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559)

จากการทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีผลต่อผู้ตามในระดับบุคคล เช่น ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital) การเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) (Towsen, Stander, & Leoni, 2020) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) (Alok & Israel, 2012; Towsen et al., 2020) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) (Farid et al., 2020; โกศล ตามะทะ, 2558) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Wong, Walsh, Basacco, Mendes, & Pye, 2020) รวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Job Performance) (Walumbwa et al., 2008; Zeb, Rehman, Imran, Ali, & Almansoori, 2020) สุขภาวะที่ดีของผู้ตาม (Zhang, Song, Ni, & Zheng, 2020) ในระดับกลุ่ม เช่น ความไว้วางใจในกลุ่ม (Group Trust) (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009) ความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม (Farid et al., 2020) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Wirawan, Jufri, & Saman, 2020) ในระดับองค์การ เช่น บรรยากาศการทำงานเชิงบวก (Positive Work Climate) (Woolley, Caza, & Levy, 2011)

นอกจากนี้ยังพบช่องว่างของความรู้ (Gap of Knowledge) 3 ประเด็น ประเด็นแรก คือ การศึกษาอภิมานภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Banks, McCauley, Gardner, and Guler (2016) พบว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงส่วนใหญ่ เน้นการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับผู้นำ ผู้ตาม และองค์การ มากกว่าการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ และเสนอว่าการศึกษปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงควรเป็นประเด็นในการวิจัยที่ได้รับการศึกษามาก

ขึ้น สอดคล้องกับ รัตติกอณ์ จงวิศาล (2559) กล่าวว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง พบข้อมูลเชิงประจักษ์จำนวนมาก แต่ยังมีการศึกษาจำนวนน้อยที่เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนหรือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่พบมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ ทฤษฎีจิตวิทยา (Jensen & Luthans, 2006) งานที่มีความหมาย (Sarkar, 2019) บรรยากาศองค์การ (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Avolio et al., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003)

ประเด็นที่สอง คือ การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผ่านมา พบการศึกษาในบริบทของผู้นำ องค์การ ภาคเอกชน (Baron & Parent, 2015; Jensen & Luthans, 2006; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2012; Sarkar, 2019; วิเศษ คำบุญรัตน์, 2562) และบริบทของผู้นำองค์กรภาครัฐ (โกศล ตามะทะ, 2558; สุชาติ สายทิ, 2556; สุธาสินี แสงมุกดา, 2554; สุภาพ ลึกษาพันธ์, 2557) ยังไม่พบการศึกษาในบริบทของผู้นำองค์กรชุมชน อย่างกลุ่มงานอาสาพัฒนาชุมชนที่ทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการลงมือไปปฏิบัติจริงในชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในชุมชนขึ้น เกิดเป็นผลประโยชน์ต่อคนในชุมชน ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับความสนใจแคในวงแคบในบริบทการศึกษาไทย องค์ความรู้นี้จึงเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาในวงกว้างต่อไป (ธีรภัทร กุโลภาศ, 2560) และประเด็นที่สาม คือ บริบทงานอาสาพัฒนาชุมชนยังไม่พบว่ามีผู้วิจัยศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากบริบทงานอาสาพัฒนาชุมชนหรือตัวผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนทำงานอยู่ตามชุมชน การเข้าถึงจึงไม่ใช่เรื่องง่ายในการที่จะเข้าไปทำการศึกษา เก็บข้อมูล และลงไปพัฒนา หากไม่ใช่ผู้ที่อยู่ในชุมชนเอง

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ การวิจัยระยะที่ 1 ดำเนินการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยอ้างอิงตัวแปรจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 ตัวแปรที่มีค่า

สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่สุดไปใช้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในระยะที่ 2 ต่อไป และผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เป็นการนำองค์ความรู้ทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรชุมชน เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

### คำถามของงานวิจัย

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใดบ้าง
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีประสิทธิผลหรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

### ความสำคัญของการวิจัย

เชิงวิชาการ

ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในรูปแบบของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยงานด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การในอนาคต

เชิงปฏิบัติ

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด กรมการพัฒนาชุมชน สามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไปประยุกต์ใช้ และรวมถึงผู้ที่สนใจศึกษาต่อยอดจากผลการวิจัยนี้

## ขอบเขตของการวิจัย

### การวิจัยระยะที่ 1

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 452 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยใช้เกณฑ์ อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในกรณีที่ดีที่สุดคือ 20:1 (Kline, 2015) ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน

### การวิจัยระยะที่ 2

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 56 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จำแนกเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 15 คน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) เข้าสู่กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

### ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ได้แก่

- 1.1 ทูทางจิตวิทยา (Psychological Capital)
- 1.2 งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
- 1.3 การสนับสนุนทางสังคม (Social Support)
- 1.4 บรรยากาศองค์การ (Organization Climate)

#### 2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ได้แก่

- 2.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)
- 2.2 ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หมายถึง อาสาพัฒนาชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกจากเวทีประชาคมอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อให้ปฏิบัติงานอาสาสมัครในฐานะผู้นำของอาสาพัฒนาชุมชนในตำบลหนึ่ง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในแต่ละจังหวัด

2. ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง การนำด้วยหัวใจ การสร้างความสัมพันธ์ และการแสดงถึงวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงขึ้นหลังจากการเข้าร่วมโปรแกรม ซึ่งสามารถประเมินได้จากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา

## นิยามปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้ข้อบกพร่องของตนเอง และใช้ความสามารถความพยายามในการพัฒนาตนเอง เข้าใจเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง นำด้วยหัวใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้ติดตาม รวมทั้งการทำงานที่แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ George (2003) ได้แก่

1.1 การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้เป้าหมายในการทำงาน และทำให้เป้าหมายนั้นให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ

1.2 การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing solid values) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง การแสดงออกถึงตัวตน รวมถึงการแสดงความคิดและความรู้สึกของผู้นำ

1.3 การนำด้วยหัวใจ (Leading with heart) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเห็นอกเห็นใจ คำนึงถึงจิตใจของผู้ตาม รวมถึงยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนตัดสินใจ

1.4 การสร้างความสัมพันธ์ (Establishing connected relationships) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทำให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจผ่านการเปิดเผย แบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

1.5 การแสดงถึงวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีการทำงานที่แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง เพื่อให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งรู้ผลของอารมณ์ที่จะเกิดขึ้น สามารถประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง รู้จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Goleman (1998) ได้แก่

2.1 การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้อารมณ์ของตนเอง รู้สาเหตุที่ตนเกิดความรู้สึกนั้น และคาดการณ์ผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมของตนเอง

2.2 การประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนประเมินจุดแข็งและขีดจำกัดของตนเองตามความเป็นจริง เรียนรู้จากประสบการณ์ เปิดรับข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.3 การมีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเชื่อมั่นในควมมีคุณค่าของตนเอง แสดงตัวตนด้วยความมั่นใจ ทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมั่นใจ สามารถตัดสินใจได้ภายใต้แรงกดดัน

3. ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้ความสามารถของตนเอง มีความมั่นใจเมื่อต้องเจอกับงานที่ท้าทาย มองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริง มีความหวังและเมื่อพบกับปัญหาหรืออุปสรรคสามารถฟันฝ่าเพื่อไปสู่ความสำเร็จ เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคคลที่สามารถวัดและพัฒนาได้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบตามแนวคิด Luthans, Youssef, and Avolio (2007) ได้แก่

3.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง ความมั่นใจในความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการสร้างแรงจูงใจ และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานให้สำเร็จ

3.2 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง มุมมองเชิงบวกต่อเหตุการณ์ในชีวิตของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเป็นการมองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3.3 ความหวัง (Hope) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความเข้าใจในการตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ กำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ และพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

3.4 การฟื้นพลัง (Resiliency) หมายถึง การควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก พฤติกรรมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค สามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นและสามารถกลับมาดำเนินชีวิตได้อย่างปกติ

4. งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้ว่างานที่มีความหมายผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคลว่าสิ่งที่กำลังทำนั้นมีความสำคัญ แล้วตัดสินใจว่างานของตนมีคุณค่า มีความหมาย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Steger, Dik, and Duffy (2012) ได้แก่

4.1 ความหมายเชิงบวกในงาน (Positive meaning in work) หมายถึง ประสบการณ์ส่วนตัวของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน รู้สึกว่าสิ่งที่กำลังทำมีความสำคัญ และตัดสินใจว่างานมีความสำคัญและมีความหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ในงานอาสาพัฒนาชุมชน

4.2 การสร้างความหมายผ่านงาน (Meaning making through work) หมายถึง งานเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของความหมายในชีวิตโดยรวมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ช่วยให้เข้าใจตัวเองและโลกรอบตัวได้ลึกซึ้งขึ้น และเอื้อต่อการเจริญเติบโต

4.3 แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (Greater good motivations) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนปรารถนาที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ดีกว่าเดิม และงานมีความหมายมากที่สุดหากมีผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่น

5. การสนับสนุนทางสังคม (Social support) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้และความเป็นจริงที่ได้รับการสนับสนุน มีการให้ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทางด้านอารมณ์ วัตถุประสงค์ของ ข้อมูลในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคมที่สนับสนุน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

5.1 การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้ว่าได้รับความเห็นอกเห็นใจ การยอมรับ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

5.2 การสนับสนุนทางด้านวัตถุประสงค์ของ (Instrumental Support) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับการสนับสนุนในรูปแบบของเครื่องมือ อุปกรณ์ ให้ความช่วยเหลือที่จำเป็นในการทำงาน

5.3 การสนับสนุนทางด้านข้อมูล (Information Support) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับข้อมูล คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ การให้แนวทางปฏิบัติในการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน

6. บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) หมายถึง เป็นการรับรู้ผ่านประสบการณ์ที่มีต่อคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานในองค์กรของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

6.1 ความชัดเจน (Clarity) หมายถึง เป็นความรู้สึกของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่รู้ว่าถูกคาดหวังอะไร และเข้าใจว่าความคาดหวังเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

6.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้สึกว่ามีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับอำนาจในการทำงานให้สำเร็จ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

6.3 ความมุ่งมั่นของทีม (Team commitment) หมายถึง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน รวมถึงความมุ่งมั่นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน

7. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีลักษณะเป็นชุดกิจกรรมที่ได้จากการนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ซึ่งพบว่า ตัวแปรการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมากที่สุดร่วมกับตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงมาสร้างเป็นชุดกิจกรรม โดยประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) และเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559) ประกอบด้วย การปฐมนิเทศและละลายพฤติกรรมก่อนเริ่มกิจกรรม 8 กิจกรรม ได้แก่ 1) การ์ดอารมณ์ 2) ค้นหาจุดแข็งของตัวเอง 3) เชื่อมมั่นในคุณค่า 4) กำหนดผลลัพธ์ 5) คำปณิธาน 6) นำด้วยหัวใจ 7) สร้างความสัมพันธ์ และ 8) ฉันทมีวินัย และติดตามผลหลังเข้าร่วมโปรแกรมไปแล้ว 1 เดือน ระยะเวลาในการจัดโปรแกรม 3 วัน รวม 12 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวน แนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาชุมชน
2. ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน
3. กรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)
4. การวิจัยระยะที่ 1
  - 4.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
  - 4.2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)
  - 4.3 ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital)
  - 4.4 งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)
  - 4.5 การสนับสนุนทางสังคม (Social Support)
  - 4.6 บรรยากาศองค์การ (Organization Climate)
5. การวิจัยระยะที่ 2
  - 5.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)
  - 5.2 การฝึกอบรม
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. การพัฒนาชุมชน

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนของโลกเกิดขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2483 โดยประเทศในเครือจักรภพอังกฤษที่เริ่มเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามาเห็นความสำคัญของประชาชนในการเป็นแกนกลางของพลังขับเคลื่อนสังคม แนวความคิดนี้ถูกเผยแพร่ออกไปยังนานาประเทศ จนเกิดปรัชญาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและสนับสนุนกันระหว่างรัฐบาลกับประชาชนในการปรับปรุงความเป็นอยู่ของชุมชนที่รู้จักกันในชื่อว่า ขบวนการพัฒนาชุมชน (Community Development Movement) การนำแนวคิดการพัฒนาชุมชนมาดำเนินการในประเทศไทยได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้นเช่นกัน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

### ปรัชญาการพัฒนาชุมชน

ปรัชญาการพัฒนาชุมชนเป็นหลักความเป็นจริงแห่งชีวิตที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในมนุษยชาติว่ามนุษย์ทุกชีวิตมีคุณค่า มีความหมาย มีศักดิ์ศรี มีศักยภาพ มีฐานะแห่งความเป็นมนุษย์ที่ไม่ควรได้รับการเหยียดหยาม ดูหมิ่น เหยียดหยามจากมนุษย์ด้วยกันเอง มีความสามารถจากการเป็นมนุษย์ที่ควรได้รับการยอมรับ และทำให้ปรากฏเป็นจริงในทางปฏิบัติจากเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเอง โดยมนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้ถ้าได้รับโอกาส (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

### ความหมายของการพัฒนาชุมชน

การพัฒนาชุมชน หมายถึง วิธีการ โครงการ ขบวนการ กระบวนการ ในการสร้างเสริมความเข้มแข็งของความสัมพันธ์แนวราบระหว่างคนในชุมชน โดยการพัฒนาจิตสำนึก ศักยภาพ และกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถร่วมกันแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยการกระทำร่วมกันของคนในชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

### กรมการพัฒนาชุมชน

ในปี พ.ศ. 2505 ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม ฉบับที่ 10 และพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีการปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2505 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2505 ให้แยกงานพัฒนาการท้องถิ่นออกจากกรมมหาดไทยมาตั้งเป็นกรมใหม่ชื่อว่า “กรมการพัฒนาชุมชน” ส่วนกรมมหาดไทยเปลี่ยนชื่อเป็น “กรมการปกครอง” (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

ดังนั้น กรมการพัฒนาชุมชนจึงก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2505 โดยพันธกิจที่กระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมีเจตนารมณ์มอบหมายให้กรมการพัฒนาชุมชน คือ ปรับปรุงระดับความเป็นอยู่และมาตรฐานการครองชีพของประชาชนในหมู่บ้านให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นหนักในทางส่งเสริมให้ราษฎรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานในแบบการช่วยตัวเอง อันเป็นปัจจัยสำคัญตามหลักการ

พัฒนาชุมชนที่ว่าพัฒนากรจะต้องทำงานกับประชาชน มิใช่ทำให้ประชาชน เพื่อให้บังเกิดผลสมตามเจตนารมณ์ที่สำคัญ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

นอกจากนี้กรมการพัฒนาชุมชนได้ปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่ได้มีการก่อตั้งขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานและภารกิจให้สอดคล้องกับกระแสการพัฒนาและสภาพการณ์ของสังคมในแต่ละยุคสมัยตามความเหมาะสมด้วย

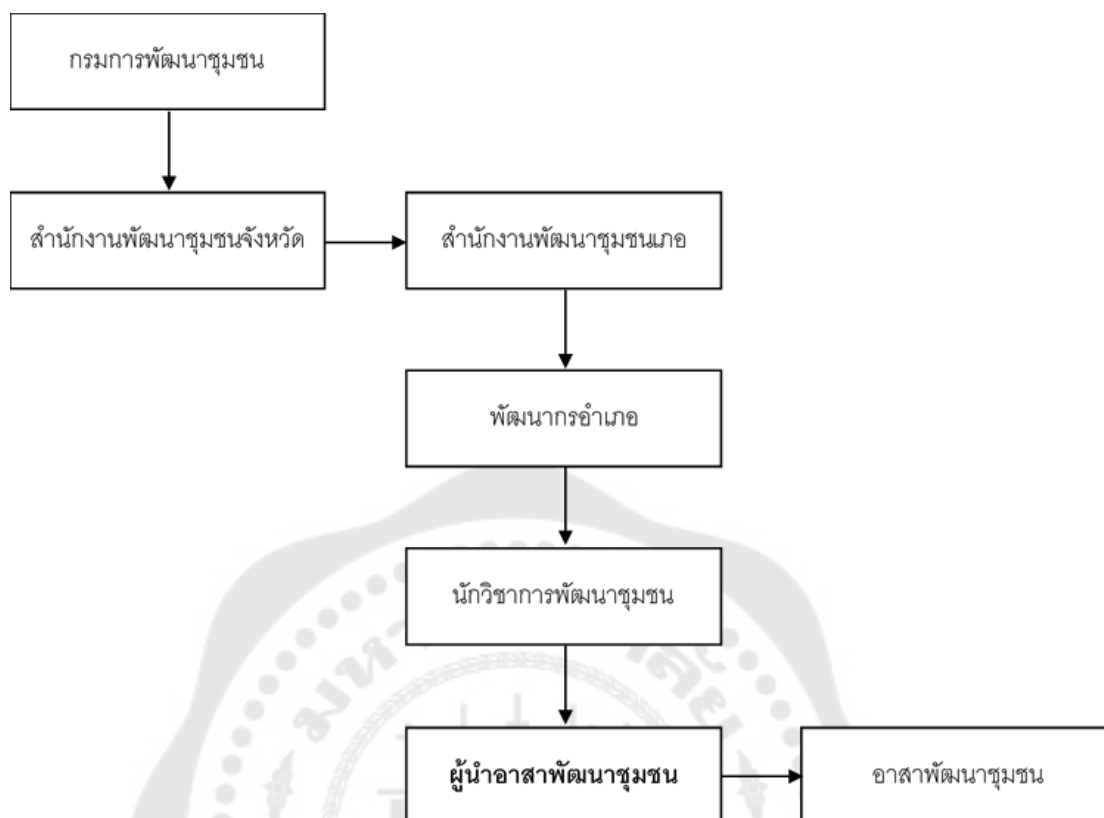
กรมการพัฒนาชุมชนมีวิสัยทัศน์ปี พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2564 ว่า “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง และชุมชนพึ่งตนเองได้ ภายในปี 2565”

ส่วนพันธกิจของกรมการพัฒนาชุมชน มี 4 ประการ ได้แก่ พัฒนาระบบกลไกการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้การพึ่งตนเอง พัฒนาการบริหารจัดการชุมชนให้พึ่งตนเองได้ สร้างระบบกลไกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและบุคลากรมีอุดมการณ์ในงานพัฒนาชุมชนและเชี่ยวชาญการทำงานเชิงบูรณาการ

และมีประเด็นยุทธศาสตร์ สร้างสรรค์ชุมชนให้พึ่งตนเอง ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้ขยายตัว เสริมสร้างทุนชุมชนให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล เสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง

### **สำนักงานพัฒนาชุมชน**

สำนักงานพัฒนาชุมชนมีบทบาท หน้าที่ในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและการบริหารการพัฒนา ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายของจังหวัด กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยและรัฐบาล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำในการส่งเสริมศักยภาพของผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนในการบริหารจัดการชุมชน ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชนทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน ประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐจัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน ส่วนในระดับอำเภอจัดเก็บและหรือประสานการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน รวบรวมและทำแผนงาน/โครงการของอำเภอในส่วนที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการทำงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

## 2. ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจ หน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของประชาชน พัฒนาองค์กร อาสาสมัครและผู้นำท้องถิ่นในหมู่บ้าน ตำบล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนา คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนในชนบท ซึ่งรวมถึงการมีครอบครัวอบอุ่นชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจชุมชนและสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ทั้งนี้ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักในการทำงานเพื่อให้ประชาชนและองค์กรชุมชน ท้องถิ่นสามารถช่วยตนเอง และพึ่งพาตนเอง คือบริหารการพัฒนาได้ด้วยตนเองในที่สุด (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)

จากแนวความคิดดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชนได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของอาสาสมัครชาวบ้านที่มีต่อการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล จึงได้กำหนดดำเนิน “โครงการพัฒนาผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน” ขึ้น ด้วยความเชื่อมั่นว่าการที่ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การที่ประชาชนปวารณาตนเองทำงานด้วยความเต็มใจ

และเสียสละเพื่อส่วนร่วม โดยการเป็นอาสาสมัครในการพัฒนาชนบท หรือเป็นอาสาพัฒนาชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนในชนบทมีโอกาส มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทมากยิ่งขึ้น โดยเป็นอาสาสมัครในการพัฒนาชุมชนของตน ให้สามารถพึ่งตนเองได้โดยจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือ “ประชาชนทุกคนเป็นอาสาพัฒนาชุมชน” (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)

ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน “ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน” คือ อาสาพัฒนาชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกจากเวทีประชาคมอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อให้ปฏิบัติงานอาสาสมัครในฐานะผู้นำของอาสาพัฒนาชุมชนในตำบลหนึ่ง เรียกชื่อย่อว่า “ผู้นำ อช.” มีจำนวน 2 คน (ชาย 1 คน หญิง 1 คน) (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)

#### **บทบาทของผู้นำ อช. (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)**

เมื่อได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งแล้ว ผู้นำ อช. จะมีบทบาทสำคัญ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นแกนนำในการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล โดยเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประสานงานและดำเนินการพัฒนาร่วมกับชาวบ้าน ซึ่งการที่ผู้นำ อช. เป็นคนในหมู่บ้านจึงทำให้เป็นผู้ที่รู้ว่าอะไรเป็นปัญหาความต้องการของชาวบ้าน อะไรอยู่ในขีดความสามารถที่ชาวบ้านจะร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความต้องการด้วยตนเองได้ หรือถ้าไม่สามารถดำเนินการได้ก็จะขอความร่วมมือสนับสนุนจากใคร ที่ไหนได้บ้าง (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)

2. เป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน แม้ว่าเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจะเป็นนักพัฒนามืออาชีพที่มีความปรารถนาดี อยากให้ชาวบ้านมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ก็เป็นคนนอกหมู่บ้านจึงต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้นำ อช. ในด้านต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาหมู่บ้านตำบลบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)

#### **หน้าที่ของผู้นำ อช. (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)**

ตามบทบาทการเป็นผู้พัฒนา ผู้คิดริเริ่ม สร้างสรรค์งานพัฒนาร่วมกับชาวบ้าน และเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ผู้นำ อช. จึงจำเป็นต้องมีหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการอาสาพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2547 ดังนี้

1. กระตุ้นให้องค์กรประชาชนรู้ปัญหาของหมู่บ้าน และสามารถวางแผนงานเพื่อแก้ปัญหาได้เอง รวมถึงการกระตุ้นให้ประชาชนรู้จักช่วยเหลือตนเอง และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ริเริ่มและสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนา โดยเป็นที่ปรึกษากลุ่มเยาวชน กลุ่มสตรี กลุ่มอาสาสมัคร ตลอดจนองค์กรประชาชน และกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ

3. ช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน โครงการ หรือกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้าน
4. เป็นผู้ประสานงานระหว่างองค์กรประชาชนกับหน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน หรือเอกชนอื่นๆ
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามเวทีประชาคม คณะกรรมการหมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล หรือทางราชการมอบหมาย

6. เป็นผู้ประสานงานระหว่าง อช. ในตำบล

7. เป็นผู้แทนของอาสาพัฒนาชุมชนในกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย

**ภารกิจตามที่กรรมการพัฒนาชุมชนมอบหมาย (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี, 2556)**

1. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชนบท (จปฐ. /กชช2ค./อื่นๆ) รวมทั้งการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ กำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม บรรจุในแผนชุมชน ประเมินผล เปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและภาพรวมของหมู่บ้านในแต่ละปี

2. การขับเคลื่อนแผนชุมชน ร่วมมือกับผู้นำชุมชนในหมู่บ้าน จัดเวทีประชาคม วิเคราะห์ข้อมูล ปัญหา และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาตามความต้องการของชุมชน

3. การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ชุมชน ร่วมจัดเวทีประชาคมเพื่อเผยแพร่ความรู้ ปราชญ์ชาวบ้านในด้านต่างๆ ให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนใกล้เคียงเข้ามาศึกษาความรู้เพิ่มเติม

4. การส่งเสริมวิถีประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีในการไปใช้สิทธิเลือกตั้งทุกครั้ง และร่วมกิจกรรมรณรงค์เผยแพร่ความรู้เรื่องประชาธิปไตยในหมู่บ้าน/ตำบล

5. การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปฏิบัติตนและทำงานโดยยึดหลัก “พึ่งตนเอง” มีวิถีชีวิต “แบบพอเพียง” ร่วมดำเนินการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของคนในชุมชน โดยยึดหลักการพึ่งพาตนเอง

6. การป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดทุกชนิด แนะนำให้ความรู้แก่เพื่อนบ้านเพื่อให้เข้าใจถึงโทษและภัยของยาเสพติด รวมทั้งร่วมกิจกรรมรณรงค์ ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในหมู่บ้าน/ตำบล

7. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นแกนหลักในการวางแผนและจัดกิจกรรมอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในหมู่บ้าน/ตำบล

8. การแก้ไขปัญหาความยากจน ร่วมประชุมวางแผนร่วมกับผู้นำอื่นๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและร่วมกันจัดทำแผนแก้ไขปัญหให้กับครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. โดยน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทาง

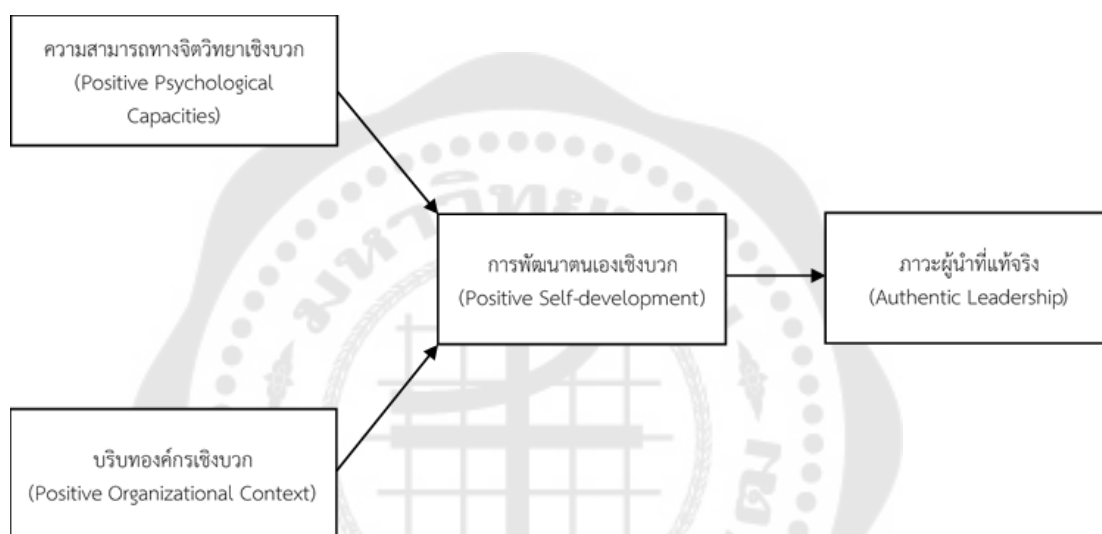
9. การส่งเสริมอาชีพ เพิ่มพูนทักษะในการประกอบอาชีพ ส่งเสริมอาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และครัวเรือนสามารถพึ่งตนเองได้

10. การส่งเสริมทุนชุมชน ร่วมจัดเก็บและวิเคราะห์ทุนชุมชน สนับสนุนการนำข้อมูลทุนชุมชนมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งร่วมดำเนินงานพัฒนาทุนชุมชนในพื้นที่ร่วมกับภาคีการพัฒนา

ผู้นำ อช. เลือกทำข้อใดก็ได้ตามความถนัดและความต้องการของชุมชน แต่หากทำได้ถึง 4 ข้อ ผู้นำอช. ก็จะได้ชื่อว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการชุมชน ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อหน่วยงานภาครัฐ และชุมชนที่อาสาสมัครพัฒนาชุมชนอาศัยอยู่ สอดคล้องกับ Tillotson (2017) อ้างถึงใน เหมือนฝัน นาครทรรพ (2563) กล่าวไว้ว่า ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีความสำคัญต่อพลังของชุมชน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น แสดงถึงการให้คุณค่าทางสังคมและเสริมสร้างความเมตตาในเพื่อนมนุษย์ ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำ จึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของอาสาสมัครมีผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของอาสาสมัครคนอื่นๆ และคนที่พวกเขาให้บริการ

### 3. กรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้ว จึงได้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) มาเป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ในการวิจัยครั้งนี้



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง  
(An Authentic Leadership Development Model)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003)

การเป็นผู้นำที่แท้จริงเป็นวิธีการที่จำเป็น จึงได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ คือ รับรู้ความสามารถของตนเอง มีความหวัง มองโลกในแง่ดีในการฟื้นฟูพลัง และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม บรรยากาศ รวมถึงผู้นำได้รับการสนับสนุนอย่างไร ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Avolio et al., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003)



ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ถูกนำมาศึกษา แต่ทฤษฎีที่นำเสนอนี้เป็นครั้งแรกที่เป็นทั้งกระบวนการพัฒนา จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองในเชิงบวกของผู้นำที่แท้จริง แนวทางการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้มุ่งเน้นไปที่ข้อดีทั้งส่วนตัวและบริบทในการตระหนักรู้ในตนเอง มีการสนับสนุนงานวิจัยทางอ้อมจำนวนมากสำหรับแบบจำลองเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งมาจากบริบทองค์กรเชิงบวก แต่การสร้างทฤษฎีและการทดสอบโดยตรงเพิ่งได้รับการพัฒนาและตรวจสอบ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงจำเป็นเพื่อช่วยผู้นำให้สามารถเผชิญกับความท้าทายที่ต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดดังกล่าวในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยกำหนดปัจจัยด้านจิตวิทยาเชิงบวกหรือปัจจัยด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย ทักษะจิตวิทยา งานที่มีความหมาย และปัจจัยด้านบริบทองค์กรเชิงบวกหรือปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลโดยตรงต่อการตระหนักรู้ในตนเองและส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### 4. การวิจัยระยะที่ 1

##### 4.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดความจริงแท้ (Authenticity) (Avolio & Mhatre, 2012) ความจริงแท้เป็นกระบวนการที่เป็นอิสระของตัวตนที่แท้จริงของบุคคลในการดำเนินชีวิต ประกอบด้วย การตระหนักรู้ (Awareness) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง (Unbiased processing) การกระทำ (Action) และวิถีเชิงสัมพันธ์ (Relational orientation) เมื่อบุคคลมีความจริงแท้ บุคคลจะเข้าใจตนเอง ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มีความมั่นคงในตนเอง เป็นผู้นำที่ไม่ลำเอียง สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างจริงใจ มีทัศนคติสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออก (Kernis, 2003) และจากปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่ในกลุ่มประเทศตะวันตก สร้างความเสียหายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ทำให้นักวิชาการและนักปฏิบัติหันมาให้ความสนใจแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากขึ้น มีนักปฏิบัติได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงเชิงปฏิบัติอย่าง Robert ว่าความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีชุดเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อปรับปรุงการเป็นผู้นำในแต่ละวัน และยืนยันว่าความเป็นผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการกระทำ ในหนังสือชื่อ Authentic Leadership: Courage in Action แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในมุมมองนี้ส่งผลอย่างใหญ่หลวงต่อการพิจารณาความกล้าหาญ วิสัยทัศน์

จริยธรรม และจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำอย่างไร หลักการของการเป็นผู้นำคือความถูกต้อง ความจริงใจและการกระทำร่วมกันสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้พัฒนา Action Wheel Leadership Model เป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบปัญหาและตอบคำถาม เมื่อกำหนดกรอบปัญหาได้ถูกต้องจะสามารถแก้ปัญหาได้เช่นกัน การกำหนดกรอบของปัญหาได้อย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำ

และ George อดีตผู้บริหารและศาสตราจารย์ด้านการบริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด หนึ่งในผู้สนใจศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี แต่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำจากกระบวนการที่เกิดจากความเข้าใจตนเอง การก้าวข้ามข้อจำกัดต่างๆ มีความพยายามปรับปรุง พัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเลื่อมใสศรัทธา และได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต่างเชื้อชาติ ศาสนา ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ความผิดหวัง ความสำเร็จในชีวิต พบว่า ผู้นำจะพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง เรียนรู้หลักการ ค่านิยม รักษาแรงจูงใจ ผลักดันค่านิยมภายในเพื่อการยอมรับ การได้รับรางวัล โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะหรือวิธีการประสบความสำเร็จ

ขณะที่แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงเชิงทฤษฎีอย่าง Luthans and Avolio (2003) พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงจากจิตวิทยาเชิงบวกที่สนใจเพิ่มความสุขโดยรวมของบุคคลมากขึ้น ด้วยการประยุกต์ใช้จุดแข็งของความสามารถทางจิตใจในการทำงานร่วมกับแนวคิดของ Kernis (2003)

ต่อมา Avolio, Luthans, and Walumbwa (2004) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกตามแนวคิดของ Seligman and Csikszentmihalyi (2000) มาอธิบายกระบวนการที่ผู้นำที่แท้จริงส่งผลกระทบต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการทำงานของผู้ตาม Avolio, Luthans, and Walumbwa (2004) และยังเสนอว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงมีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อภายในตน มีความโปร่งใส นำมาซึ่งความเคารพ เชื่อถือ ความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นแตกต่างได้ และเป็นความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจกัน จากนั้นเริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำในสาขา

สังคมศาสตร์ มีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ซึ่งการศึกษาในช่วงนั้นยังไม่มีข้อสรุปชัดเจน และรวมถึงการพัฒนาเครื่องมือหรือแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005)

ส่วน Ilies, Morgeson, and Nahrgang (2005) ศึกษาและพัฒนากรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแนวคิดของ Kernis (2003) รวมกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกของ Seligman and Csikszentmihalyi (2000) โดยหาคำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริง และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับสุขภาวะของผู้นำและผู้ตาม และเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของ Luthans and Avolio (2003)

Gardner, Avolio, Luthans, May and Walumbwa (2005) เสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำและการพัฒนาผู้ตาม โดยเน้นการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) และการกำกับตนเอง (Self-regulation) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการศึกษพบว่า ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตามภาวะผู้นำที่แท้จริงมีส่วนช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นในตนเองให้ผู้ตาม (Self-determination) เพิ่มศักยภาพในการทำงาน

Shamir and Eilam (2005) เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ในตนเองและความชัดเจนของแนวคิดตนเอง รวมถึงความชัดเจนเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อมั่น การพัฒนาเป้าหมายที่สอดคล้องกับแนวคิดของตนเอง การพฤติกรรมที่แสดงออกสอดคล้องแนวคิดของตนเอง

และ Walumbwa et al. (2008) พัฒนารอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแนวคิดของ Ilies, Morgeson, & Frederick (2003) รวมกับแนวคิดของ Luthans and Avolio (2003) โดยพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีผลต่อผู้ตามด้วย รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559) กล่าวถึงผลของผู้นำที่แท้จริงต่อผู้ตาม (Effect of authentic leaders on follower) ว่าความมีประสิทธิผลของผู้นำที่แท้จริงมาจากแรงจูงใจของพวกเขา ซึ่งได้แก่ พลังความอุตสาหะ มองโลกในแง่ดี และความชัดเจนในเป้าหมาย การเผชิญหน้ากับความยากลำบากของการทำทนาย อุปสรรค การพ่ายแพ้ และความขัดแย้งกับคู่แข่งหรือปรปักษ์ อิทธิพลของผู้นำที่แท้จริงกับผู้ตามบางคนถูกเสริมโดยความ

เชื่อมั่นในค่านิยมที่ชัดเจน และศีลธรรม ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้ง่ายกว่าถ้าตามเห็นว่าผู้นำนั้นเชื่อถือได้ มีเป้าหมายชัดเจนและมีความมั่นใจ ผู้นำสามารถส่งเสริมให้ผู้ตามมีความผูกพัน หรือมีการอุทิศตัวต่อพันธกิจ (mission) และมีความมั่นใจในความสามารถของพวกเขา ใน การที่จะทำให้พันธกิจสำเร็จโดยการทำให้วิสัยทัศน์นั้นน่าสนใจและมีความชัดเจน โดยการกระตุ้น และการเป็นแบบอย่าง การมีพฤติกรรมที่เหมาะสม และยังมีผลทางอ้อมต่อการรับรู้ตนเองและการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองของผู้ตาม ผู้ตามของผู้นำที่แท้จริงจะมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ร่วมกับผู้นำ และมีเอกลักษณ์ทางสังคมร่วมกับทีมหรือหน่วยในองค์กร เอกลักษณ์ทางสังคม (social identification) จะเพิ่มมากขึ้น โดยการเน้นที่หลักศีลธรรมของบุคคล และการมีความซื่อสัตย์ในระดับสูง ผู้นำที่แท้จริงจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตาม ซึ่งรวมถึงความเชื่อเกี่ยวกับการยึดใน หลักการทางศีลธรรมและความซื่อสัตย์ของผู้นำ ผู้นำจะถูกมองว่ามีความสามารถพิเศษ (expertise) และเชื่อถือได้ (credibility)

การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีผลต่อผู้ตามได้รับความสนใจศึกษามากที่สุด จากการ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผลต่อผู้ตามในระดับบุคคล เช่น ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital) การเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) (Towsen et al., 2020) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) (Alok & Israel, 2012; Towsen et al., 2020) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) (Farid et al., 2020; โกศล ตามะทะ, 2558) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Wong et al., 2020) รวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Job Performance) (Walumbwa et al., 2008; Zeb et al., 2020) สุขภาวะที่ดีของผู้ตาม (Zhang et al., 2020) ส่วนผลต่อผู้ตามใน ระดับกลุ่ม เช่น ความไว้วางใจในกลุ่ม (Group Trust) (Clapp-Smith et al., 2009) ความสัมพันธ์ที่ดี ภายในกลุ่ม (Farid et al., 2020) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Wirawan et al., 2020) รวมถึงผล ต่อผู้ตามในระดับองค์กร เช่น บรรยากาศการทำงานเชิงบวก (Positive Work Climate) (Woolley et al., 2010)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีไม่มากนัก ปัจจัยเชิงสาเหตุที่พบ ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา (Psychological capital) จากการศึกษาของ Jensen and Luthans (2006) ความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-knowledge) และความสอดคล้องในตนเอง (Self-consistency) จาก การศึกษาของ Peus, Wesche, Streicher, Braun, and Frey (2012) บรรยากาศการทำงานเป็น ทีมเชิงบวก (Positive team climate) จากการศึกษาวิจัยระยะยาวของ Kinnunen, Feldt, and Mauno

(2016) งานที่มีความหมาย (Meaningful work) การสนับสนุนจากครอบครัว (Family support) และเหตุการณ์ในชีวิตที่ทำทลาย (Challenging life events) จากการศึกษาของ Sarkar (2019) มี การศึกษาอภิมานภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Banks et al. (2016) พบว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่แท้จริงส่วนใหญ่ เน้นการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร มากกว่าการศึกษาปัจจัย เชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ และเสนอว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะ ผู้นำที่แท้จริงควรเป็นประเด็นในการวิจัยที่ได้รับการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับ รัตติกรณ ังวิศาล (2559) กล่าวว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงพบข้อมูลเชิงประจักษ์จำนวนมาก แต่ยังมี การศึกษาจำนวนน้อยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

### ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

George (2003) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าผู้นำที่แท้จริงจะใช้ความสามารถ ตามธรรมชาติ แต่ก็ตระหนักถึงข้อบกพร่องของตนเองและพยายามอย่างหนักเพื่อเอาชนะ ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ ความหมาย และคุณค่า สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้ติดตาม มีความ สม่่าเสมอ มีวินัย และทุ่มเทในการพัฒนาตนเอง

Luthans and Avolio (2003) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นกระบวนการที่มาจากทั้งความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกและบริบทขององค์กรที่พัฒนาขึ้น ส่งผลให้เกิดการ ตระหนักในตนเองมากขึ้น และพฤติกรรมเชิงบวกที่ควบคุมตนเองในผู้นำและผู้ตาม การพัฒนา ตนเองในเชิงบวก ผู้นำที่แท้จริงมีความมั่นใจ มีความหวัง มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่น โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งเน้นอนาคต และให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำที่แท้จริงไม่ พยายามบีบบังคับ หรือโน้มน้าวผู้ตามอย่างมีเหตุผล แต่ใช้ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ แท้จริงของผู้นำเป็นต้นแบบในการพัฒนาผู้ตาม

Avolio, Luthans, and Walumbwa (2004) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าผู้นำที่ แท้จริงรู้ว่าตนเองเป็นใครคิด ควรประพฤติตัวอย่างไร ตระหนักถึงคุณค่า มุมมองทางศีลธรรม ความรู้และจุดแข็งของตนเองและบุคคลอื่น ตระหนักถึงบริบทของตนเอง มีความมั่นใจ มี ความหวัง มีความยืดหยุ่น และมีคุณธรรมสูง

Ilies et al. (2005) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าผู้นำที่แท้จริงจะตระหนักถึง คุณค่า และความเชื่อของตนเองอย่างลึกซึ้ง มั่นใจในตนเอง จริงใจ เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ มุ่งเน้นไป ที่การสร้างจุดแข็งของผู้ตาม ขยายความคิด สร้างบริบทขององค์กรในเชิงบวกและมีส่วนร่วม

Shamir and Eilam (2005) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ส่วนตัว ให้ความหมายต่อประสบการณ์นั้นๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

และ Walumbwa et al. (2008) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำมาใช้ส่งเสริมความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศเชิงจริยธรรม เพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองด้านศีลธรรมภายใน การประมวลผลข้อมูลอย่างสมดุล และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้ตาม เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวก

จากการทบทวนแนวคิดและความหมายที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่แท้จริงรู้ข้อบกพร่องของตนเอง และใช้ความสามารถความพยายามในการพัฒนาตนเอง เข้าใจเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง นำด้วยหัวใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้ติดตาม รวมทั้งการทำงานที่แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง

#### **องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง**

George (2003) ศึกษาและแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose) หมายถึง การรู้เป้าหมายในการทำงานของตนเอง และทำให้เป้าหมายนั้นให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ
2. การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing solid values) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง การแสดงออกถึงตัวตน รวมถึงการแสดงความคิดและความรู้สึกของผู้นำ
3. การนำด้วยหัวใจ (Leading with heart) หมายถึง การเห็นอกเห็นใจ คำนี้ถึงจิตใจของผู้ตาม รวมถึงยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนตัดสินใจ
4. การสร้างความสัมพันธ์ (Establishing connected relationships) หมายถึง การช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทำให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจผ่านการเปิดเผย แบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
5. การแสดงถึงวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline) หมายถึง การทำงานที่แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง เพื่อให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วน Ilies et al. (2005) ศึกษาและแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การตระหนักรู้ในคุณลักษณะส่วนบุคคลค่านิยม แรงจูงใจ ความรู้สึก และความรู้ความเข้าใจ การตระหนักรู้ในตนเองรวมถึงความรู้เกี่ยวกับแง่มุมของตนเองที่ขัดแย้งกันโดยธรรมชาติ และบทบาทของความขัดแย้งเหล่านี้ในการมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกการกระทำ และพฤติกรรม โดยเฉพาะในสิ่งที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ให้เหตุผลว่าการรู้จักตนเอง และการซื่อสัตย์ต่อตนเองเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

2. กระบวนการที่ไม่ลำเอียง (Unbiased processing) การประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเองและเกี่ยวข้องกับการปฏิเสธ บิดเบือน กล่าวเกินจริง หรือเพิกเฉยต่อความรู้ส่วนตัว ประสบการณ์ภายใน และคุณค่าข้อมูลจากภายนอก ในมุมมองของการประมวลผลที่เป็นกลางเป็นหัวใจสำคัญ ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และความซื่อสัตย์ ไม่เพียงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำของผู้นำเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของตนเองด้วย

3. การแสดงพฤติกรรมตามจริง (Authentic behavior/acting) การกระทำที่สอดคล้องกับตัวตนที่แท้จริงของผู้นำที่ประพฤติตามความเป็นจริง เป็นการปฏิบัติตามค่านิยม ความชอบ และความต้องการของตนโดยคำนึงถึงการกระทำเพียงเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ หรือได้รับรางวัล หรือหลีกเลี่ยงการลงโทษด้วยการกระทำที่ไม่เหมาะสม และตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของตนเอง

4. วิธีเชิงสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic relational orientation) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปิดเผยตัวเอง พัฒนาความใกล้ชิด และความไว้วางใจซึ่งกัน ผู้ใกล้ชิดจะได้เห็นแง่มุมของตนเองที่แท้จริงทั้งด้านดีและด้านร้าย เพื่อให้ได้มาซึ่งความสัมพันธ์ที่แท้จริงต้องมีความจริงใจกับคนใกล้ชิด

ต่อมา Walumbwa et al. (2008) ให้ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำมาใช้ส่งเสริมความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศเชิงจริยธรรม เพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองด้านศีลธรรมภายใน การประมวลผลข้อมูลอย่างสมดุล และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้ตาม เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวก และได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจว่าคนๆ หนึ่งเกิดมา และทำให้ความหมายของโลกเป็นอย่างไร กระบวนการสร้างความหมายนั้น

ส่งผลต่อวิธีที่คนๆ หนึ่งมองตัวเขาเองเมื่อเวลาผ่านไป นอกจากนี้ยังหมายถึงการแสดงความเข้าใจ ในจุดแข็งและความอ่อนแอ ลักษณะหลายแง่มุมของตนเอง ซึ่งรวมถึงการได้รับข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับตัวเองผ่านการเปิดเผยต่อผู้อื่น และการตระหนักถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) เป็นการนำเสนอตัวตนที่ แท้จริงของผู้นำ พฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ แบ่งปันข้อมูล และการแสดงออกของความคิด ความรู้สึกที่แท้จริงของผู้นำ ในขณะที่พยายามลด การแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมให้น้อยที่สุด

3. กระบวนการที่สมดุล (Balanced processing) เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำ วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นกลางก่อนที่จะมาสู่การตัดสินใจ

4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective) เป็นรูปแบบ การควบคุมตนเองภายใน โดยมาตรฐานและคุณค่าทางศีลธรรมภายในเทียบกับกลุ่ม องค์กร และ แรงกดดันทางสังคม ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจและพฤติกรรมที่แสดงออกสอดคล้องกับค่านิยม ภายใน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบตามแนวคิดของ George (2003) ซึ่ง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose) การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing solid values) การเป็นผู้นำด้วยหัวใจ (Leading with heart) การสร้างความสัมพันธ์ (Establishing connected relationships) การ แสดงถึงวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline) เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย เนื่องจากการพัฒนามิติที่สำคัญทั้งห้าของผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของ George ได้แก่ จุดประสงค์ ค่านิยม หัวใจ ความสัมพันธ์ และความมีวินัยในตนเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทุกคนที่ต้องการเป็นผู้นำที่แท้จริงที่เป็นผู้นำด้วยหัวใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (George, 2003) จึงมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### การวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

Walumbwa et al. (2008) ได้พัฒนาเครื่องมือชื่อ ว่า Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) ใช้ทดสอบกลุ่มทดลองต่างวัฒนธรรม และมีนักวิจัยนิยมนำไปใช้ศึกษาต่อ มากที่สุด จากการศึกษาของ Gardner, Cogliser, Davis, and Dickens (2011) ใช้ในการวัดภาวะ ผู้นำที่แท้จริง 4 องค์ประกอบ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อ โดย องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเอง จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อคำถาม กระบวนการที่สมดุล จำนวน 3 ข้อคำถาม และมุมมองเชิงจริยธรรมภายใน



ตน จำนวน 4 ข้อคำถาม เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เคยเลย) ถึง 5 (ทำเป็นประจำ) มีค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (.79) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (.72) กระบวนการที่สมดุล (.73) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (.76) ซึ่งองค์ประกอบทุกด้านอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

นอกจากนี้มีการศึกษาของ สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง และได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 21 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 0 (น้อยที่สุด) ถึง 4 (มากที่สุด) มีค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.904 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก

ส่วนการศึกษาของ สุชาติดา สายยทิ (2556) สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ 6 ประการ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง สัมพันธ์ที่โปร่งใส มีการรับรู้คุณธรรมในตนเอง กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน และการมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 60 ข้อ แบ่งเป็นด้านละ 12 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด

และการศึกษาของ วิเศษ คำบุญรัตน์ (2562) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง และพัฒนาตนเองและผู้อื่น ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่ในองค์กรธุรกิจไทย ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 34 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 0 (น้อยที่สุด) ถึง 4 (มากที่สุด) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .941

จากการทบทวนการวัดและการประเมินเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงพบว่า เครื่องมือส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการและนำเสนอในรูปแบบของแบบวัดหรือแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือจากการพิจารณาในบริบทต่างๆ ที่ศึกษา หรือพัฒนาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของ George (2003) เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง**

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1. การศึกษาในประเทศ เช่น การศึกษาของ สุชาติณี แสงมุกดา (2554) เรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 849 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.90 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $X^2 = 171.07$ ,  $df = 159$ ) ผลการประเมินแบบวัดพบว่า มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก พบว่าเกณฑ์ปกติรวม ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า คู่มือการใช้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

สุชาติดา สายทิ (2556) ศึกษาอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผูกพันและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 266 คน พบว่าตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบล ผลการวิจัยพบว่า การทำงานในเครือข่ายที่มีจุดประสงค์เพื่อส่วนรวมและมีรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนคติที่มีต่อโลกและชีวิตของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กร และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย การขับเคลื่อนการสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง และการส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557) ศึกษาโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรเพศไม่มีผลต่อโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริง

โกศล ตามะทะ (2558) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา 49 คน และครู 205 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความโปร่งใสเชิงความสัมพันธ์และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาความหมายที่ลุ่มลึกสู่ความโปร่งใสเชิงความสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล การใช้มุมมองที่ขัดแย้งเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเอง และการเผชิญสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้ตนเอง

วิเศษ คำบุญรัตน์ (2562) ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เป็นการวิจัยผลานวิธ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาออกแบบโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจเชิงพาณิชย์ การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างาน 60 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน กลุ่มควบคุม 30 คน วัดก่อน หลัง และติดตามผลหลังสิ้นสุด ผลการวิจัย พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมสูงกว่ากลุ่มควบคุม และกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำที่แท้จริงภายหลังการทดลอง และระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. การศึกษาในต่างประเทศ เช่น Avolio and Gardner (2005) ศึกษาการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership Development: ALD) ได้ตรวจสอบและขยายมุมมองที่เกิดขึ้นใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิภาพที่ช่วยอธิบายกระบวนการและปัจจัยพื้นฐานที่ผู้นำที่แท้จริงและผู้ติดตามของพวกเขาสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่ยั่งยืน

Jensen and Luthans (2006) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาของผู้ประกอบการกับความเป็นผู้นำที่แท้จริง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจขนาดเล็ก จำนวน 76 คน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ประกอบการและภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ทุนทาง

จิตวิทยายังทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการค้นพบครั้งแรกของทฤษฎีจิตวิทยาที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

Woolley et al. (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง การพัฒนาของผู้ตาม ทฤษฎีจิตวิทยา บรรยายภาคการทำงานในเชิงบวก และเพศ กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มคนทำงาน ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับทฤษฎีจิตวิทยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของบรรยายภาคในการทำงานเชิงบวก และอิทธิพลการเป็นตัวแปรกำกับของเพศ

Leroy, Anseel, Gardner, and Sels (2012) ทำการศึกษาการเป็นผู้ตามที่แท้จริง (authentic followership) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง พฤติกรรมการปฏิบัติตามบทบาท และพฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกบทบาท กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้นำ 30 คน และผู้ติดตาม 252 คนใน 25 บริษัท ที่ให้บริการในเบลเยียม ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและการเป็นผู้ติดตามที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พร้อมกับความพึงพอใจขั้นพื้นฐานของผู้ติดตามในหลายระดับ

Baron and Parent (2015) ศึกษาการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงภายในบริบทการฝึกอบรม โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการระดับกลาง 24 คน เพื่อตรวจสอบกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงในบริบทการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการเริ่มต้นด้วยขั้นตอนการสำรวจ ซึ่งผู้เข้าร่วมได้เพิ่มความตระหนักรู้ในตนเอง และระบุปัญหาความเป็นผู้นำ ระบุพฤติกรรมใหม่ที่มีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น และทดสอบพฤติกรรมเหล่านั้นเพื่อยืนยันผลของพวกเขา ตามมาด้วยขั้นตอนการบูรณาการ ซึ่งผู้เข้าร่วมได้สะท้อนให้เห็นถึงผลที่เป็นประโยชน์ของพฤติกรรมใหม่เหล่านั้น และสามารถนำไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของพวกเขาได้

Sarkar (2019) ศึกษาอิทธิพลของงานและปัจจัยในบริบทที่ไม่ใช่งาน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของทั้งบริบทของงานและปัจจัยที่ไม่ใช่งาน (งานที่มีความหมาย การสนับสนุนจากพี่เลี้ยง การสนับสนุนจากครอบครัว และเหตุการณ์ในชีวิตที่ท้าทาย) กับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) โดยเริ่มจากศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้นำระดับสูง 7 คนในประเทศอินเดีย และศึกษาเชิงปริมาณ ด้วยการสำรวจผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง 201 คน และผู้ติดตาม 554 คน เพื่อตรวจสอบอิทธิพลแต่ละปัจจัยในบริบทต่างๆ ที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่านอกจากการสนับสนุนจากพี่เลี้ยงแล้วปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด มี

อิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ระดับ .05 และกล่าวถึงผลกระทบของผลลัพธ์ของการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริง และยังเป็นการศึกษาครั้งแรกของงานที่มีความหมาย การสนับสนุนจากพี่เลี้ยง การสนับสนุนจากครอบครัว และเหตุการณ์ในชีวิตที่ทำนายที่ได้รับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### 4.2. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

นักปฏิบัติและนักวิจัยเห็นว่าการตระหนักรู้ในตนเองเป็นทั้งวิธีการหลักในการบรรเทาความทุกข์ทางจิตใจและแนวทางการพัฒนาตนเองสำหรับบุคคล กล่าวคือ การตระหนักรู้ในตนเองเป็นทั้งเครื่องมือและเป้าหมาย (Fenigstein, Scheier, & Buss, 1975) มีการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเองเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่ครอบคลุมผลกระทบและผลลัพธ์ ในปัจจุบันการศึกษามุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันหรือมีการตรวจสอบผลลัพธ์ตามสิ่งที่สนใจศึกษาทางจิตวิทยา (Sutton, Williams, & Allinson, 2015) การศึกษาได้แสดงให้เห็นแง่มุมต่างๆ ของการตระหนักรู้ในตนเองมีผลต่อสุขภาพจิต (Gu, Strauss, Bond, & Cavanagh, 2015) รวมถึงผลกระทบที่สำคัญต่อการทำงานในแต่ละวัน มีผลกระทบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยกระตุ้นให้เกิดการคงอยู่กับงานแม้จะมีความเครียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Feldman, Dunn, Stemke, Bell, & Greeson, 2014) และที่เกี่ยวข้องกับปัญหาระหว่างบุคคล (Brinker, Chin, & Wilkinson, 2014) การตระหนักรู้ในตนเองสามารถทำให้ความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น เพิ่มการยอมรับและส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวก (Sutton et al., 2015) การตระหนักรู้ในตนเองทำให้เห็นสิ่งต่างๆ จากมุมมองของผู้อื่น การทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิผล พบความภาคภูมิใจในตัวเองและในงาน (Silvia & Duval, 2001) นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น (Ridley, Schutz, Glanz, & Weinstein, 1992) ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เป็นนักสื่อสารที่ดีในที่ทำงาน เพิ่มความมั่นใจในตนเองและคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องกับงาน (Sutton et al., 2015) การตระหนักรู้ในตนเองยังช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์ เนื่องจากเป็นทั้งเครื่องมือและแนวปฏิบัติที่สามารถใช้ได้ทุกที่ทุกเวลาในการประเมินตัวเองตามความเป็นจริงและช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น

การตระหนักรู้ในตนเองสามารถอธิบายได้อย่างกว้างๆ ว่าเป็นขอบเขตที่ผู้คนตระหนักถึงลักษณะภายในของตนและมีปฏิสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีสติ (Trapnell & Campbell, 1992) การตระหนักรู้ในตนเองนั้นมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของการวิจัย (Brown & Ryan, 2003) การตระหนักรู้ในตนเองตามสถานการณ์เป็นกระบวนการอัตโนมัติที่เราเปรียบเทียบการกระทำในปัจจุบันของเรากับมาตรฐานภายในของเรา และเปลี่ยนแปลงตามความ

จำเป็นเพื่อลดความไม่สอดคล้องกัน (Silvia & Duval, 2001) เป็นการตระหนักรู้ผลปรากฏต่อคนอื่นอย่างไร การตระหนักรู้ในตนเองไม่เพียง แต่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจบทบาทและความสัมพันธ์ของบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของตนเองและในการติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีจริยธรรม (Goleman, 2009) ในทางตรงกันข้ามการตระหนักรู้ในตนเองคือแนวโน้มลักษณะที่บุคคลหนึ่งจะให้ความสำคัญ และสะท้อนถึงกระบวนการทางจิตวิทยา ประสบการณ์ภายในของตนเอง ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นการตระหนักรู้และสะท้อนถึงลักษณะภายใน (Fenigstein et al., 1975)

การเปรียบเทียบทางสังคม การประเมินตนเองเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง (Showry & Manasa, 2014) หากปราศจากการตระหนักรู้ในตนเองผู้นำจะไม่สามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นได้ (Richards, 2004) และระดับที่ผู้นำตระหนักรู้ในตนเองทำให้พวกเขาสามารถเลือกวิธีการที่มีประสิทธิผลสูงสุดสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Albrecht, 2009) สภาพที่ปรึกษาธุรกิจมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดระบุว่าการตระหนักรู้ในตนเองว่าเป็นความสามารถที่เหนือกว่าที่ผู้นำต้องพัฒนา (Showry & Manasa, 2014) การตระหนักรู้ในตนเองกำหนดตัวตน ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เสริมสร้างการเชื่อมโยงเจตคติกับการกระทำ และมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Karp, 2012) การเสริมสร้างการตระหนักรู้ในตนเองยังเพิ่มขีดความสามารถในตนเองและผลลัพธ์ (Bennis & Nanus, 2012)

ผู้นำที่มีการตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูง สามารถเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนได้ดีขึ้น (Avolio, 2005) ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจลดลง สามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในผู้ติดตาม (George, 2000) ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำและองค์กร (Goleman, 2009) ตลอดจนความสำเร็จและความพึงพอใจของผู้ตาม ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Avolio et al., 2004; Klenke, 2007) สามารถรับรู้อารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น ตระหนักถึงข้อตกลงที่มีต่อพฤติกรรมของตน ซึ่งช่วยให้ความสัมพันธ์ของผู้ติดตามดีขึ้น การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Yammarino & Atwater, 1997) เนื่องจากการตระหนักรู้ในตนเองเป็นการพัฒนาตนเองในเชิงบวก และการตระหนักรู้ในตนเองยังสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ อย่างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำได้อีกด้วย (Luthans & Avolio, 2003)

### **ความหมายของการตระหนักรู้ในตนเอง**

Fenigstein et al. (1975) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองว่าเป็นแนวโน้มลักษณะที่บุคคลหนึ่งจะให้ความสำคัญ และสะท้อนถึงกระบวนการทางจิตวิทยา ประสบการณ์ภายในของตนเอง ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นการตระหนักรู้และสะท้อนถึงลักษณะภายใน

Goleman (1998) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองว่าเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนรู้ว่าเขากำลังรู้สึกอะไรในขณะนั้น เป็นการตระหนักรู้อารมณ์ มีการประเมินความสามารถของตนอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง และมีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง สามารถเข้าใจความรู้สึก ประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองอย่างถูกต้อง แสดงความมั่นใจในตนเอง เป็นพื้นฐานที่ดีที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

Ferrari and Sternberg (1998) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองว่าการตระหนักรู้ในตนเองคือการรับรู้บุคลิกภาพของคุณอย่างชัดเจน รวมถึงจุดแข็งจุดอ่อน ความคิดความเชื่อ แรงจูงใจและความรู้สึก

Silvia and Duval (2001) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองว่าเป็นกระบวนการอัตโนมัติที่เราเปรียบเทียบการกระทำในปัจจุบันของเรากับมาตรฐานภายในของเรา และการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นเพื่อลดความไม่สอดคล้องกัน

Goleman, Boyatzis, and McKee (2002) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองว่าการตระหนักรู้ในตนเองต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับอารมณ์ของคนๆ หนึ่ง ตลอดจนจุดแข็งข้อจำกัด รวมทั้งค่านิยมและแรงจูงใจของคนๆ หนึ่ง

Crisp and Turner (2014) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองว่าเป็นสถานการณ์ทางจิตวิทยาที่ผู้คนรู้จักลักษณะความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเอง

จากการทบทวนความหมายที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ในตนเอง จึงอาจสรุปได้ว่า การตระหนักรู้ในตนเองหมายถึง การตระหนักรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งรู้ผลของอารมณ์ที่จะเกิดขึ้น สามารถประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง รู้จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง

### **องค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเอง**

การตระหนักรู้ในตนเองตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) รับรู้ถึงอารมณ์และผลกระทบของตนเอง รู้ว่าตนเองกำลังรู้สึกอารมณ์ไหน ทำไม สามารถตรวจสอบอารมณ์ของตนเอง รับรู้ปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ระบุอารมณ์แต่ละอย่างได้อย่างถูกต้อง รับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเอง เชื่อมโยงความรู้สึกกับสิ่งที่ตนเองคิด ทำ พูด รับรู้ว่าคุณสมบัติของตนเองมีผลต่อประสิทธิภาพของตนอย่างไร ช่วยทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การศึกษาชี้ให้เห็นว่าคนที่ตระหนักรู้อารมณ์ตนเองมีประสิทธิภาพใน

การทำงานมากกว่า เนื่องจากรับรู้ เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ สามารถคาดการณ์การกระทำของตนจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร (Goleman, 1998) อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองแล้ว ควรการตระหนักถึงผลของการกระทำที่มีต่อผู้อื่น

2. การประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment) การประเมินตนเองอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงเกี่ยวข้องกับลักษณะภายใน รู้จุดแข็งและขีดจำกัดของตนเอง ไตร่ตรอง เรียนรู้จากประสบการณ์ เปิดรับข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และแสดงมุมมองเกี่ยวกับตนเอง ตระหนักรู้ถึงขีดจำกัดของตนเองและรู้ว่าควรต้องปรับปรุงจุดไหนหรือวิธีการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ความมั่นใจในตนเองเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของตนเอง บุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองนี้จะแสดงตัวตนด้วยความมั่นใจในตนเอง มีตัวตน สามารถแสดงความคิดเห็นที่ไม่เป็นที่นิยม และออกไปทำสิ่งที่ถูกต้อง มีความตั้งใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งแรงกดดัน คนที่มีความมั่นใจในตนเองมักมองว่าตัวเองมีประสิทธิภาพ สามารถรับมือกับความท้าทาย เกิดความเชี่ยวชาญในงานหรือทักษะใหม่ๆ เชื่อว่าตัวเองเป็นผู้กระตุ้น ผู้ริเริ่ม และรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนเองเพิ่มขึ้นในทางที่ดีเมื่อเทียบกับบุคคลอื่นๆ คนที่มีความมั่นใจอย่างมากเกี่ยวกับความรู้สึกของตนเองจะจัดการชีวิตได้ดีและสามารถชี้แนะความรู้สึกในเชิงบวกต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบตามแนวคิดของ Goleman (1998) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) การประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถวัดองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองได้อย่างครอบคลุม และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง

#### **การวัดการตระหนักรู้ในตนเอง**

กนิษฐา ลิ้มทรัพย์ (2557) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดการตระหนักรู้ในตนเองตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วย 3 ด้าน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 18 ข้อ แบ่งเป็นด้านละ 6 ข้อ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (น้อยที่สุด) ถึง 5 (มากที่สุด) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการตระหนักรู้ในตนเองแยกเป็นด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง เท่ากับ .753 ด้านการประเมินตนเองอย่างถูกต้อง .775 และด้านความมั่นใจในตนเอง .858

ภัทราภรณ์ พวงเพชร (2561) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดระดับการตระหนักรู้ในตนเองวัดตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วย 3 ด้าน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม



จำนวน 58 ข้อ เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่จริงเลย) ถึง 5 (จริงที่สุด) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ .931 แสดงถึงแบบวัดมีคุณภาพในระดับสูง

ณัชชา อินทร (2561) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดระดับการตระหนักรู้ในตนเองวัดตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วย 3 ด้าน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 58 ข้อ มีข้อความทางบวก 44 ข้อ และข้อความทางลบ 14 ข้อ แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่จริงเลย) ถึง 5 (จริงที่สุด) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแยกเป็นด้านการรู้อารมณ์ตนเอง เท่ากับ .79 ด้านการประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง .77 และด้านความมั่นใจในตนเอง .91 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ .94

จากการทบทวนการวัดและการประเมินเกี่ยวกับการตระหนักรู้ในตนเองพบว่า เครื่องมือส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการและนำเสนอในรูปแบบของแบบวัดหรือแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือจากการพิจารณาในบริบทต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดการตระหนักรู้ในตนเองตามแนวคิดของ Goleman (1998) เพื่อให้สามารถวัดการตระหนักรู้ในตนเองได้อย่างครอบคลุม และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ในตนเองต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ในตนเองต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีไม่มากนัก ที่พบเป็นการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาผู้นำและผู้ตามที่แท้จริงของ Gardner et al., (2005) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นความเข้าใจส่วนตัวของผู้นำ การตระหนักรู้ในตนเองเชื่อมโยงกับการไตร่ตรองตนเอง โดยการไตร่ตรองของผู้นำที่แท้จริงจะมีความชัดเจนและความสอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงคุณค่าหลัก ตัวตน อารมณ์ แรงจูงใจและเป้าหมายของพวกเขา การตระหนักรู้ในตนเองแสดงถึงสภาวะความสนใจที่บุคคลมีความสนใจในบางแง่มุมของตนเองอย่างมีสติ (Duval & Wicklund, 1972; Hannah, 2006) การเรียนรู้ว่าพวกเขาเป็นใครและพวกเขาให้คุณค่าอะไร ผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความเข้าใจ ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ยึดมั่นในการตัดสินใจ และการกระทำของพวกเขา การเพิ่มการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำที่แท้จริงให้มีระดับการตระหนักรู้ในตนเองที่สูงขึ้น จึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาภาวะเป็นผู้นำที่แท้จริง (Gardner et al., 2005) สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) ว่าการเป็นผู้นำที่แท้จริงเป็นวิธีการที่จำเป็น จึงได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการ

พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

### 4.3 ทูทางจิตวิทยา (Psychological Capital)

ทูทางจิตวิทยา บางครั้งเรียกว่าตัวย่อ PsyCap มีต้นกำเนิดมาจากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกในศตวรรษที่ 20 ด้วยมุมมองของจิตวิทยาเชิงบวกนี้ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) นักวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกว่า เป็นการศึกษาและการประยุกต์ใช้จุดแข็งของทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นเชิงบวกและความสามารถทางจิตวิทยาที่สามารถวัด พัฒนาและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Luthans, 2002) โดยทั่วไปแล้วทูทางจิตวิทยาสามารถมองได้ว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มขึ้นทางด้านจิตใจ การเข้าใจตนเองและผู้อื่น ทูทางจิตวิทยายังเป็นทรัพยากรทางจิตวิทยาชนิดหนึ่งที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างบุคคลและองค์กร (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018) จากแนวคิดเรื่องทูทางจิตวิทยายังช่วยเติมเต็มช่องว่างระหว่างแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทุนมนุษย์และทูทางสังคม (Luthans, Youssef, Avolio, 2007) ในระดับบุคคลทูทางจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจ และควบคุมความคิด อารมณ์ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ในระดับสังคมทูทางจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับ ความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของผู้อื่นในการกำหนดความรู้สึกและการกระทำของเรา ความรู้สึกที่ดีขึ้นในการชื่นชมทางด้านจิตใจ เป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้คนลงมือทำ (Whitehead, 2009) พบว่าทูทางจิตวิทยามีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลนั้น (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) แนวคิดเรื่องทูทางจิตวิทยานี้ก่อให้เกิดผลร่วมกันในผลลัพธ์ของแต่ละบุคคลและองค์กร (Luthans & Youssef, 2004) และเหนือกว่าทูทางวัตถุ ทุนมนุษย์ และทูทางสังคม ทูทางจิตวิทยานั่นสิ่งที่คุณกำลังเป็น มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวตนที่แท้จริงให้เป็นตัวตนที่เป็นไปได้ ทูทางจิตวิทยาแสดงให้เห็นในเชิงประจักษ์ว่าเป็นแกนหลักในพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (Luthans & Youssef, 2007)

Luthans หนึ่งในนักวิชาการชั้นนำด้านพฤติกรรมองค์กรและคณะได้กำหนดแนวความคิดเกี่ยวกับทูทางจิตวิทยาว่า เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกของแต่ละบุคคลในการพัฒนาโดย มีความมั่นใจ (การรับรู้ความสามารถของตนเอง) ที่จะรับและใช้ความพยายามที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในงานที่ทำหาย การระบุแหล่งที่มาเชิงบวก (การมองโลกในแง่ดี)

เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในตอนนี้อยู่และในอนาคต มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายและเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนเส้นทางไปสู่เป้าหมาย (ความหวัง) เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อถูกรุมเร้าด้วยปัญหาและความทุกข์ยาก (การพินคิน) เพื่อไปสู่ความสำเร็จ (Luthans et al., 2007)

ทฤษฎีจิตวิทยาทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวัง และการพินคิน ได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ในกลุ่มตัวอย่างต่างๆ สนับสนุนว่าความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้งสี่นี้ มีความโดดเด่นในแง่ของการมีลักษณะเป็นสภาวะ (State – like) สามารถพัฒนาได้ แตกต่างจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait – like) ที่ติดตัวบุคคลและพัฒนาได้ยาก (Luthans, Avey, & Patera, 2008; Luthans, Youssef, et al., 2007) ตัวอย่างเช่น Bandura (1997) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้และด้วยเหตุนี้จึงสามารถพัฒนาได้ Bandura (1997) ระบุว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถปรับปรุงได้ผ่านการฝึกฝนงานอย่างต่อเนื่อง ในหนังสือ Seminal ของ Seligman (1998) อธิบายวิธีการที่สามารถพัฒนาการมองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริงได้ และ Carver, Scheier, Miller, and Fulford (2009) ได้พัฒนาการมองโลกในแง่ดีในตนเองเดียวกัน มีนักวิชาการด้านการสร้างความหวัง ผู้บุกเบิกการสร้างความหวัง (Snyder, 2002) มีหลักฐานว่า ความหวังนั้นพัฒนาได้ด้วยความช่วยเหลือของการระบุเป้าหมายแบบทีละขั้นตอน และผ่านการวางแผนเส้นทาง ส่วน Masten (2001) ศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงการพินคินที่ให้ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้นการศึกษาที่ใช้การออกแบบการทดลองยังแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีจิตวิทยาสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010; Luthans et al., 2008)

### **ความหมายของทฤษฎีจิตวิทยา**

Luthans, Luthans, and Luthans (2004) ให้ความหมายทฤษฎีจิตวิทยาว่าหมายถึงถึงสภาพของจิตใจเชิงบวกหรือคุณภาพทางจิตใจที่แต่ละบุคคลมีตลอดกระบวนการเติบโตและการพัฒนา ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวัง และการพินคิน

Hobfoll et al. (2018) ให้ความหมายทฤษฎีจิตวิทยาว่าทฤษฎีจิตวิทยาสามารถมองได้ว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มขึ้นทางด้านจิตใจ การเข้าใจตนเองและผู้อื่น ทฤษฎีจิตวิทยายังเป็นทรัพยากรทางจิตวิทยาชนิดหนึ่งซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างบุคคลและองค์กร

อัมพร ศรีประเสริฐสุข (2562) ให้ความหมายทฤษฎีทางจิตวิทยาว่าเป็นสภาพจิตใจของบุคคลที่กำหนดโดยคุณลักษณะเชิงบวกของตนเอง เป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สามารถปลูกฝังได้และมีศักยภาพที่จะส่งเสริมความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนความหมายที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีทางจิตวิทยา จึงอาจสรุปได้ว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคคลที่สามารถวัดและพัฒนาได้ เป็นการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีความมั่นใจเมื่อต้องเจอกับงานที่ท้าทาย มองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริง มีความหวังและเมื่อพบกับปัญหาหรืออุปสรรคสามารถฟันฝ่า เพื่อไปสู่ความสำเร็จ

### องค์ประกอบของทฤษฎีทางจิตวิทยา

ทฤษฎีทางจิตวิทยาตามแนวคิดของ Luthans, Youssef, et al. (2007) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) เป็นความมั่นใจของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนในสร้างแรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติเฉพาะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จภายในบริบทที่กำหนด (Stajkovic & Luthans, 1998) บุคคลที่มีประสิทธิภาพพร้อมรับความท้าทายของงานที่ยาก เมื่อบุคคลบรรลุเป้าหมายเพราะเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ผู้นำและองค์กรสามารถพัฒนาและเพิ่มคุณลักษณะนี้ในพนักงานได้ (Luthans, 2002) ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้นำให้ข้อเสนอแนะในเชิงบวกหรือเมื่อองค์กรให้โอกาสมากมายในการเรียนรู้ทักษะ ระดับความสามารถของตนเองในพนักงานจะเพิ่มขึ้น

2. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นการคาดหวังในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคตและมุมมองเชิงบวกต่อเหตุการณ์ในชีวิต (Scheier, Carver, & Bridges, 1994) การมองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริง (Luthans, 2002) ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มองโลกในแง่ดีที่ไม่ตามความจริงจะหันเหความสนใจจากการออกแบบแผนปฏิบัติการที่จำเป็นและอาจทำให้เข้าใจผิดในสถานการณ์ปัจจุบัน (Luthans, Youssef, et al., 2007) ในสภาพแวดล้อมที่วุ่นวายในปัจจุบันบุคคลที่มองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริงและยืดหยุ่นเป็นที่ต้องการเนื่องจากมีความโน้มเอียงในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Luthans, Youssef, et al., 2007)

3. ความหวัง (Hope) ความหวังไม่ได้เป็นเพียงความคิดที่ปรารถนาหรือมุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดเท่านั้น เป็นสภาวะความรู้ความเข้าใจในการตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ กำหนดเส้นทางในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ และพัฒนาแผนการเฉพาะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

(Snyder, Rand, & Sigmon, 2002) บุคคลที่มีความหวังมักจะคิด วางแผนเส้นทางของตน แสดงทั้งเจตจำนงและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Luthans, Youssef, et al., 2007)

4. การฟื้นพลัง (Resilience) เป็นการนำเสนอศักยภาพที่มีแนวโน้มในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรแม้ว่าจะมีรากฐานมาจากการวิจัยทางคลินิกก็ตาม (Masten & Reed, 2002) ในพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกการฟื้นพลังไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ต่อการจัดหรือลดการปฏิเสชนั้น แต่การฟื้นพลังยังมอบโอกาสที่เพิ่มขึ้นในการเรียนรู้ เติบโต และประสบความสำเร็จ เนื่องจากการฟื้นพลังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการฟื้นคืนจากความล้มเหลว โดยการสั่งสมประสบการณ์และการเติบโตหลังก้าวข้ามอุปสรรค (Ryff & Singer, 2003) จึงมีบทบาทสำคัญในความพยายามของแต่ละบุคคลที่เผชิญและก้าวข้ามวิกฤต ตลอดจนเกิดการสั่งสมประสบการณ์ใหม่ๆ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบตามแนวคิดของ (Luthans, Youssef, et al., 2007) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ความหวัง (Hope) และการฟื้นพลัง (Resilience) เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ในกลุ่มตัวอย่างต่างๆ แล้วว่าความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้งสิ้นนี้ มีลักษณะเป็นสภาวะ (State – like) ซึ่งสามารถพัฒนาได้ และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลนั้น (Luthans, Youssef, et al., 2007)

#### การวัดทุนทางจิตวิทยา

Luthans et al. (2008) ได้พัฒนาเครื่องมือชื่อ Psychological Capital Questionnaire เพื่อใช้ในการวัดทุนทางจิตวิทยาทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 24 ข้อ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบละ 6 ข้อคำถาม เป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 6 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแยกเป็นรายด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง เท่ากับ .92 ด้านการมองโลกในแง่ดี เท่ากับ .87 ด้านความหวัง เท่ากับ .83 และด้านการฟื้นพลัง เท่ากับ .77 และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งหมด เท่ากับ .93

Kim, Kim, Newman, Ferris, and Perrewé (2018) จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึกและการประเมินความเพียงพอของบริบทอย่างละเอียด โดยสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินทุนทางจิตวิทยาตามแนวคิดของ Luthans, Youssef, et al. (2007) ซึ่งแบบสอบถาม

ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 24 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 7 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

หฤทัยทิพย์ ตัณฑุเทศ, สุชีรา ภัทรายุตวรรัตน, และ วิชัย มนัสศิริวิทยา (2557) ได้พัฒนาแบบประเมินต้นทุนทางจิตวิทยาสำหรับคนไทย ตามแนวความคิดของ Luthans, Youssef, et al. (2007) ซึ่งแบบประเมินประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 53 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยให้รายงานตนเอง มีค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทั้งฉบับอยู่ในระดับสูง เท่ากับ .983

จากการทบทวนการวัดและการประเมินเกี่ยวกับต้นทุนทางจิตวิทยาพบว่า เครื่องมือส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวความคิดของ Luthans และคณะ จากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอในรูปแบบของแบบวัดหรือแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม ให้รายงานตนเอง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจพัฒนาเครื่องมือตามแนวความคิดของ Luthans, Youssef, et al. (2007) โดยพัฒนาแบบวัดต้นทุนทางจิตวิทยาจาก หฤทัยทิพย์ ตัณฑุเทศ และคณะ

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทางจิตวิทยาต่อการตระหนักรู้ในตนเอง**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทางจิตวิทยาต่อการตระหนักรู้ในตนเอง พบว่า ยังมีการศึกษาไม่มากนัก ที่พบคือ การศึกษาของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) ว่าการเป็นผู้หน้าที่แท้จริงเป็นวิธีการที่จำเป็น จึงได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ คือ รับรู้ความสามารถของตนเอง มีความหวัง มองโลกในแง่ดีในการฟื้นฟูพลัง และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม บรรยากาศ รวมถึงผู้นำได้รับการสนับสนุนอย่างไร ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และการนำเสนอทฤษฎีนี้เป็นครั้งแรกที่เป็นทั้งกระบวนการพัฒนา แสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองในเชิงบวกของผู้นำที่แท้จริง

ส่วนการศึกษาของ Simsek and Aktas (2016) ศึกษาเรื่องต้นทุนทางจิตวิทยาเป็นรูปแบบของความฉลาดทางอารมณ์หรือไม่ การวิจัยเกี่ยวกับนักศึกษามหาวิทยาลัย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนทางจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามต้นทุนทางจิตวิทยาของ Luthans และคณะ และ

Emotional Competence Inventory ของ Boyatzis, Goleman และ Rhee มาใช้ศึกษาความสัมพันธ์ และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางจิตวิทยาและการตระหนักรู้ในตนเองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีจิตวิทยาต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีจิตวิทยาต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีไม่มากนัก ที่พบคือ การศึกษาของ Jensen and Luthans (2006) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาของผู้ประกอบการกับความเป็นผู้นำที่แท้จริง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจขนาดเล็ก จำนวน 76 คน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ประกอบการและภาวะผู้นำที่แท้จริง นอกจากนี้ทฤษฎีจิตวิทยายังทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการค้นพบครั้งแรกของทฤษฎีจิตวิทยาที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### **4.4 งานที่มีความหมาย (Meaningful Work)**

##### **งานที่มีความหมายทางจิตวิญญาณในที่ทำงาน**

นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้ใช้ผลงานทางทฤษฎีของ Ashmos and Duchon (2000) ในรูปแบบของจิตวิญญาณในที่ทำงานเพื่อกำหนดแนวคิด ความหมาย นักวิชาการในด้านนี้ยอมรับว่า พนักงานมีชีวิตภายในที่หล่อเลี้ยงและหล่อเลี้ยงด้วยการทำงานที่มีความหมาย ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทของการมีส่วนร่วม (Duchon & Plowman, 2005) แนวทางจิตวิญญาณในที่ทำงานชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ สามารถจัดเตรียมสภาพแวดล้อมตามความต้องการทางจิตวิญญาณของแต่ละบุคคลที่จำเป็นสำหรับชีวิตภายใน งานที่มีความหมาย และสามารถพบปะกับมีส่วนร่วมกันได้ (Ahmad & Omar, 2016; Daniel, 2015) ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของจิตวิญญาณ งานที่มีความหมายครอบคลุมถึงงานที่มีความหมายทางปัญญา แต่ยังเกี่ยวกับงานที่สร้างความรู้สึกมีความสุข ซึ่งเชื่อมโยงคนเข้ากับสิ่งที่ดีกว่าและกับสิ่งที่คนงานมองว่ามีความสำคัญในชีวิต (Duchon & Plowman, 2005) ความหมายและวัตถุประสงค์ในระดับการทำงานที่พัฒนาโดย Ashmos and Duchon (2000) ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการทบทวนการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Pradhan & Pradhan, 2016) งานที่มีความหมายในแง่ของประสบการณ์แห่งความสุข โดยตนเองและผู้อื่น การทำงานที่มีพลังและการเชื่อมโยงระหว่างงานกับสิ่งที่ดีในวงกว้าง แนวทางนี้ชี้ให้เห็นว่าความหมายมีหลายมิติ โดยการขยายขอบเขตนอกเหนือจากการมุ่งเน้นไปที่การเติมเต็มตนเอง เพื่อโต้แย้งว่าความหมายเกิดขึ้นเมื่องานก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง

สิ่งนี้สอดคล้องกับข้อโต้แย้งทางทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านบทบาทการเรียนรู้และการพัฒนาสามารถมีส่วนร่วมส่งเสริมความหมายและวัตถุประสงค์ของพนักงานภายในบริบทที่กว้างขึ้นของแนวทางจิตวิญญาณในที่ทำงาน แนวทางดังกล่าวให้ความสำคัญกับความรู้สึกที่เพิ่มขึ้นของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เห็นอกเห็นใจที่ช่วยให้พนักงานมีจิตวิญญาณในการทำงาน และคำนึงถึงประสบการณ์ของมนุษย์ในระดับที่ลึกกว่า (Adawiyah & Pramuka, 2017; Burdbar & Nisar, 2012)

### งานที่มีความหมายทางมนุษยศาสตร์

งานที่มีความหมายได้รับแนวคิดมาจากสาขามนุษยศาสตร์โดยอาศัยนักทฤษฎีเช่น Jung และ Frankl (Lips-Wiersma, Wright, & Dik, 2016; Thory, 2016) ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวิจัยในสาขามนุษยศาสตร์เมื่อเทียบกับแนวทางอื่นๆ คือถูกสร้างขึ้นจากสมมติฐานที่ว่า การแสวงหาความหมายนั้นมีอยู่โดยธรรมชาติ เป็นเงื่อนไขของการเป็นมนุษย์ที่จะสร้างความหมายมากกว่าสิ่งที่สามารถจัดหาได้โดยองค์กร ผู้นำ หรือผ่านการออกแบบงาน ภายใต้บริบทของแรงผลักดันตามธรรมชาติของมนุษย์ในการแสวงหาชีวิตที่มีความหมายหรือความตั้งใจที่จะให้ความหมาย (Lips-Wiersma & Morris, 2009) งานที่มีความหมายถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการรับรู้ชีวิตโดยรวมว่ามีความหมาย มีนักวิชาการเสนอว่าความรู้สึกที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของความหมายเกิดจากการเชื่อมโยงความสามัคคีกับผู้อื่น แสดงความเป็นตัวเอง ให้บริการผู้อื่น และพัฒนาและเป็นตัวของตัวเอง (Lips-Wiersma et al., 2016) และงานที่มีความหมายคือการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญสอดคล้องตรงกับเป้าหมายในชีวิตและเอื้อต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Schnell, Höge, & Pollet, 2013)

### งานที่มีความหมายทางจิตวิทยา

งานที่มีความหมายทางจิตวิทยามาจากจิตวิทยาเชิงบวก มุมมองทางจิตวิญญาณและมนุษยศาสตร์ และแยกออกเป็นสองแนวทาง แนวทางแรกเริ่มมาจากผลงานของ Steger, Dik, and Duffy (2012); Steger, Littman-Ovadia, Miller, Menger, and Rothmann (2013) ซึ่งโต้แย้งว่างานที่มีความหมายคือสภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย อัตนัย ความรู้สึกที่มีความหมายเชิงบวก แต่ละบุคคลได้มาจากงานเชื่อมโยงระหว่างความหมายในการทำงานและในชีวิตของแต่ละบุคคล และความปรารถนาที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกหรือมีส่วนร่วมในสิ่งที่ดีกว่า (Steger et al., 2013) ในการประเมินงานตามความหมายหมายถึงการตัดสินใจของแต่ละบุคคลว่างานของตนมีความสำคัญ คุ่มค่า และมีความหมายเชิงบวก (Tims, Derks, & Bakker, 2016) คุณค่าของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งตัดสินใจโดยสัมพันธ์กับอุดมคติหรือมาตรฐานของแต่ละบุคคล (May, Gilson, & Harter, 2004) แนวทางต่อมาที่มีพื้นฐานมาจากงาน



ของ Bunderson and Thompson (2009) ซึ่งไม่ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของงานที่มีความหมาย แต่ที่ค่อนข้างเชื่อมโยงโครงสร้างกับแนวคิดของงานที่มีความหมาย และแนะนำว่าบุคคลที่มองว่างานของตนมีความหมาย มีแนวโน้มที่จะพบว่างานนั้นมีความหมายมากกว่า

### **ความหมายของงานที่มีความหมาย**

Hackman and Oldham (1975) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่าเป็นระดับที่บุคคลได้สัมผัสกับงานที่มีความหมาย มีคุณค่าและคุณค่า เมื่องานมีคุณค่าหมายความว่างานนั้นมีประโยชน์หรือมีความสำคัญ เมื่อทำงานคุณค่าหมายความว่างานมีค่ากับเวลา เงิน หรือความพยายามที่ใช้ไป

Duchon and Plowman (2005) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่าครอบคลุมถึงงานที่มีความหมายทางปัญญา แต่ยังคงเกี่ยวกับงานที่สร้างความรู้สึกรู้สึกมีความสุข ซึ่งเชื่อมโยงคนเข้ากับสิ่งที่ดีกว่าและกับสิ่งที่คนงานมองว่ามีความสำคัญในชีวิต

Scroggins (2008) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่าเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ตนเองของแต่ละบุคคลและบทบาทในการทำงานจริง

Lips-Wiersma and Morris (2009) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่าเป็นความรู้สึกที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของความหมายเกิดจากการเชื่อมโยงความสามัคคีกับผู้อื่น แสดงความเป็นตัวเอง ให้บริการผู้อื่น และพัฒนาและเป็นตัวของตัวเอง

Cohen-Meitar, Carmeli, and Waldman (2009) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่างานที่มีความหมายเกิดขึ้นเมื่อมีการรวมเอกลักษณ์ส่วนตัวของบุคคลหนึ่งเข้ากับบทบาทขององค์กร

Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่าเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมองว่ามีจุดมุ่งหมาย มีส่วนร่วมไปสู่เป้าหมายทั่วไปและเฉพาะบางอย่าง บุคคลรับรู้ความหมายในการทำงานเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมที่โดดเด่นต่อองค์กรโดยเฉพาะและสังคมโดยรวม

Steger et al. (2012) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่าเป็นสถานะทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย อัตนัย ความรู้สึกที่มีความหมายเชิงบวก แต่ละบุคคลได้มาจากงานเชื่อมโยงระหว่างความหมายในการทำงานและในชีวิตของแต่ละบุคคล และความปรารถนาที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกหรือมีส่วนร่วมในสิ่งที่ดีกว่า

Michaelson, Pratt, Grant, and Dunn (2014) ให้ความหมายงานที่มีความหมายว่างานที่มีความหมายถือเป็นคุณค่าทางสังคมที่สำคัญ เนื่องจากผู้คนที่ต้องการมีชีวิตที่มีความหมาย

จากการทบทวนความหมายที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมาย จึงอาจสรุปได้ว่างานที่มีความหมายเป็นการรับรู้งานที่มีความหมายผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคลว่าสิ่งที่กำลังทำนั้นมี ความสำคัญ แล้วตัดสินว่างานของตนมีคุณค่า มีความหมาย งานเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของ ความหมายในชีวิต งานที่มีความหมายอาจช่วยให้บุคคลเข้าใจตัวเองและโลกรอบตัวได้ดียิ่งขึ้น เกิดการเจริญเติบโตของบุคคลผ่านงาน และงานที่มีความหมายสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวก ต่อผู้อื่น

### องค์ประกอบของงานที่มีความหมาย

แนวคิดของ Wrzesniewski, Dutton, and Debebe (2003); Pratt, Ashforth, Cameron, Dutton, and Quinn (2003) เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงานกับประสบการณ์ ของความหมายในที่ทำงาน เน้นความสำคัญด้วยความปรารถนาที่จะให้ได้รับในสิ่งที่ดีกว่า (Jahoda, 1979; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997) การเข้าใจตัวตนของ คนๆ หนึ่ง (Ashforth, 2000; Pratt, 2000; Shamir, 1991) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Wrzesniewski et al., 2003) และค้นหาจุดมุ่งหมายในการ ทำงาน (Sparks & Schenk, 2001)

ต่อมา Rosso et al. (2010) ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมายถึง แหล่งที่มาหลักของงานที่มีความหมายจากตัวบุคคล ผู้อื่น บริบทการทำงาน และจิตวิญญาณ และ กลไกที่ทำให้งานมีความหมายเกิดจากความถูกต้อง (authenticity) ความสามารถในตนเอง (self-efficacy) การเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) จุดมุ่งหมาย (purpose) ความเป็นเจ้าของ (belongingness) การก้าวข้าม (transcendence) และการสร้างความรู้สึกทางวัฒนธรรม/ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (cultural/interpersonal sensemaking) จากนั้นจึงเสนอแนวคิดเชิง บูรณาการ แนวคิดนี้สร้างขึ้นจากมิติทางจิตวิทยาสองมิติที่แตกต่างกันไปตามแรงจูงใจพื้นฐาน มิติ แรกแสดงถึงความต่อเนื่องที่มีตั้งแต่หน่วยงานไปจนถึงการมีส่วนร่วม เป็นแหล่งที่มาของการรับรู้ แรงกระตุ้นในที่ทำงานนั้นอยู่ภายในตัวบุคคล (หน่วยงาน) หรือกลุ่ม (การมีส่วนร่วม) มิติที่สอง แตกต่างจากการกำกับตนเองและการกระทำอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของความพยายามใน การทำงานของคนๆ หนึ่งอย่างชัดเจน แนวคิดของงานที่มีความหมายของ Rosso et al. (2010) เน้นย้ำถึงความสำคัญของพลวัตซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม ผ่านงานที่มีความหมาย บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม

ส่วน Steger et al. (2012) ได้ระบุองค์ประกอบที่สำคัญของงานที่มีความหมายและเสนอ แนวทางการวัดที่สอดคล้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องกับการเน้นประสบการณ์การทำงานที่มี

ความหมายและการให้ได้รับสิ่งที่ดีกว่าที่พบในงานวิจัย (Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, 2012) และการเน้นที่การเข้าใจประสบการณ์ของบุคคลหนึ่งและการมีความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายที่พบในการวิจัยเกี่ยวกับความหมายในชีวิต (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006) Steger et al. (2012) กำหนดแนวคิดงานที่มีความหมาย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

1. ความหมายเชิงบวกในงาน (Positive meaning in work) เป็นการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับความหมายทางจิตวิทยาอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของจิตวิทยาการทำงานตั้งแต่แบบจำลองคุณลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1976) สอดคล้องกับ Rosso et al. (2010) ชี้ให้เห็นว่างานที่มีความหมายมักจะเป็นประสบการณ์ส่วนตัวว่าสิ่งที่กำลังทำมีความสำคัญส่วนบุคคล และตัดสินใจงานของตนมีความสำคัญและมีความหมาย ความหมายเชิงบวกในการทำงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่บุคคลกำลังทำอยู่ในงาน แล้วพบว่ามีความหมาย มีความสำคัญส่วนบุคคล Steger et al. (2012)

2. การสร้างความหมายผ่านงาน (Meaning making through work) งานเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของความหมายในชีวิตโดยรวม งานที่มีความหมายอาจช่วยให้บุคคลเข้าใจตัวเองและโลกรอบตัวได้ดีขึ้น และเอื้อต่อการเจริญเติบโตทางความคิดของบุคคล (Steger & Dik, 2010)

3. แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (Greater good motivations) ความปรารถนาที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ดีกว่านั้นเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของงานที่มีความหมายเสมอ (Grant, 2007) สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดที่ยึดถือกันโดยทั่วไปว่างานที่มีความหมายมากที่สุดหากมีผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่น (Steger & Dik, 2010)

งานที่มีความหมายคือปรากฏการณ์ระดับปัจเจกแต่ละคนมองว่างานของตนมีจุดมุ่งหมายส่วนตัวมีคุณค่าคุ้มค่าหรือมีความสำคัญในขณะที่อาจได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและองค์กรของแต่ละบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของงานที่มีความหมายตามแนวคิดของ Steger et al. (2012) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหมายเชิงบวกในงาน (Positive meaning in work) การสร้างความหมายผ่านงาน (Meaning making through work) และแรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (Greater good motivations) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถวัดองค์ประกอบของงานที่มีความหมายผ่านการรับรู้งานที่มีความหมายได้ในแต่ละบุคคล และสามารถใช้วัดในบริบทที่ต่างกัน มากกว่าการกำหนดและวัดองค์ประกอบจากแหล่งที่มาของงานที่มีความหมายซึ่งมีความแตกต่างกัน ทำให้การวัดยากต่อการใช้เมื่อบริบทแตกต่างกัน

### การวัดงานที่มีความหมาย

เริ่มแรกการศึกษาและงานวิจัยที่วัดงานที่มีความหมายในรูปแบบคุณลักษณะของงาน (Hackman & Oldham, 1976) มีการกำหนดคุณสมบัติของงานที่สำคัญเพื่อนำไปสู่คุณค่าส่วนบุคคลและผลงาน งานที่มีความหมายถูกมองว่าเป็นสถานะทางจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเป็นสื่อกลางระหว่างลักษณะงานและผลลัพธ์ (Hackman & Oldham, 1976) ในการวิจัย Hackman และ Oldham ได้พัฒนาแบบสำรวจการวินิจฉัยงาน 2 ข้อ เพื่อใช้ประเมินความหมายของงานผ่านประสบการณ์ ซึ่งอ้างอิงถึงความรู้สึกร่วมตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและการรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

ต่อมา Spreitzer (1995) ประเมินงานที่มีความหมายในมิติของการเสริมพลัง ประกอบด้วยงานมีความสำคัญ งานมีความหมาย และกิจกรรมมีความหมาย จากการศึกษาของ May et al. (2004) ร่วมกับพัฒนาแบบสำรวจการวินิจฉัยงาน (Hackman & Oldham, 1976) และการประเมินของ Spreitzer (1995) มีการวัดเพิ่มอีก 2 ด้าน ประกอบด้วย งานที่มีความสำคัญและมีความหมาย งาน/กิจกรรมที่มีความสำคัญ มีความคุ้มค่า มีค่า และมีความหมาย

Steger et al. (2012) ได้ระบุองค์ประกอบที่สำคัญของงานที่มีความหมายและเสนอแนวทางการวัดที่สอดคล้องกับ 3 องค์ประกอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดงานที่มีความหมายชื่อว่า The Work and Meaning Inventory (WAMI) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่จริงอย่างแน่นอน จนถึงจริงอย่างแน่นอน โดยข้อคำถามข้อที่ 1 4 5 และ 8 ใช้วัดความหมายเชิงบวกในงาน (Positive meaning in work) ตัวอย่างข้อคำถามเช่น ฉันเข้าใจว่างานของฉันมีส่วนทำให้ชีวิตมีความหมายอย่างไร ข้อคำถามข้อที่ 2 7 และ 9 ใช้วัดการสร้างความหมายผ่านงาน (Meaning making through work) ตัวอย่างข้อคำถามเช่น งานของฉันช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น ข้อคำถามข้อที่ 3 และ 6 ใช้วัดแรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (Greater good motivations) ตัวอย่างข้อคำถามเช่น ฉันรู้ว่างานของฉันสร้างความแตกต่างในเชิงบวกให้กับโลกใบนี้ โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแยกเป็นรายด้านความหมายเชิงบวกในงาน เท่ากับ .89 ด้านการสร้างความหมายผ่านงาน เท่ากับ .82 ด้านแรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น เท่ากับ .83 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ .93

Sarkar (2019) ศึกษาอิทธิพลของงานและปัจจัยในบริบทที่ไม่ใช่ในงาน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของทั้งบริบทของงานและปัจจัยที่ไม่ใช่ในงาน (งานที่มีความหมาย การสนับสนุนจากพี่เลี้ยง การสนับสนุนจากครอบครัว และเหตุการณ์ในชีวิตที่ทำนาย) เกี่ยวกับของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ใช้เครื่องมือวัดงานที่มีความหมายโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนา

โดย Ashmos and Duchon (2000) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถามเช่น ฉันมีความสุขในการทำงาน

จากการทบทวนการวัดและการประเมินเกี่ยวกับงานที่มีความหมายพบว่า เครื่องมือส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการและนำเสนอในรูปแบบของแบบวัดหรือแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือจากการพิจารณาในบริบทต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดงานที่มีความหมายตามแนวคิดของ Steger et al. (2012) เพื่อให้สามารถวัดงานที่มีความหมายผ่านการรับรู้งานที่มีความหมายได้ในแต่ละบุคคล

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมายต่อการตระหนักรู้ในตนเอง**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมายต่อการตระหนักรู้ในตนเอง ยังไม่พบว่ามีศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่หากอ้างอิงตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงตาม การตระหนักรู้ในตนเองเป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) พบการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมายต่อการพัฒนาตนเองเชิงบวก จากการศึกษาของ Chalofsky (2010) ถึงโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่สำหรับงานที่มีความหมาย ซึ่งให้เห็นว่างานที่มีความหมายไม่ได้เป็นเพียงแค่งานที่ได้รับค่าตอบแทนที่เราทำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีที่เรารวมเอาค่านิยมและหลักการของเราเข้าไปในงานด้วย งานที่มีความหมายทำให้เราสามารถทนต่อแรงกดดัน พัฒนาตนเองในเชิงบวก และปรับพฤติกรรมของเรา สอดคล้องกับการศึกษาของ Munn (2013) ถึงอิทธิพลของการทำงาน สมดุลชีวิตต่องานที่มีความหมาย อธิบายว่างานที่มีความหมายมีพลังในการส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนาในเชิงของแต่ละบุคคล ซึ่งส่งผลให้เกิดความสมดุลในชีวิตการทำงาน

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมายต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความหมายต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงพบว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีไม่มากนัก ที่พบคือ การศึกษาของ Sarkar (2019) ศึกษาอิทธิพลของงานและปัจจัยในบริบทที่ไม่ใช่งาน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของทั้งบริบทของงานและปัจจัยที่ไม่ใช่งาน (งานที่มีความหมาย การสนับสนุนจากพี่เลี้ยง การสนับสนุนจากครอบครัว และเหตุการณ์ในชีวิตที่ทำทนาย) กับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) โดยเริ่มจากศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้นำระดับสูง 7 คนในประเทศอินเดีย และศึกษาเชิงปริมาณ ด้วยการสำรวจผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง 201 คน และผู้ติดตาม 554 คน เพื่อตรวจสอบอิทธิพลแต่ละปัจจัยในบริบทต่างๆ ที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่านอกจากการสนับสนุนจากพี่เลี้ยงแล้วปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด มีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ระดับ .05 และกล่าวถึงผลกระทบของผลลัพธ์ของการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริง และยังเป็นการศึกษาครั้งแรกของงานที่มีความหมาย การสนับสนุนจากพี่เลี้ยง การสนับสนุนจากครอบครัว และเหตุการณ์ในชีวิตที่ท้าทาย ที่ได้รับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### 4.5 การสนับสนุนทางสังคม (Social support)

การศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและการสนับสนุนทางสังคมที่เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล โดยมีการถกเถียงกันในวรรณกรรมว่าการสนับสนุนในลักษณะใดมีผลต่อชีวิตของผู้รับการสนับสนุนมากกว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ได้แสดงให้เห็นในงานวิจัยหลายชิ้นที่เกี่ยวข้องกับอาการวิตกกังวลและภาวะซึมเศร้าลดน้อยลง (Kessler, Kendler, Heath, Neale, & Eaves, 1992) รวมทั้งมีงานวิจัยหลายชิ้นได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบของการสนับสนุนทางสังคมในด้านต่างๆ เช่น ด้านสุขภาพร่างกาย (Chatzisarantis, Hagger, & Smith, 2007; House, Landis, & Umberson, 1988; Salovey, Rothman, Detweiler, & Steward, 2000) ด้านสุขภาพจิต (Cohen & Wills, 1985; Melling & Houquet-Pincham, 2011; Sherman, Skrzypek, Bell, Tatum, & Paskett, 2011) ด้านจิตวิทยา ด้านสุขภาพ (Blair & Holmberg, 2008; Ownsworth, Henderson, & Chambers, 2009; Taylor & Brown, 1988) และด้านคุณภาพชีวิต (Newsom & Schulz, 1996; Song et al., 2011)

##### ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม

ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมแบบกว้างๆ หมายถึง การสนับสนุนสามารถเข้าถึงแต่ละบุคคลผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่น กลุ่ม และชุมชนขนาดใหญ่ (Lin, Simeone, Ensel, & Kuo, 1979) Caplan (1974) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นช่วงของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล จากการทบทวนความหมายการสนับสนุนทางสังคมพบว่า มีการให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมตามแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นรูปธรรม เป็นการกระทำเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนบุคคล

Cobb (1976) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นกลไกที่บุคคลสามารถรับข้อมูลที่สำคัญและติดตามเหตุการณ์ปัจจุบันได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ยังปลูกฝังความรู้สึกเคารพและชื่นชมในแวดวงสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมเป็นส่วนสำคัญของการสนับสนุน

ทางสังคม เนื่องจากเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ในทำนองที่สุด การสนับสนุนทางสังคมทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้คน

เช่นเดียวกับ Lin et al. (1979) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าการที่บุคคลมีการติดต่อ มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อาจเป็นบุคคลเดียว กลุ่มหรือสังคม ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม

House (1981) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นการรับรู้และความเป็นจริงที่เราได้รับการดูแล มีการให้ความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น และสิ่งนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคมที่สนับสนุน

Sarason, Pierce, and Sarason (1990) รวมทั้งยังเป็นความเชื่อของแต่ละบุคคลว่าการสนับสนุนทางสังคมและให้สิ่งที่แต่ละคนเห็นว่าจำเป็น

Taylor et al. (2004) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นการรับรู้ผ่านประสบการณ์ที่บุคคลได้รับความรัก ความเป็นห่วง ความภูมิใจและมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ให้การช่วยเหลือ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมที่รวมทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลอย่าง Kaplan and Pascoe (1977) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ยั่งยืนภายในกลุ่มคนที่สามารถพึ่งพาให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ช่วยเหลือทรัพยากรในยามที่จำเป็น รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะ

House (1981) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นความสัมพันธ์ประเภทหนึ่งระหว่างผู้คนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกชอบ ความเห็นอกเห็นใจ ความรัก ความไว้วางใจ และการดูแลซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือทั้งในรูปของเครื่องมือ อุปกรณ์ การเงิน เวลา และคำแนะนำ ตลอดจนการเสนอแนะและประเมินผล

เช่นเดียวกับ Farber (1990) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการสนับสนุนระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ประเภทนี้สามารถสร้างขึ้นได้ด้วยการช่วยเหลือและช่วยเหลือ การสนับสนุนทางอารมณ์สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การแสดงความสนใจ การให้กำลังใจ การยอมรับซึ่งกันและกัน

การส่งเสริมความใกล้ชิด การส่งเสริมการเข้าสังคม และการให้การสนับสนุนด้านวัตถุ ข้อมูล และการประเมิน

จากการทบทวนความหมายของการสนับสนุนทางสังคมตามแนวคิดข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่าการสนับสนุนทางสังคม เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ ด้านข้อมูลและด้านการประเมิน และการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์

### **แหล่งของการสนับสนุนทางสังคม**

การสนับสนุนทางสังคมเริ่มตั้งแต่วัยทารก เมื่อชีวิตดำเนินไป การสนับสนุนได้รับมากขึ้นจากสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัว จากนั้นก็จากเพื่อนร่วมงาน งานและชุมชน (Cobb, 1976) จากการทบทวนแหล่งของการสนับสนุนทางสังคม สามารถจำแนกแหล่งของการสนับสนุนทางสังคมตามรูปแบบของการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านต่างๆ ออกเป็น 2 แหล่งของการสนับสนุนทางสังคม ดังนี้

1. การสนับสนุนทางสังคมจากแหล่งงาน (Work social support) อาจมาจากหลายแหล่ง แต่ที่พบโดยทั่วไป ได้แก่ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีความสำคัญเนื่องจากบ่งบอกถึงการให้ความช่วยเหลือที่เป็นไปได้สำหรับแต่ละบุคคล (House, 1981; Tardy, 1985; Taylor, 2011; Wadsworth & Owens, 2007) นักวิจัยได้ตรวจสอบผลของการสนับสนุนทางสังคมในการทำงาน ตัวอย่างเช่น Baker, Israel, and Schurman (1996) พบว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วม สามารถช่วยลดความรู้สึกเชิงลบของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับงาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานนั้นยังสามารถช่วยลดภาวะซึมเศร้าของบุคคลได้

2. การสนับสนุนทางสังคมจากแหล่งที่ไม่ใช่ในงาน (Non-work social support) ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว และเพื่อนๆ (House, 1981; Tardy, 1985; Taylor, 2011; Wadsworth & Owens, 2007)

### **องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม**

ส่วนการสนับสนุนทางสังคมตามแนวคิดของ Cobb (1976) ประกอบด้วย 3 ด้าน

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) การได้รับข้อมูลหรือการกระทำที่ทำให้รู้สึกได้รับความรักและความหวังใจ เกี่ยวข้องกับการสร้างสายสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล การสนับสนุนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทาย ส่งผลดีต่อสภาพจิตใจและอารมณ์ อาจมาในหลายรูปแบบของการรับฟัง คำพูดที่ใจดี หรือท่าทางแสดงความรักใคร่ทางกาย ทำที่สุดการสนับสนุนทาง



อารมณ์จะช่วยให้บุคคลรู้สึกมีค่าและได้รับการสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และรู้สึกถึงความสุขและความสมหวังโดยรวมมากขึ้น

2. การสนับสนุนทางการเห็นคุณค่า (Esteem Support) การได้รับความรู้หรือคำติชมที่ส่งผลให้แต่ละบุคคลรู้สึกนับถือ ยอมรับ ชื่นชม เกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลที่ทำให้คนรู้สึกชื่นชม จดจำ และเคารพ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าในตนเองและความมั่นใจในตนเองในที่สุด การสนับสนุนถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเพิ่มความรู้สึกมีค่าโดยรวมเป็นองค์ประกอบสำคัญของความผาสุกทางอารมณ์

3. การสนับสนุนทางการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Socially Support) บุคคลทั่วไปต้องการการสนับสนุนทางสังคมเพื่อให้รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งรวมถึงการได้รับข้อมูลที่ย้ำเตือนถึงการเป็นสมาชิกในสังคมและส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ การมีเครือข่ายทางสังคมและการถูกห้อมล้อมด้วยคนอื่นๆ ที่มีความสนใจและค่านิยมที่คล้ายคลึงกันสามารถช่วยให้แต่ละคนรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเชื่อมโยงกับกลุ่มของตน หากไม่มีการสนับสนุนนี้ บุคคลอาจรู้สึกโดดเดี่ยวและขาดการเชื่อมต่อ ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตและความเป็นอยู่โดยรวม

การสนับสนุนทางสังคมตามแนวคิดของ House (1981) ประกอบด้วย 4 ด้าน

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) การได้รับการสนับสนุนให้ได้รับความชอบ ความเห็นอกเห็นใจ ความรัก ความไว้วางใจ การดูแลเอาใจใส่ (Caltabiano & Sarafino, 2002; Krause, 1987; Sarason, Levine, Basham, & Sarason, 1983; Schaefer, Coyne, & Lazarus, 1981; Weinert, 1987)

2. การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ (Instrumental Support) การให้การสนับสนุนในรูปแบบของเครื่องมือ อุปกรณ์ ช่วยเหลือในรูปแบบของเงิน การให้เวลา เป็นการจัดหาสินค้า บริการหรือความช่วยเหลือที่จำเป็นและสามารถจับต้องได้ (Caltabiano & Sarafino, 2002; Sarason et al., 1983; Schaefer et al., 1981)

3. การสนับสนุนทางด้านข้อมูล (Information Support) การสนับสนุนด้วยการให้ข้อมูลคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ เพื่อช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับความท้าทายส่วนบุคคลหรือความท้าทายตามสถานการณ์ เป็นการให้แนวทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา (Sarason et al., 1983; Schaefer et al., 1981)

4. การสนับสนุนทางการประเมิน (Appraisal Support) การสนับสนุนในรูปแบบของการให้ข้อเสนอแนะเชิงประเมินแก่ผู้รับการสนับสนุน การให้ข้อมูลป้อนกลับ เปรียบเทียบกับ

บุคคลอื่นในสังคมทำให้เกิดความมั่นใจ ซึ่งเป็นการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมากกว่าการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ Thoits (1982) อธิบายว่าการสนับสนุนทางสังคมเป็นระดับความต้องการพื้นฐานทางสังคมที่ได้รับการตอบสนอง จากการติดต่อ มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความต้องการพื้นฐานทางสังคม ได้แก่ ความต้องการความรัก การยอมรับ การยกย่อง การเห็นคุณค่า การเป็นเจ้าของ การมีชื่อเสียง และความปลอดภัย ความต้องการพื้นฐานทางสังคมดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองเมื่อบุคคลได้รับการช่วยเหลือในด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 2 ด้าน ดังนี้

1. การช่วยเหลือทางด้านอารมณ์ (Social emotional aid) เช่น การได้รับความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจ การยอมรับ และการเห็นคุณค่า

2. การช่วยเหลือทางด้านวัตถุสิ่งของ (Instrumental aid) เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ เงิน รวมถึงการได้รับคำแนะนำ ข้อมูลต่างๆ

และ Jacobson (1986) ระบุการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 ด้าน

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) การแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้รับการเคารพนับถือ การยกย่อง ได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ และความมั่นคงปลอดภัย

2. การสนับสนุนทางด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Support) เป็นการได้รับข้อมูล ความรู้ คำแนะนำต่างๆ ช่วยให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

3. การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ (Materials Support) การได้รับวัตถุ สิ่งของ และบริการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

จากการทบทวนองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม สามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการสนับสนุนทางสังคมได้ดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม

องค์ประกอบ	House (1981)	Schaefer และคณะ (1981)	Thoits (1982)	Sarason และคณะ (1983)	Cobb (1976)	Jacobson (1986)	Callabiano and Sarafino (2002)	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์
1. ด้านอารมณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ด้านอารมณ์ของสังคม
2. ด้านการเห็นคุณค่า					✓		✓	
3. ด้านการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม					✓			
4. ด้านเครือข่าย							✓	
5. ด้านวัตถุสิ่งของ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	ด้านวัตถุสิ่งของ
6. ด้านข้อมูล	✓	✓		✓				ด้านข้อมูล
7. ด้านความรู้ความเข้าใจ						✓		
8. ด้านการประเมิน	✓							

จากการทบทวนองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคมถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งนำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ ด้านข้อมูล และการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคล คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) การรับรู้ว่าได้รับความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจ การยอมรับ การเห็นคุณค่า มีความใกล้ชิดสนิทสนม และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม

2. การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ (Instrumental Support) การให้การสนับสนุนในรูปแบบของเครื่องมือ อุปกรณ์ ช่วยเหลือในรูปแบบของเงิน การให้เวลา และบริการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3. การสนับสนุนทางด้านข้อมูล (Information Support) การสนับสนุนด้วยการให้ข้อมูลคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ เพื่อช่วยให้สามารถรับมือกับความท้าทายส่วนบุคคลหรือความท้าทาย

ตามสถานการณ์ เป็นการให้แนวทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา รวมถึงการสนับสนุนทางด้านการประเมิน การให้ข้อมูลย้อนกลับ

### การวัดการสนับสนุนทางสังคม

การทบทวนและการจำแนกเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการสนับสนุนทางสังคม การวัดบางอย่างได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียด และเลือกใช้การวัดโดยอาศัยเหตุผลในทางปฏิบัติมากกว่าเหตุผลทางทฤษฎี (Cantero et al., 2004) ความหลากหลายของการสนับสนุนทางสังคมมีส่วนช่วยสนับสนุนความหลากหลายของเครื่องมือวัด นักวิจัยส่วนใหญ่มีความพยายามที่จะปรับเครื่องมือให้เข้ากับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาเฉพาะ (Gottlieb & Bergen, 2010) การทบทวนการศึกษาและงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีการศึกษามากมายเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หรือตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือวัดการสนับสนุนทางสังคมเหล่านี้ เนื่องจากมุมมองของนักวิจัยและการเลือกใช้เครื่องมือการประเมินการสนับสนุนทางสังคมที่แตกต่างกัน (Brown, Tang, & Hollman, 2014; Gilbert & Rhodes, 2012; Hlebec & Kogovšek, 2013; Shakespeare-Finch & Obst, 2011; Umaña-Taylor et al., 2011)

Zimet et al. (1988) ใช้เครื่องมือวัดชื่อว่า Multidimensional Scale of Perceived Social Support (MSPSS) ในการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัว เพื่อน และคนอื่นๆ ที่มีความสำคัญ ซึ่งแบบสอบถามเหมาะสำหรับใช้วัดในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลทั่วไป โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแยกเป็นรายด้านครอบครัว เท่ากับ .85 ด้านเพื่อน เท่ากับ .75 ด้านคนอื่นๆ เท่ากับ .72 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ .85

Sherbourne and Stewart (1991) ใช้เครื่องมือวัดชื่อว่า The MOS-SSS ในการประเมินการสนับสนุนทางสังคม แบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ข้อแรกให้ระบุจำนวนเพื่อนสนิทหรือญาติสนิทที่ผู้ตอบแบบสอบถามมี ส่วนที่ข้อคำถามที่เหลืออีก จำนวน 19 ข้อ ระบุความถี่ของการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องในแง่เฉพาะของชีวิตประจำวัน การวัดนี้ไม่ได้ประเมินความพึงพอใจต่อการสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ การสนับสนุนจากหลายแหล่ง การสนับสนุนประเภทต่างๆ หรือความพึงพอใจในแต่ละประเภทสนับสนุน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ .91

Sarkar (2019) ศึกษาอิทธิพลของงานและปัจจัยในบริบทที่ไม่ใช่ในงาน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของทั้งบริบทของงานและปัจจัยที่ไม่ใช่ในงาน (งานที่มีความหมาย การสนับสนุนจากพี่

เลี้ยง การสนับสนุนจากครอบครัว และเหตุการณ์ในชีวิตที่ทำทนาย) เกี่ยวกับของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ใช้เครื่องมือวัดการสนับสนุนจากพี่เลี้ยง โดยให้ผู้ นำตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ที่พัฒนาโดย Dreher and Ash (1990) เป็นแบบมาตรา ประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยเลยจนถึงเกือบตลอดเวลา ตัวอย่างข้อคำถามเช่น พี่เลี้ยง ส่งเสริมความสนใจในอาชีพของคุณ ส่วนการสนับสนุนจากครอบครัว โดยให้ผู้ นำตอบ แบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ที่พัฒนาโดย Zimet, Dahlem, Zimet, and Farley (1988) เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงเห็นด้วยอย่าง ยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถามเช่น ฉันได้รับความช่วยเหลือทางอารมณ์และการสนับสนุนที่ฉันต้องการจาก ครอบครัวของฉัน

จากการทบทวนการวัดและการประเมินเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมพบว่า เครื่องมือ ส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการและนำเสนอในรูปแบบของแบบวัดหรือ แบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือจากการ พิจารณาในบริบทต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการสนับสนุนทางสังคมตามแหล่งที่มาของ การสนับสนุนทางสังคมจากแหล่งงานได้แก่ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนทาง สังคมจากแหล่งที่ไม่ใช่งาน ได้แก่ ครอบครัว โดยพัฒนาแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคม ตามแนวคิดของ House (1981) เพื่อให้ครอบคลุมในการศึกษาครั้งนี้

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคมต่อการตระหนักรู้ในตนเอง**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคมต่อการตระหนักรู้ ในตนเอง พบว่า ยังมีการศึกษาไม่มากนัก ที่พบคือ การศึกษาของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) ได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่าน ประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม บรรยากาศ รวมถึงการ ได้รับการสนับสนุน ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริม การพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และจากการศึกษาของ ปาลรพี สิงห์สา (2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสนับสนุนทางสังคม กับ การ ตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง กรณีศึกษาพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ระดับการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง การสนับสนุน ทางสังคมของพนักงานบริษัทเอกชนมีความสัมพันธ์กับการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเองอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ .404

#### 4.6 บรรยากาศองค์การ (Organization Climate)

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่ศึกษากันอย่างแพร่หลายมากสำหรับการวิจัยในสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในการทำความเข้าใจประสบการณ์ในสถานที่ทำงานของพนักงาน บรรยากาศองค์การสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญในขณะเดียวกันก็เน้นย้ำถึงพฤติกรรม ทักษะที่คาดหวัง และได้รับรางวัลในที่ทำงาน แนวคิดนี้เกิดขึ้นในการศึกษาเมื่อเกือบหนึ่งศตวรรษที่แล้ว (Lewin, Lippitt, & White, 1939) บรรยากาศองค์การมีขอบเขตเหมือนกับบุคลิกภาพของบุคคลที่ทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น ในทำนองเดียวกันแต่ละองค์การมีบรรยากาศองค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่นๆ โดยพื้นฐานแล้วบรรยากาศองค์การแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานที่บุคคลอยู่ (Subramani, Jan, Gaur, & Vinodh, 2015) แนวคิดบรรยากาศองค์การได้รับการพัฒนาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยนักสังคมศาสตร์ชื่อ Lewin, Lippitt & white พวกเขาใช้คำว่าบรรยากาศองค์การ เพื่ออธิบายความรู้สึกหรือบรรยากาศส่วนตัวที่พวกเขาประสบในการศึกษาองค์การ พวกเขาพบว่ากลุ่มต่างๆ มีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของพวกเขา (Iqbal, 2011) ในความเป็นจริงเป็นโครงสร้างสำคัญอย่างหนึ่งในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขาด้วย (Suguna, 2014)

แต่มักถูกโต้แย้งว่าคล้ายกับแนวคิดอื่นที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Pettigrew, 1979) แม้ว่านักวิชาการบางคนจะเชื่อว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การทับซ้อนกัน (Berg & Wilderom, 2004) แต่แนวคิดเหล่านี้มีความแตกต่างกัน (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Zohar & Hofmann, 2012) วัฒนธรรมองค์การหมายถึงค่านิยมร่วมและสมมติฐานพื้นฐานของกลุ่มคนในองค์การเกี่ยวกับประเพณีและบรรทัดฐานขององค์การนั้นๆ (Schein, 2010; Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017) ในการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การคือการรับรู้ร่วมกันของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ รวมถึงนโยบาย ขั้นตอน และแนวปฏิบัติ (Schneider, 1975) มีรากฐานมาจากต้นกำเนิดที่ต่างกัน และพัฒนามาจากภูมิหลังของสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา วัฒนธรรมเป็นสิ่งประดิษฐ์ของบรรทัดฐาน ประเพณี และความคาดหวังภายในองค์การ (Denison, 1996) ในทางกลับกันบรรยากาศองค์การมีพื้นฐานทางจิตใจมากขึ้น โดยเน้นการรับรู้และประสบการณ์ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของสถานการณ์ (Zohar & Hofmann, 2012) ในการศึกษาปัจจุบันเราให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ

เนื่องจากความสนใจในการรับรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรมากกว่าองค์ประกอบทางวัฒนธรรม เช่น ประเพณีและพิธีกรรม

การรับรู้เชิงบวกเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงความพึงพอใจ (Ghavifekr & Pillai, 2016) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น (Cummings & Worley, 2015) เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (Iqbal, 2011) ผลผลิตที่สูงขึ้นและการหมุนเวียนลดลง (Berberoglu, 2018) บรรยากาศองค์การจึงถูกกำหนดว่า เป็นลักษณะที่ค่อนข้างถาวรของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งสมาชิกองค์กรรับรู้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา และสามารถกำหนดได้ด้วยคุณสมบัติบางอย่างขององค์กร (Tagiuri, Litwin, Barnes, Harvard, & Graduate School of Business, 1968)

#### **ความหมายของบรรยากาศองค์การ**

Litwin and Stringer (1968) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณสมบัติที่ใช้วัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่พนักงานทำงานในองค์กร โดยการรับรู้ทางตรงหรือการรับรู้ทางอ้อม รวมถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลจะกระตุ้นพฤติกรรมของพวกเขา

Pritchard and Karasick (1973) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณภาพที่ค่อนข้างยั่งยืนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของสมาชิกในองค์กรโดยเฉพาะในผู้บริหารระดับสูง เป็นที่รับรู้โดยสมาชิกขององค์กร ทำหน้าที่เป็นพื้นฐานในการตีความสถานการณ์ และทำหน้าที่เป็นแหล่งกดดันในการกำกับกิจกรรม

Schneider (1975) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ร่วมกันของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กร รวมถึงนโยบาย ขั้นตอน และแนวปฏิบัติ

Moran and Volkwein (1992) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับขอบเขตที่องค์กรกำลังตอบสนองของความคาดหวังของสมาชิกในปัจจุบัน

Zohar and Hofmann (2012) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นพื้นฐานทางจิตใจ โดยเน้นการรับรู้และประสบการณ์ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของสถานการณ์

ความหมายข้างต้นของบรรยากาศองค์การเน้นให้เห็นถึงความจริงที่เป็นการรับรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมของตนอย่างชัดเจน บรรยากาศองค์การเป็นกระบวนการพลวัตที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับสภาพแวดล้อมของพวกเขา พบว่าปัจจัยขององค์กร เช่น นโยบาย ขั้นตอน วัฒนธรรม และโครงสร้างมีผลต่อพฤติกรรม (Tinti, Costa, Vieira, & Cappellozza, 2017) เช่นเดียวกับ Snow (2002) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นการ

รับรู้หรือความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับการช่วยให้บุคคลตระหนักถึงองค์กรผ่านการรับรู้ของตนเอง ผู้คนพยายามที่จะเข้าใจสภาพแวดล้อม ผู้คน และเหตุการณ์รอบตัวพวกเขา วิธีที่แต่ละบุคคลรับรู้สิ่งต่าง ๆ จะเป็นตัวกำหนดว่าพวกเขาตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร (Elnaga, 2012)

นอกจากนี้ รัตติกกรม จงวิศาล (2554) ให้ความหมายบรรยายภาศองค์การว่าเป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้รับอิทธิพลจากการรับรู้และประสบการณ์ของพวกเขาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร และ สิมาภา จันทรหอมกุล (2552) กล่าวถึงบรรยายภาศองค์การคือลักษณะหรือองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรที่สมาชิกรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก ส่วนความหมายในการศึกษาของ อัมพร ศรีประเสริฐสุข (2562) บรรยายภาศองค์การเป็นวิธีที่บุคคลากรรับรู้และสะท้อนถึงลักษณะขององค์กรและผลกระทบต่อความคิด ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร

จากการทบทวนความหมายที่เกี่ยวข้องกับบรรยายภาศองค์การ จึงอาจสรุปได้ว่าบรรยายภาศองค์การเป็นการรับรู้ผ่านประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร

### **องค์ประกอบของบรรยายภาศองค์การ**

จากการทบทวนองค์ประกอบของบรรยายภาศองค์การ มีนักวิชาการกำหนดองค์ประกอบเพื่อใช้ประเมินบรรยายภาศองค์การ ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยายภาศองค์การได้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structural) เป็นคุณลักษณะขององค์กรที่แยกความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เช่นวิธีการสรรหาพนักงาน กฎระเบียบที่เป็นทางการเพื่อใช้กำหนดพฤติกรรมของพนักงาน ระดับของการตัดสินใจ ลำดับชั้น ขนาดขององค์กร (Dubrin, 1984; Moran & Volkwein, 1992) เป็นความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กร สามารถมองว่ามีการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามหรือเป็นวิธีการในการทำสิ่งต่างๆ (Litwin & Stringer, 1968) หัวหน้าอาจกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการของงาน ตลอดจนวิธีการสื่อสาร (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970) ขอบเขตที่ให้ทำงานให้เสร็จสิ้น (Steers, 1977)



2. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับข้อจำกัดในที่ทำงาน ระดับที่บุคคลรู้สึกว่าไม่มีกฎเกณฑ์ ขั้นตอน นโยบายและการปฏิบัติที่ไม่จำเป็น ซึ่งขัดขวางการทำงานให้สำเร็จและแนวคิดใหม่ๆ นั้นง่ายต่อการยอมรับ ไม่มีกฎเกณฑ์ นโยบายและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Hay group อ้างถึงใน Snow, 2002) มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และพัฒนาบุคคลเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Dubrin, 1984; Steers, 1977)

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกว่ามีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังเป็นระดับที่สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องตรวจสอบทุกอย่างกับหัวหน้า และรู้สึกรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผลลัพธ์ ได้รับอำนาจในการทำงานให้สำเร็จ (Hay group อ้างถึงใน Snow, 2002) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ (Dubrin, 1984) สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการรู้วาทบาทของใครเกี่ยวข้องกับอะไร และต้องแน่ใจว่างานสำเร็จลุล่วง (Campbell et al., 1970; Litwin & Stringer, 1968)

4. มาตรฐาน (Standards) รู้สึกถึงการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพและความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายท้าทายแต่สามารถบรรลุได้นั้นถูกกำหนดไว้สำหรับทั้งองค์กรและพนักงาน (Hay group อ้างถึงใน Snow, 2002) เป็นการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และบรรลุตามมาตรฐานและทำผลงานได้โดดเด่น (Litwin & Stringer, 1968) รวมถึงการรับนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ แนวทางการปรับปรุงที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Dubrin, 1984) และเป็นกรอบอ้างอิงทั่วไปที่ให้สมาชิกใช้ร่วมกัน (Moran & Volkwein, 1992)

5. รางวัล (Rewards) เป็นความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลสำหรับการทำงานที่ดีและการยอมรับดังกล่าวเกี่ยวข้องกับโดยตรงและแตกต่างกันตามระดับการปฏิบัติงาน (Hay group อ้างถึงใน Snow, 2002) การรับรู้ที่ได้รับรางวัลจากงานที่ทำอย่างไร เน้นที่การเสริมแรงในเชิงบวกและการรับรู้ความเป็นธรรมเกี่ยวกับการจ่ายเงินและนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง (Dubrin, 1984; Litwin & Stringer, 1968) ตามผลงานและความดีความชอบ ไม่ใช่ลำดับอาวุโสและการเล่นพรรคเล่นพวก (Steers, 1977)

6. ความชัดเจน (Clarity) เป็นความรู้สึกที่รู้ว่าถูกคาดหวังอะไร และเข้าใจว่าความคาดหวังเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร (Hay group อ้างถึงใน Snow, 2002) มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (Steers, 1977)

7. ความมุ่งมั่นของทีม (Team commitment) เป็นความรู้สึกมีคุณค่าในกลุ่ม รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและจะใช้ความพยายามเป็นพิเศษเมื่อจำเป็น นอกจากนี้ยัง

เป็นความรู้สึกที่เชื่อมั่นว่ากำลังทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Litwin & Stringer, 1968; Hay group อ้างถึงใน Snow, 2002)

8. ความเสี่ยง (Risk) ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับงานใดงานหนึ่งตลอดจนแนวทางทั่วไปขององค์กรในการรับความเสี่ยงหรือความโน้มเอียงที่จะยอมรับมุมมองที่แตกต่างมากขึ้น (Litwin & Stringer, 1968) รวมถึงเป็นการประเมินผลกระทบของแรงกดดันในองค์กรที่ทำให้บุคคลรู้สึกกังวลและไม่ปลอดภัย (Steers, 1977)

9. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ความรู้สึกเป็นมิตรโดยทั่วไปจากกลุ่มหรือองค์กร การรับรู้ว่าหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเต็มใจช่วยเหลือและให้การสนับสนุนอย่างไร (Dubrin, 1984; Litwin & Stringer, 1968) รวมถึงการสนับสนุนจากหัวหน้า โดยการให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงาน และความมุ่งมั่นขององค์กรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน (Steers, 1977) เป็นความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เห็นได้ชัดระหว่างสมาชิกในองค์กร (Campbell et al., 1970)

10. ความขัดแย้ง (Conflict) แสดงถึงขอบเขตที่หัวหน้าและพนักงานต้องการที่จะพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อกังวลอย่างเปิดเผยแทนที่จะเพิกเฉย รวมทั้งการมีมุมมองที่แตกต่างกัน (Litwin & Stringer, 1968) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กร มีผลกระทบต่อความรู้สึกขององค์กรและวิธีการที่ความขัดแย้งจริงเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ตอบสนองต่อสถานการณ์เดียวกันซึ่งทำให้เกิดข้อตกลงในการทำงาน (Moran & Volkwein, 1992)

จากการทบทวนองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ สามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบ	Litwin and Stringer (1968)	Campbell et al. (1970)	Steers (1977)	Dubrin (1984)	Moran and Volkswein (1992)	Hay group (2002)	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์
1. โครงสร้าง	✓	✓	✓	✓	✓		
2. มาตรฐาน	✓			✓	✓	✓	
3. รางวัล	✓		✓	✓		✓	ความชัดเจน
4. ความชัดเจน			✓			✓	
5. ความเสี่ยง	✓		✓				
6. ความรับผิดชอบ	✓	✓		✓		✓	ความรับผิดชอบ
7. ความยืดหยุ่น			✓	✓		✓	
8. ความมุ่งมั่นของทีม	✓					✓	
9. ความอบอุ่นและการสนับสนุน	✓	✓	✓	✓			ความมุ่งมั่นของทีม
10. ความขัดแย้ง	✓				✓		

บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะที่กำหนดองค์กรและสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ (Steers, 1977) สามารถวัดและควบคุมได้ (Litwin & Stringer, 1968) จากการทบทวนองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งนำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ สามารถวัดบรรยากาศองค์การได้ครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ได้แก่

1. ความชัดเจน (Clarity) เป็นความรู้สึกที่รู้ว่าถูกคาดหวังอะไร และเข้าใจว่าความคาดหวังเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกว่ามีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับอำนาจในการทำงานให้สำเร็จ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

3. ความมุ่งมั่นของทีม (Team commitment) รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน รวมถึงความมุ่งมั่นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน

### การวัดบรรยากาศองค์การ

วิธีที่นิยมใช้กันทั่วไปในการวัดบรรยากาศองค์การ คือ การรายงานตนเองผ่านแบบสอบถาม โดยการสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบตามแนวคิด จากการศึกษาของ Litwin and Stringer (1968) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎีของ McClelland, Atkinson, Clark, and Lowell (1953) และมุ่งเน้นบรรยากาศองค์การมีผลต่อแรงจูงใจของมนุษย์อย่างไร โดยพัฒนาเครื่องมือชื่อ Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ) สำหรับใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 50 ข้อ ซึ่งครอบคลุม 9 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิด ได้แก่ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ ความท้าทาย รางวัล ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ความขัดแย้ง อัตลักษณ์ และมาตรฐาน

จากการศึกษาของ สิวามา จันทรหอมกุล (2552) ได้พัฒนาแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Dubrin (1984) โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ ซึ่งครอบคลุม 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วม โครงสร้าง การให้รางวัล การสนับสนุน ความเจริญก้าวหน้า และการควบคุม เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .90 ส่วนการศึกษาของ อัมพร ศรีประเสริฐสุข (2562) ได้พัฒนาแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Snow (2002) เพื่อใช้ในการวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานสายวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .94

จากการทบทวนการวัดและการประเมินเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การพบว่า เครื่องมือส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการ และนำเสนอในรูปแบบของแบบวัดหรือแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจพัฒนาเครื่องมือตามแนวคิดของ Hay group อ้างถึงใน Snow (2002) โดยพัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์การจาก อัมพร ศรีประเสริฐสุข (2562) ครอบคลุมในการศึกษาครั้งนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การต่อการตระหนักรู้ในตนเอง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การต่อการตระหนักรู้ในตนเอง พบว่า ยังมีการศึกษาไม่มากนัก ที่พบคือ การศึกษาของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) ได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่าน

ประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น วิทยุทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร รวมถึงการได้รับการสนับสนุน ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีไม่มากนัก ที่พบคือ การศึกษาของ Walumbwa et al. (2008) ในการพัฒนาและการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎีของภาวะผู้นำที่แท้จริง แบบจำลองแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและบรรยากาศองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีและผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรหรือวัฒนธรรมอาจช่วยเพิ่มหรือลดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003)

## 5. การวิจัยระยะที่ 2

### 5.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ด้วยความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำ มีนักวิชาการและนักปฏิบัติได้ตระหนักถึงความสำคัญของแนวทางที่หลากหลายในการเรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำมาเป็นเวลานานจากการทบทวนวรรณกรรมพบทฤษฎี แบบจำลอง และแนวทางมากมายที่เสนอให้กับทุกคนที่สนใจในการพัฒนาความเป็นผู้นำ หนึ่งในแนวทางที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการจัดการเรียนการสอน คือ งานของ Kolb (1984) บนพื้นฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์เชิงบูรณาการจากแนวทฤษฎีที่หลากหลาย

ในปี 1984 Kolb ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Experiential Learning: experience as the source of learning and development หนังสือเล่มนี้อธิบายถึงหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประสบการณ์คือต้นกำเนิดทางปัญญา โดยได้รับอิทธิพลมาจากการงานของ Lewin, Piaget, Dewey, Freire และ James ก่อให้เกิดมุมมองที่ไม่เหมือนใครในการเรียนรู้และการพัฒนา ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) เป็นแบบจำลององค์รวมของกระบวนการเรียนรู้และเป็นแบบจำลองพัฒนาการของผู้ใหญ่ ซึ่งทั้งสองอย่างนี้สอดคล้องกับวิธีที่เราเรียนรู้เติบโต และพัฒนาตามธรรมชาติ เรียกว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อเน้นประสบการณ์มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้

แบบจำลองเชิงทฤษฎีของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีพื้นฐานมาจากมุมมองของมนุษย์นิยมและคอนสตรัคติวิสต์ โดยเสนอว่าเรามีความสามารถในการเรียนรู้ตามธรรมชาติ และประสบการณ์นั้นมีบทบาทสำคัญในการสร้าง การได้มาซึ่งความรู้

### วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb

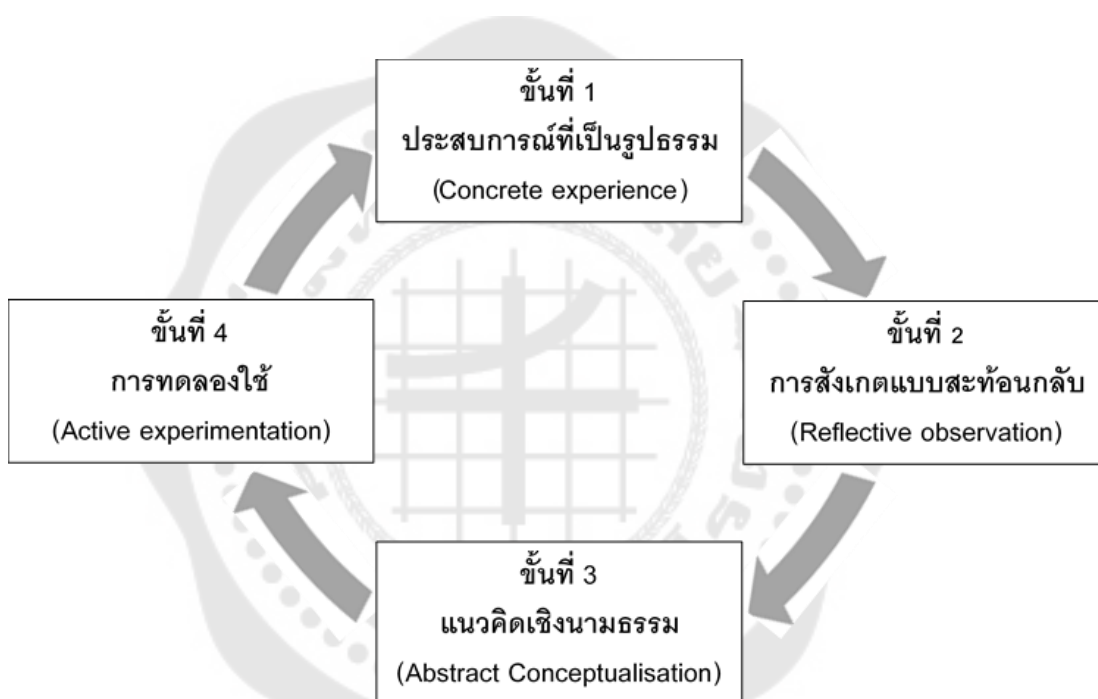
วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb มี 4 ขั้นตอน สองขั้นตอนแรกของวงจรเกี่ยวข้องกับ การเข้าใจประสบการณ์ ส่วนสองขั้นตอนสุดท้ายมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนควรปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete experience) วงจรของ Kolb เริ่มต้นด้วยประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม ด้วยการทำบางสิ่งบางอย่างที่บุคคล ทีม หรือองค์กรได้รับมอบหมาย งาน กุญแจสำคัญในการเรียนรู้คือการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ในแบบจำลองของ Kolb เราไม่สามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่อ่านหรือฟังเกี่ยวกับเรื่องนี้ การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นบุคคล ทีม หรือองค์กรต้องลงมือทำ กล่าวคือผู้เรียนพบกับประสบการณ์ใหม่หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตีความซ้ำของประสบการณ์ที่มีอยู่ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การละลายพฤติกรรม การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา การอภิปรายผล การให้แบบฝึกหัดและการลงมือปฏิบัติ ด้วยการทำการนำเสนอและการอภิปราย

2. การสังเกตแบบสะท้อนกลับ (Reflective observation) หมายถึง การใช้เวลา การถอยออกจากงาน และทบทวนสิ่งที่ได้ทำจากประสบการณ์ ในขั้นตอนนี้จะมีการถามคำถามมากมายและเปิดช่องทางการสื่อสารให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ผู้เรียนจะทบทวนถึงประสบการณ์ใหม่และระบุนความไม่สอดคล้องกันระหว่างประสบการณ์และความเข้าใจ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การสังเกต การเขียนรายงานสั้นๆ เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ ให้เวลาได้คิดเงียบๆ การให้พักเบรก การรอก่อนที่ทำการเรียนรู้

3. แนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualisation) คือ กระบวนการทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น เกี่ยวข้องกับการตีความเหตุการณ์ และทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในขั้นตอนนี้ผู้เรียนจะทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่พวกเขาสะท้อนกลับและสิ่งที่พวกเขาอยู่แล้ว พวกเขาอาจใช้ทฤษฎีจากตำราเพื่ออธิบายเหตุการณ์ แบบจำลองที่พวกเขาคุ้นเคย แนวคิดจากเพื่อนร่วมงาน การสังเกตก่อนหน้านี้หรือความรู้อื่นๆ ที่พวกเขาได้พัฒนาขึ้น เป็นการกำหนดแนวคิดเชิงนามธรรมผ่านกระบวนการสะท้อนกลับผู้เรียนจะสร้างความคิด แนวคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนแนวคิดนามธรรมที่มีอยู่ โดยวิเคราะห์แนวคิดและสร้างข้อสรุป ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การนำเสนอโมเดล การให้ทฤษฎี การให้ข้อเท็จจริง

4. การทดลองใช้ (Active experimentation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนพิจารณาว่าพวกเขาจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร การวางแผนทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ เป็นการคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไปหรือควรดำเนินการใด เพื่อปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขวิธีการจัดการกับงาน เพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นประโยชน์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับตน โดยผู้เรียนวางแผนและทดลองสิ่งที่เรียนรู้และสามารถนำความรู้ใหม่ไปใช้ในสถานการณ์อื่นๆ ได้ ซึ่งข้อมูลทั่วไปและข้อสรุปทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่ๆ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น ปล่อยให้ผู้เรียนในการวางแผน กรณีศึกษา บทบาทสมมติ ให้ผู้เรียนใช้ปัญหาจริง



ภาพประกอบ 3 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb ทั้ง 4 ขั้นตอน

ตาราง 3 สรุปตัวอย่างกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb ทั้ง 4 ขั้นตอน

1. ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม	2. การสังเกตแบบสะท้อนกลับ	3. แนวคิดเชิงนามธรรม	4. การทดลองใช้
- การอ่าน	- การสังเกต	- การบรรยาย	- ให้แบบฝึกหัด
- การยกตัวอย่าง	- การจดบันทึก	- เอกสารประกอบ	- การลงมือปฏิบัติ
- การดูภาพยนตร์	- การอภิปรายผล	- การเปรียบเทียบ	- ให้การบ้าน
- การสังเกต	- การระดมความคิด	- การให้แบบจำลอง	- กรณีศึกษา
- การเล่นเกม	- การเขียนรายงานสั้นๆ	- การให้ทฤษฎี	- ให้ความรู้ผู้เรียนในการวางแผน
- การละลายพฤติกรรม	- เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น	- การให้ข้อเท็จจริง	- บทบาทสมมติ
- การทำงานเป็นทีม	- การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ		- ให้ผู้เรียนใช้ปัญหาจริง
- การแก้ไขปัญหา	- ให้ความรู้ได้คิดเสียบๆ		
- การอภิปรายผล	- การให้พักเบรก		
- การให้แบบฝึกหัด	- การกรอกบันทึกการเรียนรู้		
- การลงมือปฏิบัติ			
- การนำเสนอและการอภิปราย			

### ประโยชน์การเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb

1. ทำให้การเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนสร้างสิ่งที่พวกเขาารู้อยู่แล้ว และได้รับโอกาสในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่กับแนวคิดที่มีอยู่
2. เพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ เรียนรู้ทักษะการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. เชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ผู้เรียนมีโอกาสมิ่มีส่วนร่วมในประสบการณ์ และฝึกฝนสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้จากการประยุกต์ใช้แนวคิดทางทฤษฎีในทางปฏิบัติ ประมวลผลการประยุกต์ใช้และสร้างเป็นข้อมูล
4. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้เรียน โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เรียน
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกและกระบวนการคิด ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างประสบความสำเร็จเมื่อข้อมูลมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมและความรู้สึก



6. นำไปสู่การพัฒนาทักษะสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการช่วยเหลือในการได้มาซึ่งทักษะที่จำเป็น การกระตุ้นให้ผู้เรียนกำหนดแนวคิดและวางแผนสำหรับขั้นตอนต่อไป

7. เปิดโอกาสให้นำความรู้ไปใช้ได้ทันที การเรียนรู้จากประสบการณ์สามารถช่วยให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์จริงได้ทันที

8. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากประสบการณ์มักเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมนี้จะช่วยให้ผู้เรียนฝึกการทำงานเป็นทีมได้

## 5.2 การฝึกอบรม

### การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective Training)

รัตติกกรณ ังวิศาล (2559) ได้สรุปกุญแจสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จของ Yuki (2010) ไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน (Clear Learning Objectives) สามารถช่วยในการพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน ผู้ให้การฝึกอบรมสามารถกำหนดแนวทางสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมและช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม นอกจากนี้ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนสามารถช่วยสร้างความรู้สึกและแรงจูงใจในการฝึกอบรม

2. เนื้อหาการฝึกอบรมมีความหมายหรือมีความสำคัญ มีความชัดเจน (Clear, Meaningful Content) จำเป็นอย่างยิ่งที่เนื้อหาการฝึกอบรมจะต้องชัดเจนและมีความหมาย พร้อมด้วยลำดับข้อมูลที่เน้นประเด็นที่สำคัญที่สุด ควรจัดระเบียบเนื้อหาอย่างสม่ำเสมอโดยช่วยให้สามารถเปรียบเทียบและทำความเข้าใจได้ง่าย รวมถึงการใช้แผนภาพ แบบจำลอง และตัวอย่างในชีวิตจริง นอกจากนี้ เนื้อหาควรได้รับการออกแบบให้นำมาจดจำและเกี่ยวข้องกับการใช้งานจริง

3. มีการเรียงลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลการเรียนรู้ สิ่งสำคัญคือต้องแน่ใจว่ากิจกรรมการฝึกอบรมได้รับการจัดและจัดลำดับในลักษณะที่เหมาะสม สิ่งนี้นำมาซึ่งการเริ่มต้นด้วยแนวคิดง่ายๆ และค่อยๆ พัฒนาไปสู่แนวคิดที่ซับซ้อนมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็แบ่งเนื้อหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนที่สามารถจัดการได้ นอกจากนี้ ควรมีเวลาพักระหว่างการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทบทวนและฝึกฝน รวมทั้งลดความเหนื่อยล้าระหว่างการฝึกอบรมที่ยืดเยื้อออกไป การปฏิบัติตามแนวทางเหล่านี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของโปรแกรมการฝึกอบรม

4. มีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods) ต้องเลือกวิธีการฝึกอบรมอย่างรอบคอบเพื่อพัฒนาทักษะ แรงจูงใจ และความสามารถ

ในการเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการที่เลือกนั้นเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น วิธีการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จควรแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่เหมาะสมแทนที่จะให้คำอธิบายที่เป็นนามธรรม นอกจากนี้ ควรปรับวิธีการให้เหมาะสมกับเงื่อนไขการฝึกอบรมเฉพาะ การบรรยายที่ยาวเกิน 30 นาทีอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูญเสียสมาธิและความสนใจ แต่สิ่งนี้สามารถป้องกันได้โดยการรวมการสนทนาแบบโต้ตอบและการฝึกปฏิบัติแทนทำที่ที่สุดแล้ว กุญแจสู่ความสำเร็จในการฝึกอบรมคือการเลือกวิธีการผสมผสานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. เปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติเชิงปฏิบัติการ (Opportunity for Active Practice) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีโอกาสที่จะฝึกฝนทักษะที่เรียนรู้ เช่น การปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะต้องไตร่ตรองข้อมูลที่ได้เรียนรู้และนำหลักการเหล่านั้นไปใช้ในสถานการณ์จริง สามารถจดจำหลักการพื้นฐานได้อย่างแม่นยำและสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ การปฏิบัตินี้ควรเกิดขึ้นทั้งในระหว่างและหลังการฝึกอบรมและในสถานการณ์การทำงานจริง นอกจากนี้ การฝึกอบรมควรรวมถึงการฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมในสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมการทำงานจริง

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม และตรงประเด็น (Relevant Timely Feedback) การให้ข้อเสนอแนะที่ทันท่วงทีและตรงประเด็นเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการตอบรับจากแหล่งต่างๆ ซึ่งควรถูกต้องและให้ในเวลาที่เหมาะสมในการทำงานหลักที่ต้องใช้การวิเคราะห์กระบวนการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นต้องติดตามความคืบหน้าและประเมินช่องว่างความรู้ของตน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลย้อนกลับอาจไม่ได้ผลหากผู้ฝึกอบรมนำรูปแบบการฝึกอบรมไปใช้ในทางที่ผิด ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้ ผู้ฝึกอบรมควรแนะนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการระบุและใช้ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การทำงาน วินิจฉัยคำถาม วิเคราะห์กระบวนการ และตีความความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enchantment of Trainee Self-confidence) กระบวนการฝึกอบรมควรมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความมั่นใจในตนเองและความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (การรับรู้ความสามารถของตนเอง) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งนำไปสู่การคาดหวังความสำเร็จที่เพิ่มขึ้น ผู้ฝึกอบรมควรสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจนและให้การสนับสนุนและความอดทนตลอดการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีโอกาสสัมผัส

ความก้าวหน้าและความสำเร็จ โดยเริ่มจากงานง่ายๆ และค่อยๆ สร้างงานที่ซับซ้อนขึ้น ควรได้รับคำชมและการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

8. มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities) หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นที่ให้โอกาสในการฝึกฝนและข้อเสนอแนะยังมีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสมเพื่อเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนและยากต่อการเรียนรู้ วิธีหนึ่งที่ได้ผลคือการมีช่วงติดตามผลหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งผู้ฝึกอบรมสามารถพูดคุยเกี่ยวกับความก้าวหน้า ความสำเร็จ อุปสรรค อีกวิธีหนึ่งคือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอโครงการที่สามารถใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้นอกจากนี้ กิจกรรมติดตามผลอาจรวมถึงหลักสูตรการฝึกอบรมสั้นๆ เพื่อกระตุ้นหรือทบทวนบทเรียนการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเป็นครั้งคราว

สำหรับผู้ที่ต้องการจะพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานหรือผู้บริหารในองค์กร ควรที่จะพิจารณาและคำนึงถึงเรื่องสำคัญดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพสามารถจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง ซึ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบและเทคนิคต่างๆ หลายประการ เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาทั้งทักษะ ความสามารถหรือสมรรถนะ รวมถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการทำงานของบุคคล ไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนาความรู้หรือทัศนคติเท่านั้น

### **เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ**

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) กล่าวถึงการฝึกอบรมความเป็นผู้นำเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด ควรมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมและได้รับประสบการณ์จริงที่สอดคล้องกับความต้องการ โปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้วิธีการและเทคนิคหลายอย่าง ซึ่งอาจผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้สรุปเทคนิคการฝึกอบรมทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่วิทยากรใช้ในการให้ความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง และคำแนะนำเชิงปฏิบัติ การสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการสื่อสารแบบทิศทางเดียวโดยวิทยากรเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อได้เปรียบหลักของการบรรยายคือประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มเล็กๆ กลุ่มละ 4-6 คน และให้มีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่ม วิธีการนี้อำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความคิดและประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สามารถรวบรวมมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับประเด็นที่กำหนดได้ ด้วยกระบวนการทำงานร่วมกันนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์หรือข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การสนทนากลุ่มยังเป็นเวทีให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ส่งเสริมการแสดงออกทางความคิดอย่างเสรีจากสมาชิกทุกคนโดยไม่มีข้อจำกัดหรือข้อเสนอแนะเชิงลบใดๆ เพื่อสร้างความคิดที่กว้างขวางและหลากหลาย ประโยชน์ของการระดมสมองคือเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความคิดและการแก้ปัญหา ซึ่งผู้เข้าร่วมทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการแบ่งปันมุมมองของตนผ่านกระบวนการนี้ แต่ละคนสามารถเรียนรู้ที่จะรับฟังซึ่งกันและกันโดยไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม วิธีนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการฝึกอบรมซึ่งแต่ละคนสามารถพัฒนาทักษะในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันด้วย

4. กรณีศึกษา (Case study) เป็นการบรรยายสถานการณ์เฉพาะสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ ช่วยให้พัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและเข้าใจว่าบทเรียนที่เรียนรู้นั้นนำไปใช้กับสถานการณ์ในชีวิตจริงได้อย่างไร ประโยชน์ของการใช้กรณีศึกษาในการฝึกอบรมได้แก่ การให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการสวมบทบาทเกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่แสดงบทบาทที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ที่กำหนด กิจกรรมนี้ตามด้วยการอภิปรายและการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจผลลัพธ์และเหตุผลเบื้องหลัง จุดมุ่งหมายคือเพื่อเพิ่มพูนทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและความมั่นใจในการจัดการกับสถานการณ์ในชีวิตจริง การให้แนวทางปฏิบัติและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) เป็นการใช้ประโยชน์ของกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันและแก้ไขปัญหา เช่นเดียวกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เข้าร่วมเป็นการส่วนตัวในกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งเป้าไปที่การให้ข้อมูลเชิงลึกและแรงบันดาลใจ กิจกรรมเหล่านี้ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ผ่านการกระทำ และมักจะส่งผลทางจิตใจ เช่น การไตร่ตรองอย่างลึกซึ้งและการค้นพบตนเอง ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองทางอารมณ์

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีและแนวคิดที่ได้เรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรมไปใช้จริงภายใต้การแนะนำของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมเตรียมกิจกรรมหรืองานที่จำเป็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกหลังจากการฝึกภาคทฤษฎี อาจเกี่ยวข้องกับการสาธิตหรือตัวอย่างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสังเกตก่อนที่จะลงมือทำด้วยตัวเอง ประโยชน์ของการฝึกฝนคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้และได้รับประสบการณ์จริงอันมีค่า เทคนิคนี้ยังกระตุ้นให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ต่อไป

ในการที่องค์กรหรือกลุ่มต่างๆ จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคคล พนักงาน หรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม จำเป็นต้องใช้เทคนิค เครื่องมือ และการสนับสนุนหลายๆ แบบ เช่น การใช้แบบทดสอบประเมินภาวะผู้นำ อาจประเมินตนเอง หรือให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมิน และให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภาวะผู้นำของตนเอง การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง การจูงใจด้วยแรงจูงใจภายใน การมีแบบอย่างภาวะผู้นำที่ดี รวมถึงการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล การอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยการบูรณาการหรือผสมผสานเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมต่างๆ มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์**

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb เป็นหลักในการออกแบบกิจกรรมในโปรแกรม พบการศึกษาของ Corriveau (2020) ถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นจุดเริ่มต้นสู่การจัดการที่มีความรับผิดชอบ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในแคนาดา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องร่วมมือกันรวมถึงการสะท้อนคิดหลังการเรียนรู้

และจากการศึกษาของ Brewer and Devnew (2022) ถึงการพัฒนาการจัดการอย่างมีความรับผิดชอบและตระหนักรู้ในตนเอง: กรณีศึกษาโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์มีส่วนช่วยในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง ให้เพิ่มสูงขึ้นและการตระหนักรู้ในตนเองที่เพิ่มขึ้นยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ โดยผู้เข้าร่วมสามารถสะท้อนคิดและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใน

การสะท้อนคิดนี้ผู้เข้าร่วมรายงานว่ารู้สึกถึงความชัดเจนในตนเองมากขึ้น ซึ่งทำให้พวกเขามั่นใจในความเป็นผู้นำยิ่งขึ้น การสะท้อนคิดจึงมีความสำคัญเนื่องจากการค้นพบนี้ยังสนับสนุนความสำคัญในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองและภาวะผู้นำที่แท้จริง

## 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ยังไม่มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายมากนักทั้งการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ

### กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 1

ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ใช้แนวทางการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ยังไม่มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายมากนักทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Banks et al., 2016; ธีรภัทร กุโธภาส, 2560; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้ว โดยอ้างอิงจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ คือ รับรู้ความสามารถของตนเอง มีความหวัง มองโลกในแง่ดีในการฟื้นฟูพลัง และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม บรรยากาศ รวมถึงผู้นำได้รับการสนับสนุนอย่างไร ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Avolio et al., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003) มาเป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ในการกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาเชิงบวก โดยกำหนดเป็นปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย ซึ่งทุนทางจิตวิทยาสามารถทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทุนทางจิตวิทยายังเป็นปัจจัย

เชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Jensen & Luthans, 2006) ส่วนงานที่มีความหมายเป็นการรับรู้ผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคล รู้สึกว่าสิ่งที่กำลังทำมีความสำคัญ เป็นการสร้างความหมายผ่านงาน เป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของความหมายในชีวิตโดยรวม (Steger et al., 2012) จากการศึกษาที่มีความหมายมีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงและยังเป็นการศึกษาครั้งแรกของงานที่มีความหมายที่ได้รับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Sarkar, 2019) และปัจจัยด้านบริบทองค์กรเชิงบวก โดยกำหนดเป็นปัจจัยด้านบริบทองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Avolio et al., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003) ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย บรรยากาศองค์การอาจช่วยเพิ่มหรือลดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003) ซึ่งทั้งปัจจัยด้านจิตวิทยา ปัจจัยด้านบริบทองค์กร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลทั้งทางตรงทางอ้อมต่อการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง กล่าวคือ การตระหนักรู้ในตนเองได้รับอิทธิพลจากทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การ โดยที่การตระหนักรู้ในตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยผู้นำที่แท้จริงมีผลต่อผู้ตามเชิงบวกทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ (Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Woolley et al., 2010) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 4 และพัฒนาเป็นสมมติฐานการวิจัยในระยาะที่ 1 ดังภาพประกอบ 5

แล้วนำผลจากการวิจัยในระยาะที่ 1 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงไปใช้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในระยาะที่ 2 ต่อไป

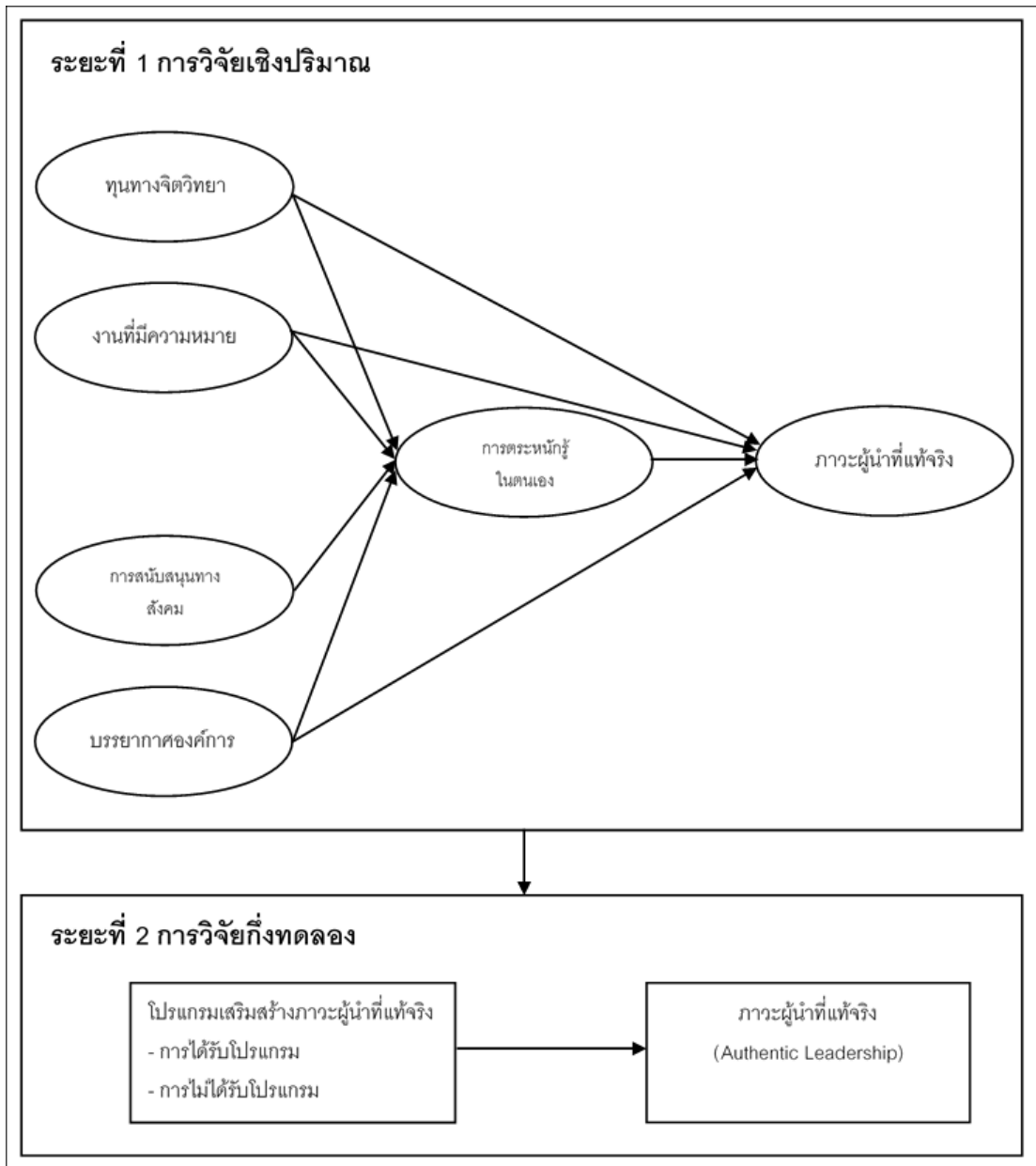
## กรอบแนวคิดในการวิจัยระยาะที่ 2

ในการวิจัยระยาะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) ด้วยการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยนำผลจากงานวิจัยในระยาะที่ 1 ซึ่งนำตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมาสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลอง ซึ่งเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และกลุ่มควบคุม ซึ่งไม่ได้เข้าร่วม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งการศึกษาในประเทศและการศึกษาของต่างประเทศแล้วยังไม่พบว่าเคยมีการศึกษาในลักษณะของการวิจัยกึ่งทดลองด้วยการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยตระหนักว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เป็นกลุ่มทดลองอาจจะไม่เคยมีประสบการณ์หรือคุ้นเคยกับแนวทางการเสริมสร้างในลักษณะที่เป็นโปรแกรมมาก่อน ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เป็นการฝึกอบรม ซึ่งผสมผสานหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ตามแนวคิดของ Kolb ร่วมกับการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Yuki (2010) และเทคนิคต่างๆ สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำของ รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559) มาเป็นแนวทางการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มขึ้น







ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

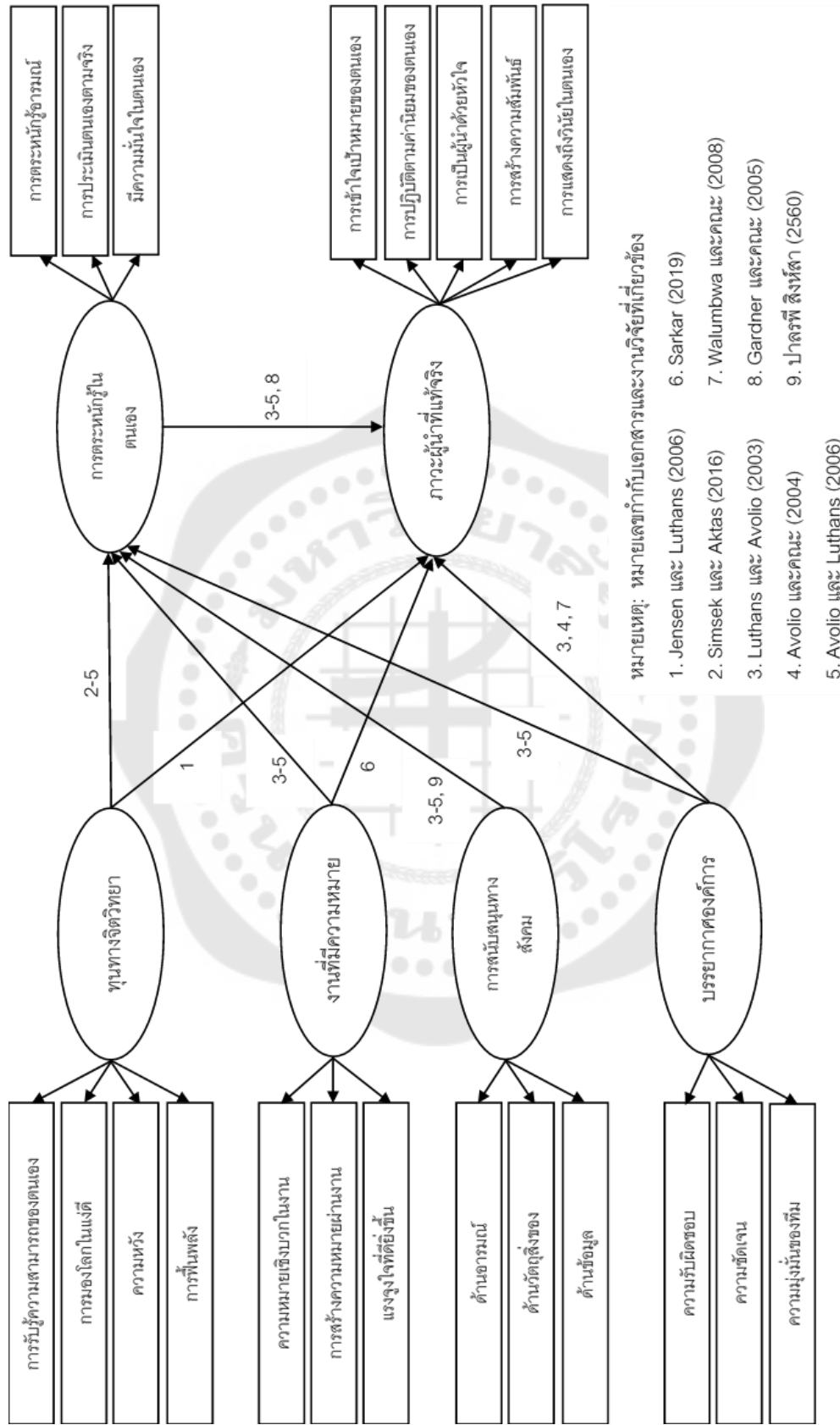
## สมมติฐานในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัยระยะที่ 1

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน
3. ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน

### สมมติฐานในการวิจัยระยะที่ 2

1. หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน
2. ระยะติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง



ภาพประกอบ 5 สมมติฐานการวิจัยในระดะที่ 1 (การวิจัยเชิงปริมาณ)

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยระยะที่ 1 ดำเนินการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

#### การวิจัยระยะที่ 1

##### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 452 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ต่อจำนวนสัมประสิทธิ์ที่ต้องการประมาณค่าหรือจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่ดีที่สุดคือ 20:1 หรืออย่างน้อยที่สุดคือ 10:1 (Kline, 2015) ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 210 - 420 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามจังหวัดและตำบลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามสูตร ดังนี้

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{ประชากรในแต่ละจังหวัด}}{\text{จำนวนของประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างแล้วได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตาราง 4 และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์นำมาใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

จังหวัด	จำนวนตำบล	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
นนทบุรี	28	56	52	12.39
ปทุมธานี	49	98	91	21.68
นครปฐม	93	186	173	41.15
สมุทรปราการ	30	60	56	13.27
สมุทรสาคร	26	52	48	11.50
<b>รวม</b>	<b>226</b>	<b>452</b>	<b>420</b>	<b>100.00</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ทักษะทางจิตวิทยา งานที่มีคุณความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ การตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้การวัดเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) แบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ คือ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) 4 (เห็นด้วย) 3 (ปานกลาง) 2 (ไม่เห็นด้วย) 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ พื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### ตัวอย่างแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ .....ปี
3. ระดับการศึกษา  มัธยมศึกษา/ปวช.  อนุปริญญา/ปวส.  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่นๆ.....
4. อาชีพ  พนักงานบริษัท  เกษตรกร  เจ้าของกิจการ  
 รับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ  ค้าขาย  
 พ่อบ้าน/แม่บ้าน  อื่นๆ.....

5. พื้นที่ปฏิบัติงาน  จังหวัดนนทบุรี  จังหวัดปทุมธานี  จังหวัดนครปฐม  
 จังหวัดสมุทรปราการ  จังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยา ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบวัดทุนทางจิตวิทยา จากแบบประเมินต้นทุนทางจิตวิทยาสำหรับคนไทย (Thai-Psychological Capital Inventory) ของ หฤทัยทิพย์ ตัณฑเทศ, สุชีรา ภัทรายุตวรรัตน, และ วิชัย มนต์ศิริวิทยา (2557) ที่สร้าง เครื่องมือตามแนวคิดของ Luthans et al. (2008) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้ ความสามารถของตนเอง 2) การมองโลกในแง่ดี 3) ความหวัง 4) การฟื้นฟูพลัง มาปรับปรุงให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| (0). ฉันมั่นใจในความรู้ ความเข้าใจในงานของฉัน    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (0). ฉันมองสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตตามความเป็นจริง | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามงานที่มีความหมาย ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบวัดงานที่มีความหมาย (The Work and Meaning Inventory) ของ Steger et al. (2012) มาปรับปรุงให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหมายเชิงบวกในงาน 2) การสร้างความหมายผ่านงาน 3) แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างข้อคำถาม

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| (0). งานอาสาพัฒนาชุมชนเป็นงานที่สำคัญต่อส่วนรวม         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (0). งานอาสาพัฒนาชุมชนเป็นงานที่สร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยพัฒนาจากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ 2) การสนับสนุนด้านวัตถุสิ่งของ 3) การสนับสนุนด้านข้อมูล เพื่อให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ตัวอย่างข้อคำถาม

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| (0). เพื่อนร่วมงานทำให้ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (0). เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการทำงานเมื่อฉันร้องขอ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยพัฒนาจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความชัดเจน 3) ความมุ่งมั่นของทีม เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

#### ตัวอย่างข้อคำถาม

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| (0). หน่วยงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานแก่ฉัน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (0). ฉันมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามการตระหนักรู้ในตนเอง ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) การประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

#### ตัวอย่างข้อคำถาม

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| (0). ฉันรู้จุดแข็งของตัวเอง                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (0). ฉันเปิดรับข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ จากผู้อื่น | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดของ George (2003) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง 2) การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง 3) การเป็นผู้นำด้วยหัวใจ 4) การสร้างความสัมพันธ์ 5) การแสดงถึงวินัยในตนเอง เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

#### ตัวอย่างข้อคำถาม

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| (0). ฉันตั้งใจทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (0). ฉันแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ที่

เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา (Index of The Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

จากนั้นวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2557) และแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาก่อนนำไปทดลองใช้

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 30 คน และหาค่าอำนาจจำแนก ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Item Total Correlation) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2545) ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
ทุนทางจิตวิทยา	.429 - .822	.935
งานที่มีความหมาย	.749 - .850	.950
การสนับสนุนทางสังคม	.366 - .802	.924
บรรยากาศองค์การ	.538 - .813	.895
การตระหนักรู้ในตนเอง	.461 - .867	.941
ภาวะผู้นำที่แท้จริง	.614 - .859	.954

3. ผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม เพื่อเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



### 2.3 การแปลผลคะแนน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดการแปลผลคะแนนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ การตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

และแปลผลระดับทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ การตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามช่วงคะแนน ดังนี้

ช่วงคะแนน	4.21 - 5.00	หมายถึง	ระดับสูงที่สุด
ช่วงคะแนน	3.41 - 4.20	หมายถึง	ระดับสูง
ช่วงคะแนน	2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ช่วงคะแนน	1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับต่ำ
ช่วงคะแนน	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับต่ำที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยโครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC) รหัสโครงการ SWUEC-G-049/2564X จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครปฐม สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรปราการ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. เมื่อได้รับอนุญาตจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครปฐม สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด

สมุทรปราการ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาครแล้ว ผู้วิจัยจึงประสานงานทดลองใช้เครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวนที่กำหนด

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 417 คน

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามไปบันทึกคะแนน โดยลงรหัส (Coding) บันทึกข้อมูล (Key) เพื่อทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล (Linear Structural Relationship model: LISREL)

#### 4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายระดับของตัวแปร ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าที่ใกล้เคียง 1 มากแสดงว่ามีระดับความเชื่อมั่นสูง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient:  $r$ ) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังนี้

3.2.1 กำหนดโครงสร้างของโมเดล (Model specification) ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) หลังจากที่ได้ศึกษาทฤษฎีและได้ตัวแปรต่างๆ แล้วผู้วิจัยนำตัวแปรต่างๆ มาสร้างเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่แสดงเส้นทางของความเป็นเหตุเป็นผลของตัวแปร โดยเป็นการกำหนดเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed

variable) กับตัวแปรแฝง (Latent variable) มีลูกศรชี้จากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน (Causal model) (ยุทธ ไกยวรรณ, 2556)

3.2.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification) เมทริกซ์สหสัมพันธ์หรือเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมต้องมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า ซึ่งทำให้ df มีค่าเป็นบวกและมีค่ามากกว่า 0 (ยุทธ ไกยวรรณ, 2556)

3.2.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter estimation of the model) เมื่อการตรวจสอบข้อมูลมากเพียงพอที่จะทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ถูกต้องและมีคำตอบเพียงค่าเดียวในขั้นตอนระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล และปรากฏว่าโมเดลอยู่ในลักษณะ over identification โปรแกรมจะประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าในโมเดล แล้วนำค่าพารามิเตอร์เหล่านั้นคำนวณเป็นค่าความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่สังเกตได้ในโมเดล แสดงในรูปของเมทริกซ์ที่ได้จากผลลัพธ์การคำนวณของโปรแกรม LISREL เรียกว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกต (ยุทธ ไกยวรรณ, 2556)

3.2.4 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Measures of model fit) เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมมา เรียกว่า Model fit โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi – square:  $X^2$ ) ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p$ -value < 0.05) แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $X^2/df$ ) ไม่เกิน 2-3 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index) ค่า GFI มากกว่าหรือเท่ากับ .90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness of fit index) โดยค่า AGFI มากกว่าหรือเท่ากับ .85 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ค่าดัชนีประเมินความกลมกลืนของแบบจำลอง (Comparative fit index) ค่า CFI มากกว่าหรือเท่ากับ .95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6) ค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ (Standard Root Mean

Square Residual) ค่า SRMR น้อยกว่าหรือเท่ากับ .10 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7) ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation) ได้จากการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนของประชากร ค่า RMSEA น้อยกว่าหรือเท่ากับ .08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) โดยการสุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม วัดก่อน หลัง และติดตามผล มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยมีวิธีการตามขั้นตอนดังนี้

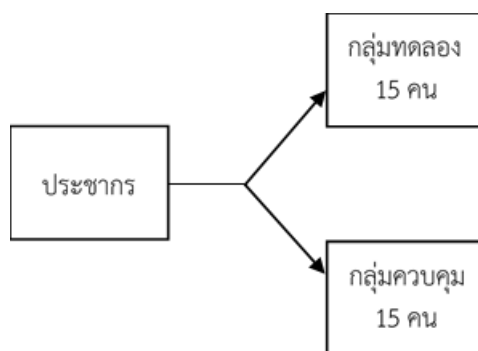
### 1. กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการวิจัย

#### กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จำแนกเป็น กลุ่มทดลอง จำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 15 คน โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. เป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในจังหวัดนนทบุรี
2. สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ตามระยะเวลาที่กำหนด
3. ไม่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมาก่อนในระยะเวลา 6 เดือน ก่อนถึงวันที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม โดยสุ่มเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยนำนิยามศัพท์ปฏิบัติการที่ได้จากผลการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยการนำโปรแกรมเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบ และดำเนินการควบคุมปัจจัยต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าตัวแปรอิสระเท่านั้นที่ทำให้ตัวแปรตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้วิจัยอธิบายเงื่อนไขการเข้าร่วมและความสำคัญของโปรแกรม รวมทั้งชี้แจงให้ทราบสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย และให้กลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมลงนามในแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

2. ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน

3. ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลก่อน หลัง และติดตามผลการเข้าร่วมโปรแกรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

4. ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในกลุ่มทดลองด้วยโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว

5. กลุ่มตัวอย่างทุกคนต้องเข้าร่วมโปรแกรมตามระยะเวลาที่กำหนด

#### **แบบแผนการวิจัย**

การวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยเลือกใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในองค์การเดียวกัน โดยตัวแปรในการวิจัยระยะที่ 2 ได้แก่

1.2.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรจัดกระทำ ได้แก่ การได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง และการไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง

1.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง การเป็นผู้นำด้วยหัวใจ การสร้างความสัมพันธ์ และการแสดงถึงวินัยในตนเอง ตามการวิจัยระยะที่ 1

ตาราง 6 แบบแผนการวิจัย

กลุ่ม	ก่อนทดลอง (O <sub>1</sub> )	โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Treatment)	หลังทดลอง (O <sub>2</sub> )	ติดตามผล ทดลอง (O <sub>3</sub> )
กลุ่มทดลอง	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>
กลุ่มควบคุม	O <sub>1</sub>	-	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>
กำหนดให้	O <sub>1</sub>	แทน	การทดสอบระยะก่อนทดลอง	
	X	แทน	การจัดกระทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง	
	O <sub>2</sub>	แทน	การทดสอบระยะหลังทดลอง	
	O <sub>3</sub>	แทน	การทดสอบระยะติดตามผลทดลอง	

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 1) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และ 2) แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการวิจัยระยะที่ 1 โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

### โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางร่วมกับการศึกษาหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ตามแนวคิดของ Kolb ดังภาพประกอบ 7 การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Yuki (2010) และเทคนิคต่างๆ สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) มาเป็นแนวทางหลักในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มขึ้น



ภาพประกอบ 7 การเชื่อมโยงกิจกรรมในโปรแกรมกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรม

ผู้วิจัยออกแบบกิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ซึ่งพบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมากที่สุด ร่วมกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมาสร้างเป็นชุดกิจกรรมประกอบด้วย 8 กิจกรรม ดังตาราง 7 ตัวอย่างกิจกรรม

ตาราง 7 ตัวอย่างกิจกรรม

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้พัฒนากิจกรรม	ตัวแปรที่ต้องการพัฒนา
การปฐมนิเทศและละลายพฤติกรรม	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับทราบรายละเอียดของการจัดกิจกรรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของกิจกรรม กำหนดการจัดกิจกรรม ข้อตกลงร่วมกันในการทำกิจกรรม รายละเอียดของกิจกรรม ประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรม 2. เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวังที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม	1. เทคนิคการสร้างสัมพันธ์ภาพแบบ Rapport เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน 2. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง
1. การ์ดอารมณ์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับรู้อารมณ์ของตนเอง รู้สาเหตุที่เกิดอารมณ์ ความรู้สึกนั้น และคาดการณ์ผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมของตนเองได้	1. การตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง
2. ค้นหาจุดแข็งของตัวเอง	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินจุดแข็งและขีดจำกัดของตนเองตามความเป็นจริงจากประสบการณ์ พร้อมเปิดรับข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ ในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1. การตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการประเมินตนเองตามจริง 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง
3. เชื่อมั่นในคุณค่า	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเชื่อมั่นในควมมีคุณค่าของตนเอง แสดงตัวตน ด้วยความมั่นใจ ทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมั่นใจ	1. การตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการมีความมั่นใจในตนเอง 2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง
4. กำหนดผลลัพธ์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และทำให้เป้าหมายนั้นให้สำเร็จ	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการเข้าใจเป้าหมายของตนเอง 2. การตั้งเป้าหมาย (Goal – setting Theory) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการเข้าใจ เป้าหมายของ ตนเอง



ตาราง 7 (ต่อ)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎี ที่ใช้พัฒนากิจกรรม	ตัวแปร ที่ต้องการพัฒนา
		4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำ	
5. คำปณิธาน	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแสดง พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของ ตนเอง แสดงออกถึงตัวตน ความคิด และความรู้สึก	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการปฏิบัติ ตามค่านิยมของตนเอง 2. ทฤษฎี Self-Concept 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการปฏิบัติตาม ค่านิยมของตนเอง
6. นำด้วยหัวใจ	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นอกเห็นใจ คำนึงถึงจิตใจของผู้ตาม ยอมรับฟัง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่าง จากตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนตัดสินใจ	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการนำด้วย หัวใจ 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการนำด้วย หัวใจ
7. สร้าง ความสัมพันธ์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใน การทำงานทำให้เกิดความเข้าใจ ความ ไว้วางใจผ่านการเปิดเผย แบ่งปันข้อมูล สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์
8. จินมีวินัย	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการทำงานที่ แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการแสดงถึง วินัยในตนเอง 2. การกำกับตนเอง (self-regulation) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการแสดงถึง วินัยในตนเอง
ติดตามผล 1 เดือน	เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หลังจากเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไป แล้ว 1 เดือน โดยทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนและการ สะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ในภาพรวมของผู้นำ อาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรม		ภาวะผู้นำที่แท้จริง



## ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งการทดลองออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

### 1. ระยะก่อนการทดลอง

1.1 ประสานงานกับสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี กำหนดวัน เวลา สถานที่ และเตรียมความพร้อม เพื่อจะดำเนินการทดลองตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

1.2 ผู้วิจัยชี้แจงให้ทราบสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย และให้กลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมลงนามในแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองจำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 15 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับสลากแบบไม่ใส่คืน

1.4 ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนก่อนดำเนินการทดลอง (Pre-test)

2. ระยะการทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการทดลองตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในกลุ่มทดลอง โดยที่กลุ่มควบคุมไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

3. ระยะหลังการทดลอง ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนหลังการทดลอง (Post-test)

4. ระยะติดตามผลการทดลอง ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อติดตามผลหลังการทดลอง 1 เดือน (Follow-up)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยโครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC) รหัสโครงการ SWUEC-G-049/2564X จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานกับสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี กำหนดวัน เวลา สถานที่ และเตรียมความพร้อม เพื่อจะดำเนินการจัดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และชี้แจงให้ทราบสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย และให้กลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมลงนามในแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัย แล้วจึงดำเนินการสุ่มตัวอย่าง

เข้ากลุ่มทดลองจำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 15 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน โดยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนก่อนเริ่มโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (Pre-test)

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในกลุ่มทดลอง โดยที่กลุ่มควบคุมไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หลังจบโปรแกรม (Post-test)

3. ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และให้กลุ่มทดลองสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ในภาพรวมเพื่อติดตามผลหลังการจัดโปรแกรม 1 เดือน (Follow-up)

#### 4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายระดับของตัวแปร ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) เพื่อใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน (Extraneous Variable) ที่อาจส่งผลต่อตัวแปรตาม

2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนและติดตามผลหลังเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไปแล้ว 1 เดือน ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม



ภาพประกอบ 8 การเชื่อมโยงของการวิจัยระยะที่ 1 และการวิจัยระยะที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

#### ผลการวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยโปรแกรม LISREL พร้อมตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดล และผลการทดสอบสมมติฐาน

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผล ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลผล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
Sk	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R <sup>2</sup>	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
X <sup>2</sup>	ค่าสถิติไค - สแควร์ (Chi - square)
df	ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
p-value	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$\beta$	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
GFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation)
SRMR	ค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ (Standard root mean square residual)
CFI	ดัชนีประเมินความกลมกลืนของแบบจำลอง
DE	อิทธิพลโดยตรง (Direct effects)
IE	อิทธิพลโดยอ้อม (Indirect effects)
TE	อิทธิพลรวม (Total effects)

ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการแปลผล ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 อักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการแปลผล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
1. ทูนทางจิตวิทยา (PSY)	1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEE) 1.2 การมองโลกในแง่ดี (OP) 1.3 ความหวัง (HO) 1.4 การฟื้นพลัง (RESI)
2. งานที่มีความหมาย (MEAN)	2.1 ความหมายเชิงบวกในงาน (PO) 2.2 การสร้างความหมายผ่านงาน (ME) 2.3 แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (GR)
3. การสนับสนุนทางสังคม (SOC)	3.1 ด้านอารมณ์ (EMS) 3.2 ด้านวัตถุสิ่งของ (INS) 3.3 ด้านข้อมูล (INF)
4. บรรยากาศองค์การ (ORG)	4.1 ความรับผิดชอบ (CL) 4.2 ความชัดเจน (RESP) 4.3 ความมุ่งมั่นของทีม (TEA)
5. การตระหนักรู้ในตนเอง (AWARE)	5.1 การตระหนักรู้อารมณ์ (EMA) 5.2 การประเมินตนเองตามจริง (AC) 5.3 มีความมั่นใจในตนเอง (SEC)
6. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (AUTHEN)	6.1 การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (UN) 6.2 การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (PR) 6.3 การเป็นผู้นำด้วยหัวใจ (LE) 6.4 การสร้างความสัมพันธ์ (ES) 6.5 การแสดงถึงวินัยในตนเอง (DEM)



### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 417 คน ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N = 417)

	ลักษณะทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	207	49.6
	หญิง	210	50.4
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	1	.2
	31 – 40 ปี	47	11.3
	41 – 50 ปี	103	24.7
	51 – 60 ปี	165	39.6
	ตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป	101	24.2
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา/ปวช.	183	43.9
	อนุปริญญา/ปวส.	118	28.3
	ปริญญาตรี	108	25.9
	ปริญญาโท	8	1.9
อาชีพ	พนักงานบริษัท	8	2.0
	เกษตรกร	127	30.5
	เจ้าของกิจการ	39	9.4
	รับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ	114	27.3
	ค้าขาย	71	17.0
	พ่อบ้าน/แม่บ้าน	58	13.9
พื้นที่ปฏิบัติงาน	นนทบุรี	52	12.6
	ปทุมธานี	91	21.8
	นครปฐม	173	41.5
	สมุทรปราการ	55	13.1
	สมุทรสาคร	46	11.0

จากตาราง 11 สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 417 คน พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.4 และเพศชาย ร้อยละ 49.6 มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 39.6 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 43.9 และประกอบอาชีพหลักเป็นเกษตรกร ร้อยละ 30.5

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่าสถิติทดสอบไค – สแควร์ ( $X^2$ ) ผู้วิจัยปรับคะแนนตัวแปรสังเกตได้ให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐานก่อนตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง 3.891 ถึง 4.385 การกระจายตัวของข้อมูลพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.424 ถึง 0.548

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.662 ถึง 0.198 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น และมากที่สุด คือ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง ค่าความโด่ง (Ku) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.597 ถึง 0.497 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ การมองโลกในแง่ดี และมากที่สุด คือ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง

ส่วนค่าสถิติทดสอบไค – สแควร์ ( $X^2$ ) พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงแบบปกติ เหมาะสมต่อการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป รายละเอียดแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N = 417)

ตัวแปรสังเกตได้	M	SD	Sk	Ku	p-value
1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEE)	4.326	0.431	-0.101	-0.362	0.146
2. การมองโลกในแง่ดี (OP)	4.290	0.548	-0.234	-0.597	<0.001**
3. ความหวัง (HO)	4.156	0.454	-0.068	-0.269	0.406
4. การฟื้นพลัง (RESI)	3.943	0.471	-0.047	0.009	0.914
5. ความหมายเชิงบวกในงาน (PO)	4.412	0.464	-0.183	-0.666	<0.001**
6. การสร้างความหมายผ่านงาน (ME)	4.378	0.470	-0.229	-0.556	0.001**
7. แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (GR)	4.556	0.520	-0.662	-0.578	<0.001**

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	M	SD	Sk	Ku	p-value
8. ด้านอารมณ์ (EMS)	4.197	0.494	-0.083	-0.289	0.325
9. ด้านวัตถุสิ่งของ (INS)	4.132	0.432	0.027	0.008	0.964
10. ด้านข้อมูล (INF)	4.076	0.537	-0.006	-0.178	0.772
11. ความรับผิดชอบ (CL)	3.891	0.424	-0.020	0.057	0.927
12. ความชัดเจน (RESP)	4.079	0.442	-0.018	0.012	0.975
13. ความมุ่งมั่นของทีม (TEA)	4.324	0.487	-0.143	-0.554	0.003**
14. การตระหนักรู้อารมณ์ (EMA)	4.237	0.506	-0.131	-0.480	0.020
15. การประเมินตนเองตามจริง (AC)	4.341	0.468	-0.079	-0.388	0.123
16. มีความมั่นใจในตนเอง (SEC)	4.382	0.481	-0.091	-0.514	0.013
17. การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (UN)	4.186	0.424	0.198	0.497	0.046
18. การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (PR)	4.330	0.475	-0.088	-0.438	0.057
19. การเป็นผู้นำด้วยหัวใจ (LE)	4.348	0.456	-0.134	-0.454	0.031
20. การสร้างความสัมพันธ์ (ES)	4.385	0.435	-0.122	-0.452	0.035
21. การแสดงถึงวินัยในตนเอง (DEM)	4.315	0.506	-0.134	-0.470	0.023

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ว่าตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .85 จนเกิดภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) (Kline, 2015) จากผลการตรวจสอบ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .045 ถึง .718 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ มีความมั่นใจในตนเอง (SEC) กับ การประเมินตนเองตามจริง (AC) ( $r = .718$ ,  $p < .01$ ) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยสุด คือ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (UN) กับ แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (GR) ( $r = .045$ ,  $p\text{-value} = .359$ ) เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่แล้ว พบว่า ไม่มีคู่ความสัมพันธ์ใดมีค่าเกิน .85 ซึ่งไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้น จึงถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสม สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	SEE	OP	HO	RESI	PO	ME	GR	EMS	INS	INF	CL	RESP	TEA	EMA	AC	SEC	UN
SEE	1																
OP	.558**	1															
HO	.557**	.594**	1														
RESI	.417**	.359**	.499**	1													
PO	.301**	.203**	.204**	.192**	1												
ME	.343**	.260**	.256**	.200**	.700**	1											
GR	.337**	.268**	.188**	.051	.590**	.657**	1										
EMS	.399**	.429**	.343**	.152**	.109**	.165**	.238**	1									
INS	.399**	.408**	.354**	.160**	.220**	.232**	.286**	.675**	1								
INF	.324**	.318**	.263**	.217**	.192**	.280**	.309**	.561**	.665**	1							
CL	.289**	.259**	.250**	.290**	.169**	.145**	.148**	.330**	.371**	.308**	1						
RESP	.239**	.327**	.255**	.246**	.092	.169**	.183**	.461**	.397**	.349**	.565**	1					
TEA	.326**	.245**	.171**	.119*	.204**	.209**	.279**	.362**	.361**	.373**	.304**	.568**	1				
EMA	.286**	.325**	.262**	.159**	.050	.096*	.142**	.393**	.367**	.314**	.302**	.377**	.279**	1			
AC	.334**	.368**	.251**	.150**	.169**	.213**	.330**	.373**	.433**	.373**	.190**	.396**	.437**	.635**	1		
SEC	.349**	.271**	.220**	.125**	.215**	.232**	.318**	.259**	.343**	.310**	.156**	.259**	.454**	.440**	.718**	1	

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปร	SEE	OP	HO	RESI	PO	ME	GR	EMS	INS	INF	CL	RESP	TEA	EMA	AC	SEC	UN
PO																	
ME																	
GR																	
EMS																	
INS																	
INF																	
CL																	
RESP																	
TEA																	
EMA																	
AC																	
SEC																	
UN	.201**	.174**	.237**	.219**	.161**	.133**	.045	.213**	.251**	.164**	.253**	.295**	.293**	.249**	.309**	.298**	1
PR	.352**	.398**	.290**	.139**	.142**	.254**	.314**	.414**	.384**	.345**	.154**	.294**	.406**	.411**	.560**	.490**	.400**
LE	.301**	.281**	.226**	.129**	.158**	.262**	.298**	.285**	.304**	.274**	.140**	.211**	.359**	.355**	.514**	.519**	.330**
DEM	.291**	.294**	.276**	.217**	.223**	.235**	.197**	.276**	.305**	.241**	.168**	.203**	.295**	.230**	.394**	.436**	.344**

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปร	PR	LE	ES	DEM	SEE	OP	HO	RESI	PO	ME	GR	EMS	INS	INF	CL	RESP	TEA
GR																	
EMS																	
INS																	
INF																	
CL																	
RESP																	
TEA																	
EMA																	
AC																	
SEC																	
UN																	
PR	1																
LE	.654**	1															
ES	.537**	.566**	1														
DEM	.397**	.397**	.625**	1													

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดล และผลการทดสอบสมมติฐาน

#### ผลการวิเคราะห์โมเดล

การทดสอบโมเดลสมมติฐาน พบว่า หลังปรับโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการตรวจสอบค่าไค – สแควร์เท่ากับ 506.81 ( $p\text{-value} < 0.001$ ) ที่  $df = 170$  พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Kline (2015) ที่เสนอแนะว่า  $X^2/df < 3$  ( $506.81/170 = 2.98$ ) เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และค่าดัชนีอื่นๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ CFI = 0.97, GFI = 0.90, AGFI = 0.86, SRMR = 0.059, และ RMSEA = 0.069 ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าดัชนีความกลมกลืนและดัชนีเปรียบเทียบของโมเดล

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติในโมเดล	การแปลผล
ดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)			
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95	0.97	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Index)			
GFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90	0.90	กลมกลืน
AGFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.85	0.86	กลมกลืน
$X^2$	สัดส่วน $X^2/df$ ไม่เกิน 2 -3	2.9	กลมกลืน
SRMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.10	0.05	กลมกลืน
SMSEA	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08	0.06	กลมกลืน

จากผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเห็นว่าโมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายถึงโมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การตระหนักรู้ในตนเอง และทุนทางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 และ .19 ตามลำดับ ซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และงานที่มีความหมาย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ

อาสาพัฒนาชุมชน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .02 ดังภาพประกอบ 9

เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งห้าตัว คือ การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง การเป็นผู้นำด้วยหัวใจ การสร้างความสัมพันธ์ และการแสดงถึงวินัยในตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .49 .81 .77 .69 และ .54 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งห้าตัวสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัว คือ การตระหนักรู้อารมณ์ การประเมินตนเองตามจริง และมีความมั่นใจในตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .67 .93 และ .75 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัวสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของตัวแปรการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทุนทางจิตวิทยาของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งสี่ตัว คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวัง และการฟื้นฟูพลัง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .76 .77 .75 และ .49 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งสี่ตัวสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

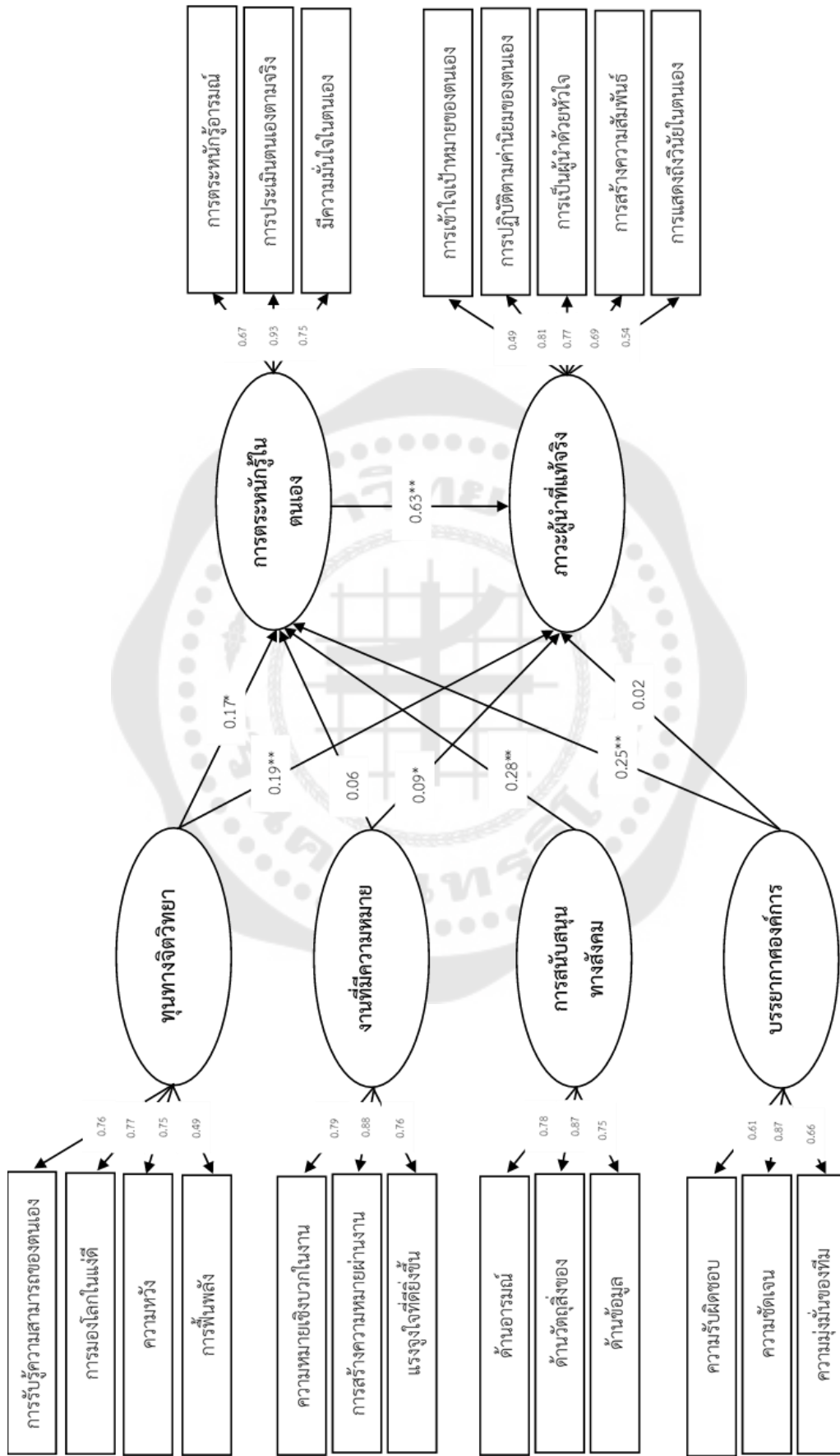
โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงงานที่มีความหมายของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัว คือ ความหมายเชิงบวกในงาน การสร้างความหมายผ่านงาน และแรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .79 .88 และ .76 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัวสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของตัวแปรแฝงงานที่มีความหมายของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการสนับสนุนทางสังคมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัว คือ ด้านอารมณ์ ด้านวัตถุสิ่งของ และด้านข้อมูล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .78 .87 และ .75 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัวสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของตัวแปรแฝงการสนับสนุนทางสังคมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน



และโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่าสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัว คือ ความรับผิดชอบ ความชัดเจน และความมุ่งมั่นของทีม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .61 .87 และ .66 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัวสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน





ภาพประกอบ 9 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนา

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนา

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล					
	การตระหนักรู้ในตนเอง			ภาวะผู้นำที่แท้จริง		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ทุนทางจิตวิทยา	0.17*	-	0.17*	0.19**	0.11*	0.30**
งานที่มีความหมาย	0.06	-	0.06	0.09*	0.04	0.13*
การสนับสนุนทางสังคม	0.28**	-	0.28**	-	0.18**	0.18**
บรรยากาศองค์การ	0.25**	-	0.25**	0.02	0.16**	0.18**
การตระหนักรู้ในตนเอง	-	-	-	0.63**	-	0.63**
R <sup>2</sup>	0.38			0.63		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับอิทธิพลทางตรงมีค่าเป็นบวกจากการตระหนักรู้ในตนเอง และทุนทางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 และ .19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากงานที่มีความหมาย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมมีค่าเป็นบวกจากการสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .18 และ .16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากทุนทางจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผ่านการตระหนักรู้ในตนเอง

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ละตัวแปร พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับอิทธิพลทางตรงมีค่าเป็นบวกจากการตระหนักรู้ในตนเองมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 แสดงว่าการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ การประเมินตนเองตามจริง มีความมั่นใจในตนเอง และการตระหนักรู้อารมณ์ นำหนักความสำคัญเท่ากับ .93 .75 และ 67 ตามลำดับ กล่าวคือ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่มีการประเมินตนเองตามจริง มีความมั่นใจในตนเอง และมีการตระหนักรู้อารมณ์ยิ่งสูงยิ่งมีภาวะผู้นำที่แท้จริง

อิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อการตระหนักรู้ในตนเอง พบว่า การตระหนักรู้ในตนเองได้รับอิทธิพลทางตรงมีค่าเป็นบวกจากการสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .28 และ .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากทฤษฎีจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ทฤษฎีจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ร้อยละ 63 ( $R^2 = .63$ ) และการตระหนักรู้ในตนเองอธิบายด้วยทฤษฎีจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 38 ( $R^2 = .38$ ) ดังตาราง 15

จากผลการวิจัยระยะที่ 1 สรุปได้ว่า การตระหนักรู้ในตนเอง ทฤษฎีจิตวิทยา และงานที่มีความหมาย มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับอิทธิพลทางตรงมีค่าเป็นบวกจากการตระหนักรู้ในตนเองมากที่สุด ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งพบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมากที่สุด ประกอบด้วย การตระหนักรู้อารมณ์ การประเมินตนเองตามจริง และการมีความมั่นใจในตนเอง เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

### ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานข้อ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเอง

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $CFI = 0.97$ ,  $GFI = 0.90$ ,  $AGFI = 0.86$ ,  $\chi^2/df = 2.9$ ,  $SRMR = 0.059$ , และ  $RMSEA = 0.069$ ) กล่าวคือ โมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 2 ทฤษฎีจิตวิทยา งานที่มีความหมาย บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง พบว่า ทูนทางจิตวิทยา ( $\beta = .19, p\text{-value} < .01$ ) งานที่มีความหมาย ( $\beta = .09, p\text{-value} < .05$ ) และการตระหนักรู้ในตนเอง ( $\beta = .63, p\text{-value} < .01$ ) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานบางส่วน

สมมติฐานข้อ 3 ทูนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ทูนทางจิตวิทยา ( $\beta = .11, p\text{-value} < .05$ ) การสนับสนุนทางสังคม ( $\beta = .18, p\text{-value} < .01$ ) และบรรยากาศองค์การ ( $\beta = .16, p\text{-value} < .01$ ) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานบางส่วน

ตาราง 16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1

สมมติฐาน		ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรเชิงสาเหตุประกอบด้วย ทูนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเอง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	ทูนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับสมมติฐาน บางส่วน
	ทูนทางจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับ
	งานที่มีความหมาย มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับ
	บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ปฏิเสธ
	การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับ

ตาราง 16 (ต่อ)

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3	ทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับสมมติฐาน บางส่วน
	ทุนทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับ
	งานที่มีความหมายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ปฏิเสธ
	การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับ
	บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน	ยอมรับ

## ผลการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน โดยผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งพบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมากที่สุด มีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลหลังการทดลอง 1 เดือน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร
- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม และผลการทดสอบสมมติฐาน
- ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 15 คน ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N = 30)

ลักษณะทั่วไป		กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		รวม	
		(N = 15)	(N = 15)	(N = 15)	(N = 15)	(N = 30)	(N = 30)
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	10	66.7	4	26.7	14	46.7
	หญิง	5	33.3	11	73.3	16	53.3
อายุ	31 – 40 ปี	2	13.3	0	0	2	6.7
	41 – 50 ปี	6	40.0	5	33.4	11	36.7
	51 – 60 ปี	5	33.4	8	53.3	13	43.3
	ตั้งแต่ 61 ปี ขึ้นไป	2	13.3	2	13.3	4	13.3
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา/ปวช.	7	46.7	10	66.7	17	56.7
	อนุปริญญา/ปวส.	1	6.6	1	6.6	2	6.7
	ปริญญาตรี	7	46.7	4	26.7	11	36.7
อาชีพ	เกษตรกร	5	33.4	2	13.3	7	23.3
	เจ้าของกิจการ	2	13.3	1	6.7	3	10.0
	รับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ	2	13.3	7	46.7	9	30.0
	ค้าขาย	0	0	2	13.3	2	6.7
	พ่อบ้าน/แม่บ้าน	6	40.0	3	20.0	9	30.0

จากตาราง 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดรวม 30 คน เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.3 และเพศชาย ร้อยละ 46.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 43.3 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 56.7 และประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ ร้อยละ 30.0 เท่ากับพ่อบ้าน/แม่บ้าน ร้อยละ 30.0

เมื่อพิจารณาลักษณะทั่วไปของกลุ่มทดลอง จำนวน 15 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.7 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 40.0 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 46.7 เท่ากับระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.7 และเป็นพ่อบ้าน/แม่บ้าน ร้อยละ 40.0 และกลุ่มควบคุม จำนวน 15 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 73.3 มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 53.3 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 66.7 และประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ ร้อยละ 46.7

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

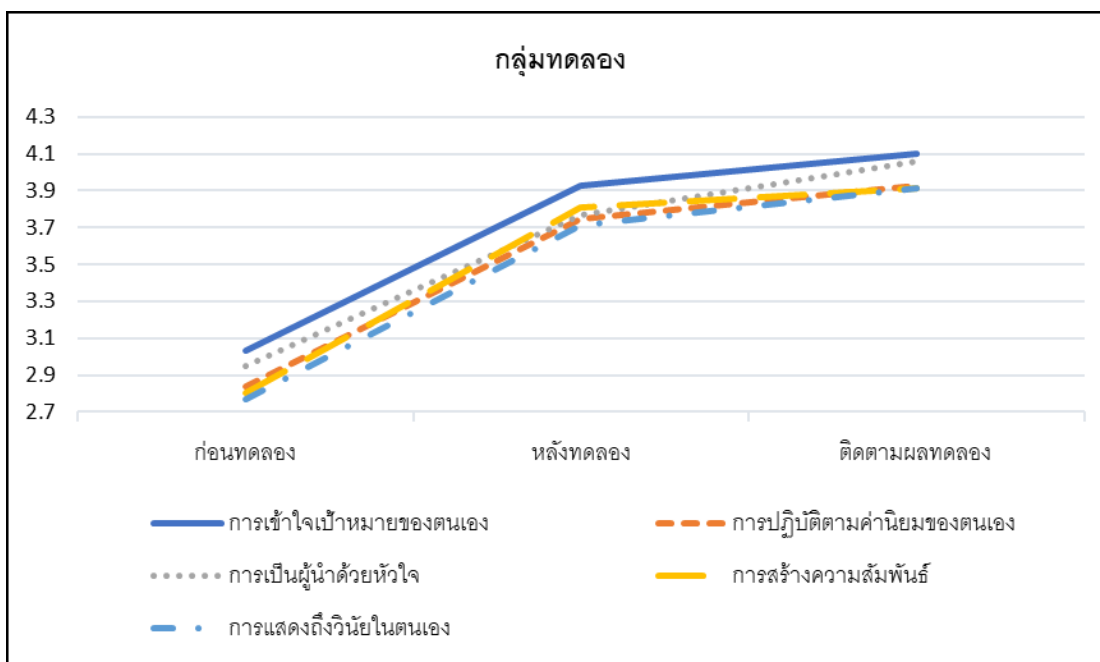
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลการทดลอง จำแนกตามกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

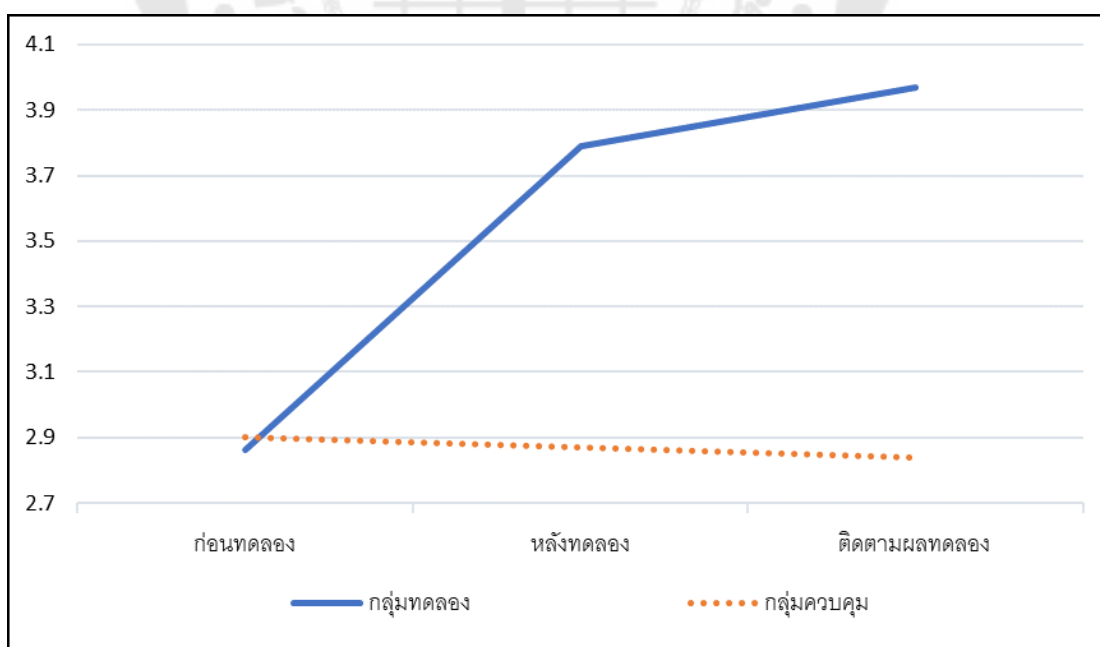
องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง	กลุ่มทดลอง (N = 15)						กลุ่มควบคุม (N = 15)					
	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		ติดตามผล		ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		ติดตามผล	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
การเข้าใจเป้าหมาย ของตนเอง	3.03	.54	3.93	.49	4.10	.47	2.90	.50	2.90	.50	2.96	.44
การปฏิบัติตาม ค่านิยมของตนเอง	2.84	.53	3.75	.46	3.93	.42	2.93	.50	2.93	.28	2.86	.35
การเป็นผู้นำ ด้วยหัวใจ	2.95	.62	3.77	.46	4.06	.49	2.84	.43	2.86	.35	2.84	.43
การสร้าง ความสัมพันธ์	2.80	.45	3.81	.34	3.91	.32	2.85	.36	2.86	.31	2.81	.35
การแสดงถึงวินัย ในตนเอง	2.77	.46	3.71	.37	3.91	.32	2.91	.54	2.82	.46	2.75	.34
รวม	2.86	.41	3.79	.36	3.97	.28	2.90	.28	2.87	.25	2.84	.25

จากตาราง 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนโดยรวมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลองเท่ากับ 2.876 และ 2.90 หลังการทดลองเท่ากับ 3.79 และ 2.87 และติดตามผลการทดลองเท่ากับ 3.97 และ 2.84 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีแนวโน้มค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในกลุ่มทดลอง ส่วนในกลุ่มควบคุมมีแนวโน้มค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนลดลง หลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง ดังภาพประกอบ 10





ภาพประกอบ 10 ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนโดยรวม ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม



ภาพประกอบ 11 ค่าเฉลี่ยคะแนนขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลการทดลอง ของกลุ่มทดลอง

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลอง ระยะเวลาก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลการทดลองเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ จึงสรุปได้ว่า ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีแนวโน้มค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนแต่ละองค์ประกอบระยะติดตามผลการทดลองเพิ่มสูงขึ้นจากระยะก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง ดังภาพประกอบ 11

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม และผลการทดสอบสมมติฐาน

#### ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

ผู้วิจัยหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลอง และควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน (Extraneous Variable) ที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ด้วยการวัดความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) เป็นสถิติทดสอบ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรควบคุม (Covariate) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะก่อนหลังการทดลองเป็นตัวแปรตาม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Fixed factor) ก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน +2 และ -2 และค่าสถิติทดสอบ Shapiro-Wilk โดยต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (George & Mallery, 2019) ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ก่อนทดลอง หลังทดลอง และติดตามผลทดลอง

กลุ่มตัวอย่าง	ระยะของการวัด	ความเบ้ (Sk)	ความโด่ง (Ku)	Shapiro-Wilk	p-value
กลุ่มทดลอง	ก่อนทดลอง	-.552	-.797	.925	.232
	หลังทดลอง	-.333	-.128	.928	.250
	ติดตามผลทดลอง	-.085	-1.186	.934	.312
กลุ่มควบคุม	ก่อนทดลอง	.298	-1.344	.910	.136
	หลังทดลอง	.150	-1.565	.884	.055
	ติดตามผลทดลอง	.203	-1.583	.892	.071

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าความเบ้ (Sk) อยู่ระหว่าง -.552 ถึง .298 มีค่าความโด่ง (Ku) อยู่ระหว่าง -1.583 ถึง -.128 ค่าสถิติทดสอบ Shapiro-Wilk ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

2. การตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวน พิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ Levene's Test of Equality of Error Variances โดยต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าข้อมูลมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 การตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวนด้วยค่าสถิติทดสอบ Levene's Test of Equality of Error Variances

ความแปรปรวน	F	df1	df2	p-value
ระหว่างกลุ่ม	3.179	1	28	.085

จากตาราง 20 พบว่า เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรแทรกซ้อน(ค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลอง) แล้ว ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะหลังการทดลอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าข้อมูลมีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

3. การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความชันการถดถอย (Homogeneity of regression slope) พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างกลุ่มกับค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลอง มีความชันเท่ากันหรือไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน ดังแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความชันการถดถอย

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
กลุ่ม	.813	1	.813	11.039	.003
ค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลอง	.735	1	.735	9.982	.004
กลุ่ม*ค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลอง	.395	1	.395	5.359	.029
ความคลาดเคลื่อน	1.915	26	.074		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างกลุ่มกับค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลอง มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 5.359$ ,  $p\text{-value} = .029$ ) แสดงให้เห็นว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลอง จึงถือว่าข้อมูลมีความเป็นเอกพันธ์ของความชันการถดถอย ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

4. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรพร้อมกับตัวแปรตาม (Linear Relationship between Covariate and Dependent variable) พิจารณาค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลองกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้น ดังแสดงในตาราง 21 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรพร้อมกับตัวแปรตาม จากตาราง 21 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนระยะก่อนการทดลองมีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ( $F = 9.982$ ,  $p\text{-value} = .004$ ) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรร่วมมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์เชิงเส้น ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

จากการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) พบว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะหลังการทดลอง

กลุ่ม	N	M <sub>EMM</sub>	SD	Mean Difference	Std. Error	p-value
กลุ่มทดลอง	15	2.869	.076	.928	.107	<0.001
กลุ่มควบคุม	15	3.798	.076	-.928	.107	<0.001

M<sub>EMM</sub> = Estimated Marginal Mean

จากตาราง 22 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองมีค่ามากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Mean Difference = .928, p-value < 0.001) แสดงให้เห็นว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

ตาราง 23 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะหลังการทดลอง

	SS	df	MS	F	p-value
ความแตกต่าง	6.446	1	6.446	75.371	<0.001
ความคลาดเคลื่อน	2.309	27	.086		

จากตาราง 23 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะหลังการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติ (F = 75.371, p-value < 0.001) จึงสรุปได้ว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาจากการได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัยข้อ 2 ระยะติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่

แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผู้วิจัยหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการวัดความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เพิ่มสูงขึ้นมาจากการเข้าร่วมโปรแกรม ก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น โดยการตรวจสอบความแตกต่างของความแปรปรวน ซึ่งพบว่าค่า Mauchly's test มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาว่า Greenhouse-Geisser เป็นลำดับต่อไป

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนภายในในกลุ่มของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระยะของการวัด	4.796	1.165	4.118	61.808	<0.001
ระยะของการวัด*กลุ่ม	5.796	1.165	4.977	74.694	<0.001
ความคลาดเคลื่อน	2.173	32.610	.067		

จากตาราง 24 ผู้วิจัยแปลผลจากค่าสถิติทดสอบ Greenhouse-Geisser พบว่า ระยะของการวัดมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 61.808$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) มีการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างระยะของการวัดกับกลุ่ม มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 74.694$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) มีการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง แตกต่างกันในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์อิทธิพลอย่างง่าย (Simple effects) ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างระยะของการวัดกับกลุ่ม ดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์หัตถิพลอย่างง่ายของปฏิสัมพันธ์ระหว่างระยะของการวัดกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กลุ่มตัวอย่าง	ระยะของการวัด (I)	ระยะของการวัด (J)	Mean Difference	Std. Error	p-value
กลุ่มทดลอง	หลังทดลอง	ติดตามผลทดลอง	-.182	.073	.018
	ติดตามผลทดลอง	หลังทดลอง	.182	.073	.018
กลุ่มควบคุม	หลังทดลอง	ติดตามผลทดลอง	.036	.073	.629
	ติดตามผลทดลอง	หลังทดลอง	-.036	.073	.629

จากตาราง 25 พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองเพิ่มขึ้นจากหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean difference = .182, Std. Error = .073, p-value = .018) ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Mean difference = -.036, Std. Error = .073, p-value = .629) จากหลังการทดลอง

#### ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานข้อ 1 หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

ผลการทดสอบสมมติฐาน หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (Mean Difference = .928, p-value < 0.001) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 2 ระยะติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผลการทดสอบสมมติฐาน ระยะติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม (Mean difference = .182, Std. Error = .073, p-value = .018) ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ตาราง 26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	ระยะติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง	ยอมรับสมมติฐาน

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

ผู้วิจัยประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเพิ่มเติมผ่านการสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ในภาพรวมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรม จำนวน 15 คน ถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรม ความรู้สึกจากการเข้าร่วมกิจกรรม การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างไร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระยะติดตามผลการทดลองไปแล้ว 1 เดือน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจริงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นประสบการณ์ใหม่ เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังตาราง 27



ตาราง 27 ผลการสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR)

ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	สิ่งที่ได้เรียนรู้	ความรู้สึกลึก	การประยุกต์ใช้
ติดตามผล 1 เดือน	เพื่อติดตามผลการ เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่ แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนา ชุมชนหลังจากเข้าร่วม โปรแกรมไปแล้ว 1 เดือน	1. ในการจัดอบรมบรรยายภาค เป็นกันเอง กิจกรรมไม่หนัก จนเกินไป (3) 2. ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนควร เข้าอบรมในหัวข้อนี้ เป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง (3) 3. มีประโยชน์มากสำหรับผู้นำ อาสาพัฒนาชุมชนที่เพิ่งเข้ามา เริ่มทำงาน ควรใช้เป็นหลักสูตร ปฐมนิเทศ (3) 4. การแสดงออกทางความคิด หรือความรู้สึกล้วนแล้วแต่มีผล กับคนและชุมชน (3)	1. รูปแบบของการจัด กิจกรรมที่มีทั้งการยกตัวอย่าง การทำงานเป็นทีม การระดม ความคิด การให้วางแผน สามารถนำไปใช้ในการทำงาน ได้ไม่ยาก (3) 2. ปัญหาหรืออุปสรรคที่เข้ามา อาจทำให้ทำงานไม่สำเร็จแต่ สามารถผ่านมาได้ด้วย วางแผนที่ดี (3) 3. ความสัมพันธ์กับอาสาพัฒนา ชุมชนที่ทำงานรวมกันดีขึ้น (3) 4. ปัญหาในการทำงานลดลงพอ มีความสัมพันธ์ที่ดี (2)	1. ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลในการ ทำงานกันมากขึ้น ทำให้เข้าใจกัน มากขึ้น (3) 2. ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานอาสา พัฒนาชุมชนจากอาสาพัฒนา ชุมชนมากขึ้น (3) 3. คิดเห็นข้อเสนอแนะที่ เป็นประโยชน์จะนำมาใช้ ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้งาน ออกมาสำเร็จ (3) 4. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ก่อนแล้วเขียนแผนงานเป็น ขั้นตอนว่าต้องทำอะไรบ้าง (2)

ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	สิ่งที่ได้เรียนรู้	ความรู้สึกลึก	การประยุกต์ใช้
		<p>5. มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้นำคนอื่น ทำให้มีมุมมองความคิดในบางเรื่องเปลี่ยนไป (1)</p> <p>6. ใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน (1)</p> <p>7. ผูกตั้งเป้าหมายตั้งผลลัพธ์ในการทำงาน และวางแผนในการทำงานให้สำเร็จ (1)</p>	<p>5. การทำงานคนเดียวอาจสำเร็จ แต่จะสำเร็จเร็วกว่าถ้ามีการทำงานเป็นทีม (2)</p> <p>6. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาจากผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนคนอื่นเป็นสิ่งที่สำคัญ ช่วยทำให้มีทางเลือกมีทางออกในการแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น (1)</p> <p>7. ประสบการณ์การทำงานอาสาพัฒนาชุมชนที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนคนอื่นได้ (1)</p>	<p>5. ก่อนเริ่มงานต้องมีการวางแผน (2)</p> <p>6. ระดมความคิดในการทำงานในการแก้ไขปัญหา (2)</p>

จากตารางที่ 27 ผลการสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง ระยะติดตามผลการทดลองหลังเข้าร่วมโปรแกรมไปแล้ว 1 เดือน จำนวน 15 คน สรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรม ในการจัดอบรมบรรยากาศเป็นกันเอง กิจกรรมไม่หนักจนเกินไป (3) ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนควรเข้าอบรมในหัวข้อนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง (3) มีประโยชน์มากสำหรับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เพิ่งเข้ามาเริ่มทำงาน ควรใช้เป็นหลักสูตรปฐมนิเทศ (3) การแสดงออกทางความคิดหรือความรู้สึกแล้วแต่มีผลกับคนและชุมชน (3) มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้นำคนอื่น ทำให้มีมุมมองความคิดในบางเรื่องเปลี่ยนไป (1) ใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน (1) ฝึกตั้งเป้าหมายตั้งผลลัพธ์ในการทำงาน และวางแผนในการทำงานให้สำเร็จ (1)

2. ความรู้สึกรู้สึกรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรม ชอบรูปแบบของการจัดกิจกรรมที่มีทั้งการยกตัวอย่าง การทำงานเป็นทีม การระดมความคิด การให้วางแผน สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ไม่ยาก (3) ปัญหาหรืออุปสรรคที่เข้ามาอาจทำให้ทำงานไม่สำเร็จแต่สามารถผ่านมาได้ด้วยการวางแผนที่ดี (3) ความสัมพันธ์กับอาสาพัฒนาชุมชนที่ทำงานร่วมกันดีขึ้น (3) ปัญหาในการทำงานลดลงพอมีสัมพันธ์ที่ดี (2) การทำงานคนเดียวอาจสำเร็จแต่จะสำเร็จเร็วกว่าถ้ามีการทำงานเป็นทีม (2) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหามาจากผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนคนอื่นถือเป็นสิ่งที่สำคัญช่วยทำให้มีทางเลือกมีทางออก ในการแก้ไขปัญหเพิ่มขึ้น (1) ประสบการณ์การทำงานอาสาพัฒนาชุมชนที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนคนอื่นได้ (1)

3. การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานกันมากขึ้น ทำให้เข้าใจกันมากขึ้น (3) ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานอาสาพัฒนาชุมชนจากอาสาพัฒนาชุมชนมากขึ้น (3) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้งานออกมาสำเร็จ (3) ตั้งเป้าหมายในการทำงานก่อนแล้วเขียนแผนงานเป็นขั้นตอนว่าต้องทำอะไรบ้าง (2) ก่อนเริ่มงานต้องมีการวางแผน (2) ระดมความคิดในการทำงานในการแก้ไขปัญหา (2)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาระดับปริมาณ มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยโปรแกรม LISREL

ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจากผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งพบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมากที่สุด มีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลหลังการทดลอง 1 เดือน

ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
  - 1.1 การวิจัยระยะที่ 1
  - 1.2 การวิจัยระยะที่ 2
2. อภิปรายผลการวิจัย
  - 2.1 การวิจัยระยะที่ 1
  - 2.2 การวิจัยระยะที่ 2
3. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการวิจัย
  - 3.1 ข้อจำกัดในการวิจัย
  - 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ
  - 3.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
  - 3.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

## 1. สรุปผลการวิจัย

### 1.1 การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยโปรแกรม LISREL

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 417 คน ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.4 และเพศชาย ร้อยละ 49.6 มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 39.6 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 43.9 และประกอบอาชีพหลักเป็นเกษตรกร ร้อยละ 30.5

จากสมมติฐานข้อ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย ทูททางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเอง ผลการทดสอบสมมติฐาน จากการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI = 0.97, GFI = 0.90, AGFI = 0.86,  $\chi^2/df = 2.9$ , SRMR = 0.059, และ RMSEA = 0.069) กล่าวคือ โมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 2 ทูททางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับอิทธิพลทางตรงมีค่าเป็นบวกจากการตระหนักรู้ในตนเอง และทูททางจิตวิทยา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 และ .19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากงานที่มีความหมาย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานบางส่วน

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ละตัวแปร พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับอิทธิพลทางตรงมีค่าเป็นบวกจากการตระหนักรู้ในตนเองมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 แสดงว่าการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่

แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ การประเมินตนเองตามจริง มีความมั่นใจในตนเอง และการตระหนักรู้อารมณ์ น้ำหนักความสำคัญเท่ากับ .93 .75 และ .67 ตามลำดับ กล่าวคือ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่มีการประเมินตนเองตามจริง มีความมั่นใจในตนเอง และมีการตระหนักรู้อารมณ์ยิ่งสูงยิ่งมีภาวะผู้นำที่แท้จริง

และสมมติฐานข้อ 3 ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมมีค่าเป็นบวกจากการสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .18 และ .16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากทูทางจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผ่านการตระหนักรู้ในตนเอง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานบางส่วน

นอกจากนี้ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมกัน อธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ร้อยละ 63 ( $R^2 = .63$ ) และการตระหนักรู้ในตนเองอธิบายด้วยทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 38 ( $R^2 = .38$ )

## 1.2 การวิจัยระยะที่ 2

ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งพบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนมากที่สุด มีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลหลังการทดลอง 1 เดือน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จำนวนกลุ่มละ 15 คน พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.3 และเพศชาย ร้อยละ 46.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 43.3 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 56.7 และประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ ร้อยละ 30.0 เท่ากับพ่อบ้าน/แม่บ้าน ร้อยละ 30.0 เมื่อพิจารณาลักษณะทั่วไปของกลุ่มทดลอง จำนวน 15 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.7 มีอายุระหว่าง 41

- 50 ปี ร้อยละ 40.0 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 46.7 เท่ากับระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.7 และเป็นพ่อบ้าน/แม่บ้าน ร้อยละ 40.0 และกลุ่มควบคุม จำนวน 15 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 73.3 มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 53.3 สำเร็จการศึกษา

ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนโดยรวมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลองเท่ากับ 2.876 และ 2.90 หลังการทดลองเท่ากับ 3.79 และ 2.87 และติดตามผลการทดลองเท่ากับ 3.97 และ 2.84 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในกลุ่มทดลอง ส่วนในกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนลดลงหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง

จากสมมติฐานข้อ 1 หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ผู้วิจัยวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ระยะหลังการทดลอง ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลอง และควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน (Extraneous Variable) ที่อาจส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) เป็นสถิติทดสอบ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะก่อนการทดลองเป็นตัวแปรควบคุม (Covariate) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะก่อนหลังการทดลองเป็นตัวแปรตาม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Fixed factor) ก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโปรแกรม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองมีค่ามากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Mean Difference = .928, p-value < 0.001) แสดงให้เห็นว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะหลังการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 75.371$ , p-value < 0.001) จึงสรุปได้ว่ามาจากกร

ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

และสมมติฐานข้อ 2 ระยะเวลาติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ระยะเวลาหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการทดสอบสมมติฐานจากค่าสถิติทดสอบ Greenhouse-Geisser พบว่า ระยะเวลาของการวัดมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 61.808, p\text{-value} < 0.001$ ) มีการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาของการวัดกับกลุ่ม มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 74.694, p\text{-value} < 0.001$ ) มีการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะหลังการทดลองและติดตามผลการทดลอง แตกต่างกันในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองเพิ่มขึ้นจากหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean difference = .182, Std. Error = .073,  $p\text{-value} = .018$ ) ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Mean difference = -.036, Std. Error = .073,  $p\text{-value} = .629$ ) หลังการทดลอง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

### 2.1 การวิจัยระยะที่ 1

จากผลการวิจัยข้างต้น การตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีการตรวจสอบความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ โดยอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1) จากการตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทักษะจิตวิทยา งานที่มีความหมาย และด้านบริบทองค์กร ได้แก่ การสนับสนุน



ทางสังคม บรรยายกาศองค์การ มีอิทธิพลต่อการตระหนักรู้ในตนเองและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) มาใช้เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ในการกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในการวิจัยนี้ โดยเป็นกระบวนการที่มาจากความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การมีความหวัง การมองโลกในแง่ดีใน การฟื้นฟูพลัง และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น บรรยายกาศองค์การ การสนับสนุนทางสังคม ส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

2) ทฤษฎีจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยายกาศองค์การ มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน จากผลการวิจัย พบว่า

ทฤษฎีจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .19 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .11 สอดคล้องกับการศึกษาของ Margiadi and Amin (2020) พบว่า ทฤษฎีจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง และจากการศึกษาของ Jensen & Luthans (2006) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกของผู้ประกอบการและภาวะผู้นำที่แท้จริงและทฤษฎีจิตวิทยาทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการค้นพบครั้งแรกของทฤษฎีจิตวิทยาที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง นอกจากนี้ทฤษฎีจิตวิทยายังมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล (Luthans, Avolio et al., 2007) เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้ความสามารถของตนเอง จะมีความมั่นใจในความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประกอบกับการมองโลกในแง่ดี ซึ่งเป็นมุมมองเชิงบวกต่อเหตุการณ์ในชีวิต เป็นการมองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริง สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อย่างมีความหวังในการตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ โดยกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ และพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด ถึงแม้ว่าต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก พฤติกรรม จัดการปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นและสามารถกลับมาดำเนินชีวิตได้อย่างปกติ ซึ่งเป็นการทำงานที่เกิดจากความเข้าใจในตนเอง การก้าวข้ามข้อจำกัดต่างๆ จะแสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ผู้อื่นมากขึ้น และมีความพยายามพัฒนาปรับปรุงตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่

แท้จริง (George, 2003) ทูทางจิตวิทยาจึงมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Shumi, 2018)

งานที่มีความหมายมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 สอดคล้องกับการศึกษาของ Sarkar (2019) ถึงอิทธิพลของงานและปัจจัยในบริบทที่ไม่ใช่งาน เพื่อตรวจสอบผลกระทบของทั้งบริบทของงานและปัจจัยที่ไม่ใช่งานกับภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อตรวจสอบอิทธิพลแต่ละปัจจัยในบริบทต่างๆ ที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงและยังเป็นการศึกษาครั้งแรกของงานที่มีความหมายที่ได้รับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้งานที่มีความหมายผ่านประสบการณ์ส่วนตัว รู้สึกว่างานอาสาพัฒนาชุมชนที่กำลังทำมีความสำคัญ แล้วตัดสินใจว่างานอาสาพัฒนาชุมชนของตนมีคุณค่าและมีความหมาย เป็นความหมายเชิงบวกในงาน งานยังเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของความหมายในชีวิต งานที่มีความหมายอาจช่วยให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเข้าใจตัวเองและโลกรอบตัวได้ดียิ่งขึ้นและเอื้อต่อการเจริญเติบโตทางความคิดของตนผ่านงาน เป็นการสร้างความหมายผ่านงาน ปรารถนาที่จะพัฒนาชุมชนสังคมให้ดีกว่าเดิม และงานอาสาพัฒนาชุมชนจะมีความหมายมากที่สุดหากสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้อื่น เป็นแรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้นของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .18 สอดคล้องกับการศึกษาของ Sarkar (2019) ว่าการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง และการศึกษาของปาลรพี สิงห์สา (2560) ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสนับสนุนทางสังคม กับการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ระดับการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการสนับสนุนทางสังคมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ เช่น การให้การสนับสนุนในรูปแบบของเครื่องมือ อุปกรณ์ช่วยเหลือในรูปแบบของเงิน การให้เวลา และบริการต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จากการทำอาสาพัฒนาชุมชน และการสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูล เช่น การให้ข้อมูลคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ เพื่อช่วยให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนสามารถรับมือกับความท้าทายส่วนบุคคลหรือความท้าทายตามสถานการณ์จากงานอาสาพัฒนาชุมชน เป็นการให้แนวทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา และการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นการ

รับรู้ของแต่ละบุคคล คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้ที่ได้รับ ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจ การยอมรับ การเห็นคุณค่า มีความใกล้ชิดสนิทสนม และความไว้วางใจซึ่งกันและกันจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือสังคม การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วม สามารถช่วยลดความรู้สึกเชิงลบของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับงาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานนั้นยังสามารถช่วยลดภาวะซึมเศร้าของบุคคลได้ (Baker et al., 1996) และจากการศึกษาของ Avolio et al., (2004); Avolio and Luthans (2006); Luthans and Avolio (2003) ที่นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ว่าเป็นกระบวนการที่มาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น บรรยากาศองค์กร การสนับสนุนทางสังคม ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .16 สอดคล้องกับการศึกษาของ Margiadi & Wibowo (2019) ว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการศึกษาแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นกระบวนการที่มาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น บรรยากาศองค์กร การสนับสนุนทางสังคม ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Avolio et al., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003) และการศึกษาของ Walumbwa et al. (2008) ในการพัฒนาและการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎีของภาวะผู้นำที่แท้จริง แบบจำลองแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและบรรยากาศองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีและผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรหรือวัฒนธรรมอาจช่วยเพิ่มหรือลดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003) ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้บรรยากาศองค์กรผ่านประสบการณ์ที่มีต่อคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้ว่าถูกคาดหวังอะไรและเข้าใจว่าความคาดหวังเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไร มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ได้รับอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้สึกภาคภูมิใจ

ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งหน่วยงาน ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาชุมชนสังคมให้ดีกว่าเดิม รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

3) การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จากผลการวิจัย พบว่า

การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 สอดคล้องกับการศึกษาของ Niklas et al. (2021) ว่าการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่แท้จริง จากการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาผู้นำและผู้ตามที่แท้จริงของ Gardner et al. (2005) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่เชื่อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นความเข้าใจส่วนตัวของผู้นำ การตระหนักรู้ในตนเองเชื่อมโยงกับการไตร่ตรองตนเอง โดยการไตร่ตรองของผู้นำที่แท้จริงจะมีความชัดเจนและความสอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงคุณค่าหลัก ตัวตน อารมณ์ แรงจูงใจและเป้าหมายของพวกเขา ทั้งนี้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง รู้สาเหตุที่ตนเกิดความรู้สึกนั้น และคาดการณ์ผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมของตนเองได้ สามารถประเมินจุดแข็งและขีดจำกัดของตนเองตามความเป็นจริง เรียนรู้จากประสบการณ์ เปิดรับข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความมั่นใจในตนเอง เชื่อมมั่นในความมีคุณค่าของตนเอง แสดงตัวตนด้วยความมั่นใจ ทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมั่นใจ สามารถตัดสินใจภายใต้แรงกดดันได้ หากผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนปราศจากการตระหนักรู้ในตนเองผู้นำจะไม่สามารถแสดงความคิดเห็นนอกเหนือใจผู้อื่นได้ (Richards, 2004) การเพิ่มการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำที่แท้จริงให้มีระดับการตระหนักรู้ในตนเองที่สูงขึ้น จึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาภาวะเป็นผู้นำที่แท้จริง (Gardner et al., 2005) สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าการเป็นผู้นำที่แท้จริงเป็นวิธีการที่จำเป็นและมีรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นกระบวนการที่มาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์และบริบทองค์กรเชิงบวก ส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Avolio et al., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003) การตระหนักรู้ในตนเองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง (Allen, 2021)

## 2.2 การวิจัยระยะที่ 2

จากผลการวิจัยข้างต้น การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยอภิปรายประเด็นที่เกี่ยวข้องและผลตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อนำข้อมูลจากผลการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า การตระหนักรู้ในตนเองเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุดที่ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หากเพิ่มระดับการตระหนักรู้ในตนเองจะส่งผลให้เพิ่มภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

ผู้วิจัยจึงพัฒนาโปรแกรมจากองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) (Kolb, 1984) สอดคล้องกับการศึกษาของ Corriveau (2020) ถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นจุดเริ่มต้นสู่การจัดการที่มีความรับผิดชอบ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในแคนาดา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาของ Brewer and Devnew (2022) ถึงการพัฒนาการจัดการอย่างมีความรับผิดชอบและตระหนักรู้ในตนเอง: กรณีศึกษาโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์มีส่วนช่วยในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองให้เพิ่มสูงขึ้นและการตระหนักรู้ในตนเองที่เพิ่มขึ้นยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ และใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกอร์น จงวิศาล (2559) ในออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมเพื่อสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงเลือกใช้หลายวิธีประกอบกัน เป็นการบูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนผ่านการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด

2) หลังเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในภาพรวมระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ย (3.79) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.86) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมนี้อาจมีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มสูงขึ้น

จากผลการวิจัยข้างต้นชี้ให้เห็นว่า กลุ่มทดลองที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ผ่านการพัฒนาโปรแกรมให้เหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง มีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องมาจากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนนี้ใช้หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) (Kolb, 1984) โดยวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ มี 4 ขั้นตอน 1) ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete experience) เริ่มต้นด้วยผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมพบกับประสบการณ์ใหม่หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตีความซ้ำของประสบการณ์ที่มีอยู่ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การอ่าน การยกตัวอย่าง การเล่นเกม การละลายพฤติกรรม การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา การให้แบบฝึกหัด การลงมือปฏิบัติ 2) การสังเกตแบบสะท้อนกลับ (Reflective observation) การทบทวนสิ่งที่ได้ทำจากประสบการณ์ เปิดช่องทางการสื่อสารให้กับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่นๆ ในกลุ่ม ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมจะทบทวนถึงประสบการณ์ใหม่และระบุความไม่สอดคล้องกันระหว่างประสบการณ์และความเข้าใจ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การจดบันทึก การอภิปรายผล การระดมความคิด การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เข้าร่วมคนอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน 3) แนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization) การกำหนดแนวคิดเชิงนามธรรมผ่านกระบวนการสะท้อนกลับ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมจะสร้างความคิด แนวคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนแนวคิดนามธรรมที่มีอยู่ โดยวิเคราะห์แนวคิดและสร้างข้อสรุป ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การบรรยาย เอกสารประกอบ การให้ทฤษฎี การให้ข้อเท็จจริง 4) การทดลองใช้ (Active experimentation) เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมพิจารณาว่าพวกเขาจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร การวางแผนทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ ข้อมูลทั่วไปและข้อสรุปทำให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่ๆ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การให้ผู้เรียนวางแผน ซึ่งสองขั้นตอนแรกของวงจรเกี่ยวข้องกับการเข้าใจประสบการณ์ของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ส่วนสองขั้นตอนสุดท้ายมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยวิทยากรมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ โดยสร้างบรรยากาศเป็นกันเองในระหว่างการดำเนินกิจกรรม ส่งเสริมให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมได้แสดงออก ให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกแก่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อช่วยให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

และเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559) ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมให้มีความเหมาะสมกับ

กลุ่มผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของ Corriveau (2020) ถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นจุดเริ่มต้นสู่การจัดการที่มีความรับผิดชอบ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในแคนาดา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาของ Brewer and Devnew (2022) ถึงการพัฒนาการจัดการอย่างมีความรับผิดชอบและตระหนักรู้ในตนเอง: กรณีศึกษาโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์มีส่วนช่วยในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองให้เพิ่มสูงขึ้นและการตระหนักรู้ในตนเองที่เพิ่มขึ้นยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ และยังเทียบเคียงได้กับการศึกษาของวิเศษ คำบุญรัตน์ (2562) ในการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์มาออกแบบโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง และจากผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้อาจเป็นผลมาจากการที่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนสมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนตามระยะเวลาที่กำหนดเอง และยังไม่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมาก่อนในระยะเวลา 6 เดือน ก่อนถึงวันที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของ Droffelaar and Jacobs (2017) พบว่าความเต็มใจและความพร้อมในการพัฒนาของผู้นำ มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง

3) ระยะเวลาติดตามผลผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรม ส่วนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไม่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองเพิ่มขึ้นจากหลังการทดลองอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหลังการทดลอง กล่าวคือ จากระยะหลังการทดลองไปจนถึงระยะติดตามผลการทดลอง 1 เดือน กลุ่มทดลองมีแนวโน้มภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มสูงขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมมีแนวโน้มภาวะผู้นำที่แท้จริงคงที่

จากการวิจัยข้างต้นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนระยะติดตามผลการทดลองเพิ่มขึ้นจากหลังการทดลอง อาจเป็นผลมาจากกิจกรรมในโปรแกรม

เช่น ผู้วิจัยให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมได้ฝึกตั้งเป้าหมายหรือกำหนดผลลัพธ์ในการทำงาน รวมถึงการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์นั้นได้อย่างไร และผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมไปประยุกต์ในการทำงานเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยติดตามผลหลังการทดลอง 1 เดือน จากการสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรม ความรู้สึกจากการเข้าร่วมกิจกรรม การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างไร และจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยมากกว่าระยะหลังการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมไปประยุกต์ในการทำงานเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจริง

สอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) (Kolb, 1984) ในขั้นที่ 4 คือ การทดลองใช้ (Active experimentation) เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมพิจารณาว่าพวกเขาจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร การวางแผนทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ ข้อมูลทั่วไปและข้อสรุปทำให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Corriveau (2020) ถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นจุดเริ่มต้นสู่การจัดการที่มีความรับผิดชอบ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในแคนาดา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเข้าใจประสบการณ์เดิมของตนเอง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นประสบการณ์ใหม่ เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาของ Brewer and Devnew (2022) ถึงการพัฒนาการจัดการอย่างมีความรับผิดชอบ และตระหนักรู้ในตนเอง: กรณีศึกษาโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์มีส่วนช่วยในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองให้เพิ่มสูงขึ้นและการตระหนักรู้ในตนเองที่เพิ่มขึ้นยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงได้

### 3. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 3.1 ข้อจำกัดในการวิจัย

1) งานวิจัยนี้มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ทั้งการสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของตัวแปรบางตัว การเลือกใช้นวัตกรรมและทฤษฎีในการอ้างอิง การออกแบบกิจกรรมในโปรแกรม เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ซึ่งอาจนำไปอ้างอิงเพื่อประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรอื่น เช่น ผู้นำองค์กรภาคเอกชน ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น



2) วิทยากรควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หรือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เนื่องจากผู้วิจัยออกแบบกิจกรรมในโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยประยุกต์ใช้การเรียนรู้จาก ประสบการณ์เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม วิทยากรจึงมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ของ ผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยสร้างบรรยากาศเป็นกันเองในระหว่างการดำเนินกิจกรรม ส่งเสริมให้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้แสดงออก ให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วม โปรแกรมสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ทูตทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การ ตระหนักถึงคุณค่าในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะ ผู้นำที่แท้จริงมากที่สุด คือ การตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง ส่วนตัวแปรที่มีผลรองลงมา คือ ทูตทาง จิตวิทยาและงานที่มีความหมาย ซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านจิตวิทยา

1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกรมการพัฒนาชุมชนสามารถนำผลการวิจัยนี้ไป ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ บริบทหน่วยงานมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในงานอาสาพัฒนาชุมชนแก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เพิ่งเข้ามาทำงาน เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของงานอาสาพัฒนาชุมชน เข้าใจชุมชน สังคม เกิดเป็นแรงจูงใจที่อยากพัฒนาชุมชน สังคมให้ดียิ่งขึ้น

2) การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการประเมินผลอาสา พัฒนาชุมชนเข้ามาเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยใช้ผลการประเมินเป็นแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงให้แก่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนต่อไป

3) การใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการ ฝึกอบรมให้แก่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เพิ่งเข้ามาทำงานให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสา พัฒนาชุมชน

### 3.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางสังคมและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงผ่านการตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง ซึ่งการสนับสนุนทางสังคมและบรรยากาศ องค์การถือเป็นปัจจัยด้านบริบทองค์กร โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อการตระหนักถึงคุณค่าในตนเองมากที่สุด คือ การสนับสนุนทางสังคม รองลงมา คือ บรรยากาศองค์การ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรตระหนัก

และให้ความสำคัญในการเสริมสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในตัวบุคคลและเกิดการพัฒนาสังคมต่อไป

1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกรมการพัฒนาชุมชนควรกำหนดนโยบายการเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เกิดการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่ดีในหน่วยงานที่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนสังกัดอยู่ เช่น การให้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานที่มีความชัดเจน การมอบหมายงานและให้อำนาจผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการตัดสินใจ ส่งผลให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานในการทำงานเพื่อพัฒนาชุมชน และการให้โอกาสผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงานต่อไป

2) หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนทางสังคมให้มีลักษณะที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เช่น การสนับสนุนด้านวัสดุสิ่งของเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานพัฒนาชุมชน การสนับสนุนทางด้านข้อมูลในการทำงานให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และสร้างการรับรู้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ผ่านการยกย่องชมเชยผลการทำงาน

### 3.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงจากตัวแปรการตระหนักรู้ในตนเองร่วมกับตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง ในการวิจัยครั้งต่อไปเสนอแนะให้พัฒนาโปรแกรมจากตัวแปรทุนทางจิตวิทยาและงานที่มีความหมายร่วมกับตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงมาสร้างเป็นชุดกิจกรรม ซึ่งอาจเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ในอีกทางหนึ่ง

2) การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนนี้ มีการติดตามผลการทดลองหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไปแล้ว 1 เดือน ในการวิจัยครั้งต่อไปเสนอแนะให้เพิ่มระยะเวลาในการติดตามผลการทดลองเป็น 2 เดือน หรือ 3 เดือน เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรมนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมไปประยุกต์ในการทำงานเป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นประสบการณ์ใหม่ เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจพบการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3) ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ในการวิจัยครั้งต่อไปเสนอแนะให้ศึกษาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ที่ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณและวิธีเชิงคุณภาพผสมผสานกันในการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัย หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ในระยะติดตามผลการทดลอง เพื่อให้ประกอบกับการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม ซึ่งอาจพบข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อไปในอนาคต



## บรรณานุกรม

- Adawiyah, W. R., & Pramuka, B. A. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development*, 36(7), 877-898.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2016). Workplace Spirituality among Malaysian Community Service Employees in the Public Sector. *Asian Social Science*, 12(9).
- Albrecht, K. (2009). *Social Intelligence: The New Science of Success*. NY: John Wiley & Sons.
- Allen, A. (2021). *Self-Awareness as a Path to Authentic Leadership*. The Ohio State University.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.
- Ashforth, B. (2000). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*: Taylor & Francis.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: theory-building for veritable sustained performance*.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader : moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw Hill.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 773-783.
- Baker, E., Israel, B., & Schurman, S. (1996). Role of control and support in occupational stress: An integrated model. *Social Science & Medicine*, 43(7), 1145-1159.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: Sage.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2012). *Leaders : strategies for taking charge*. New York: HarperCollins eBooks.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399.
- Berg, P. v. d., & Wilderom, C. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.
- Blair, K. L., & Holmberg, D. (2008). Perceived social network support and well-being in same-sex versus mixed-sex romantic relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25(5), 769-791.
- Brewer, K. L., & Devnew, L. E. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100697.
- Brinker, J. K., Chin, Z. H., & Wilkinson, R. (2014). Ruminative thinking style and the MMPI-2-RF. *Personality and individual differences*, 66, 102-105.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Brown, L. D., Tang, X., & Hollman, R. L. (2014). The structure of social exchange in self-help support groups: development of a measure. *American journal of community psychology*, 53(1-2), 83-95.

- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Burdbar, K. M., & Nisar, S. N. (2012). Human resource development, motivation and Islam. *Journal of Management Development*, 31(10), 1021-1034.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York, NY: Harper Perennial.
- Caltabiano, M. L., & Sarafino, E. P. (2002). *Health psychology: biopsychosocial interactions. An Australian perspective*: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Cantero, M. C., López, S., Neipp, M., Rodríguez, J., Pastor, M. A., & Gelabert, M. (2004). Social support and evaluation instruments: Review and taxonomy. *Anuario de Psicología*, 35, 23-45.
- Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health: Lectures on concept development*: behavioral publications.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., Miller, C. J., & Fulford, D. (2009). Optimism. *Oxford handbook of positive psychology, 2nd ed.* New York, NY, US: Oxford University Press.
- Chalofsky, N. (2010). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Chatzisarantis, N. L., Hagger, M. S., & Smith, B. (2007). Influences of perceived autonomy support on physical activity within the theory of planned behavior. *European Journal of Social Psychology*, 37(5), 934-954.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational

- Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Corriveau, A.-M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100364.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2014). *Essential social psychology* (3<sup>rd</sup>). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development & Change*. (10<sup>th</sup>). Stamford: Cengage Learning.
- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.
- Dreher, G., & Ash, R. (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
- Droffelaar, B. v., & Jacobs, M. (2017). The role of wilderness experiences in leaders' development toward authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1144-1156.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective*: Prentice-Hall.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.

- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self awareness*. New York: Academic Press.
- Elnaga, A. A. (2012). The Impact of perception on Work behavior. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(2), 56-71.
- Farber, B. A. (1990). Burnout in Psychotherapists. *Psychotherapy in Private Practice*, 8(1), 35-44.
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective- and Cognitive-Based Trust. *Frontiers in Psychology*, 11, 1975-1975.
- Feldman, G., Dunn, E., Stemke, C., Bell, K., & Greeson, J. (2014). Mindfulness and rumination as predictors of persistence with a distress tolerance task. *Personality and individual differences*, 56, 154-158.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of consulting and clinical psychology*, 43(4), 522.
- Ferrari, M. D., & Sternberg, R. J. (1998). *Self-awareness: Its Nature and Development*: Guilford Publications.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- George D, & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (Vol. 16th Edition).
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Ghavifekr, S., & Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 87-106.



- Gilbert, P. A., & Rhodes, S. D. (2012). Psychometric Performance of a Novel Measure of Social Support Among Spanish-Speaking Immigrant Latino Gay Men. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences, 34*(3), 491-504.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2009). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results*. London: Little, Brown Book Group Limited.
- Gottlieb, B. H., & Bergen, A. E. (2010). Social support concepts and measures. *Journal of Psychosomatic Research, 69*(5), 511-520.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393-417.
- Gu, J., Strauss, C., Bond, R., & Cavanagh, K. (2015). How do mindfulness-based cognitive therapy and mindfulness-based stress reduction improve mental health and wellbeing? A systematic review and meta-analysis of mediation studies. *Clinical Psychology Review, 37*, 1-12.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Hannah, S. T. (2006). *Agentic leadership efficacy: Test of a new construct and model for development and performance*: The University of Nebraska-Lincoln.
- Hlebec, V., & Kogovšek, T. (2013). Different approaches to measure ego-centered social support networks: a meta-analysis. *Quality & Quantity, 47*(6), 3435-3455.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

- House, J. S., Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241(4865), 540-545.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Iqbal, D. A. (2011). The influence of personal factors on the perceived organizational climate: Evidence from the Pakistani Industrial Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 511-529.
- Jacobson, D. E. (1986). Types and Timing of Social Support. *Journal of health and Social Behavior*, 27(3), 250-264.
- Jahoda, M. (1979). The Impact of Unemployment in the 1930s and 1970s'. *Bulletin of the British Psychological Society*, 32, 309-314.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kaplan, R. M., & Pascoe, G. C. (1977). Humorous lectures and humorous examples: Some effects upon comprehension and retention. *Journal of Educational Psychology*, 69(1), 61-65.
- Karp, T. (2012). Developing oneself as a leader. *The Journal of Management Development*, 32(1), 127-140.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kessler, R., Kendler, K., Heath, A., Neale, M., & Eaves, L. (1992). Social Support, Depressed Mood, and Adjustment to Stress: A Genetic Epidemiologic Investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 257-272.
- Kim, M., Kim, A., Newman, J., Ferris, G., & Perrewé, P. (2018). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.

- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 331-345.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies, 3*(1), 68-97.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, : NJ: Prentice Hall.
- Krause, N. (1987). Understanding the Stress Process: Linking Social Support with Locus of Control Beliefs. *Journal of gerontology, 42*, 589-593.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management, 41*(6), 1677-1697.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269-299.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of Business Ethics, 88*(3), 491-511.
- Lips-Wiersma, M., Wright, S., & Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International, 21*, 534-551.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate [By] George H. Litwin [And] Robert A. Stringer, Jr.* Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57-72.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*, 41-67.

- Luthans, F., Avey, J., & Patera, J. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Margiadi, B., & Amin, W. (2020). Psycap as an Antecedent of Authentic Leadership and the Moderating Role of Organizational Climate. *Advances in Economics, Business and Management Research*(135), 58-65.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S., & Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in development *Handbook of positive psychology*. (pp. 74-88). New York, NY, US: Oxford University Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

- Melling, B., & Houguet-Pincham, T. (2011). Online Peer Support for Individuals with Depression: A Summary of Current Research and Future Considerations. *Psychiatric rehabilitation journal, 34*(3), 252-254.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics, 121*(1), 77-90.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations, 45*(1), 19-47.
- Munn, S. L. (2013). Unveiling the Work–Life System: The Influence of Work–Life Balance on Meaningful Work. *Advances in Developing Human Resources, 15*(4), 401-417.
- Newsom, J. T., & Schulz, R. (1996). Social support as a mediator in the relation between functional status and quality of life in older adults. *Psychology and aging, 11*(1), 34-44.
- Ownsworth, T., Henderson, L., & Chambers, S. (2009). Social support buffers the impact of functional impairments on caregiver psychological well-being in the context of brain tumor and other cancers. *Psycho-oncology, 19*(10), 1116-1122.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570-581.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 331-348.
- Posner, B. (2015). An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership and Organization Development Journal, 36*(7), 885-898.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2016). Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work. *Global Business Review, 17*(3), 173-185.
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly, 45*(3), 456-493.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and*

- Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Richards, D. (2004). *The Art of Winning Commitment: 10 Ways Leaders Can Engage Minds, Hearts, and Spirits*. New York, United States: AMACOM.
- Ridley, D. S., Schutz, P. A., Glanz, R. S., & Weinstein, C. E. (1992). Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting. *Journal of Experimental Education*, 60(4), 293-306.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (pp. 15-36). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Salovey, P., Rothman, A. J., Detweiler, J. B., & Steward, W. T. (2000). Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55(1), 110-121.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.
- Sarkar, A. (2019). Authentic leadership: the influence of work and non-work domain contextual factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 520-531.
- Schaefer, C., Coyne, J. C., & Lazarus, R. S. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(4), 381-406.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4),

447-479.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468-482.
- Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology, 8*(6), 543-554.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *The Journal of Business Inquiry, 7*(1), 68-78.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Shakespeare-Finch, J., & Obst, P. L. (2011). The Development of the 2-Way Social Support Scale: A Measure of Giving and Receiving Emotional and Instrumental Support. *Journal of Personality Assessment, 93*(5), 483-490.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies, 12*(3), 405-424.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 395-417.
- Sherbourne, C. D., & Stewart, A. L. (1991). The MOS social support survey. *Social Science & Medicine, 32*(6), 705-714.
- Sherman, A. M., Skrzypek, A., Bell, R., Tatum, C., & Paskett, E. D. (2011). The contribution of social support and social strain to depressive symptoms in African American, Native American, and European American women. *Journal of Social and Personal Relationships, 28*(8), 1104-1129.
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-awareness-key of effective leadership. *The IUP journal of soft skills : IJSS, 8*(1), 15-26.
- Shumi, R. A. (2018). *The Secret of Developing Authentic Leadership: focusing on the psychological capital revealed. Department of Human Resource Management.*

Jatiya Kabi Kazi Nazrul Islam University.

- Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230-241.
- Simsek, E., & Aktas, H. (2016). Is Psychological Capital A Form of Emotional Intelligence? A research on University Students. 192-202.
- Snow, J. (2002). Enhancing Work Climate to Improve Performance and Retain Valued Employees. *The Journal of nursing administration*, 32(7-8), 393-397.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family *Handbook of positive psychology*. (pp. 257-276). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Song, J., Shin, D., Choi, J., Kang, J., Baik, Y., Mo, H., . . . Kim, E. J. (2011). Quality of life and mental health in family caregivers of patients with terminal cancer. *Supportive care in cancer : official journal of the Multinational Association of Supportive Care in Cancer*, 19(10), 1519-1526.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work *Oxford handbook of positive psychology and work*. (pp. 131-142). New York, NY, US: Oxford University Press.



- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-337.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology, 53*(1), 80-93.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment, 21*(2), 348-361.
- Subramani, A. K., Jan, N. A., Gaur, M., & Vinodh, N. (2015). Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at Ambattur industrial estate, Chennai. *13*(8), 6391-6408.
- Suguna, K. (2014). Organizational Climate-Differing Concepts and Measurements. *Global Journal of Research in Management, 4*(1), 67-85.
- Sutton, A., Williams, H., & Allinson, C. (2015). A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development, 39*(7), 610-627.
- Tagiuri, R., Litwin, G. H., Barnes, L. B., Harvard, U., & Graduate School of Business, A. (1968). *Organizational climate explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Tardy, C. H. (1985). Social support measurement. *American journal of community psychology, 13*(2), 187-202.
- Taylor, S. E. (2011). *Social support: A review* The Oxford handbook of health psychology. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin, 103*(2), 193-210.
- Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K., & Dunagan, M. S. (2004). Culture and Social Support: Who Seeks It and Why? *Journal of Personality and Social Psychology, 87*(3), 354-362.

- Thoits, P. A. (1982). Life stress, social support, and psychological vulnerability: epidemiological considerations. *Journal of community psychology*, 10(4), 341-362.
- Thory, K. (2016). Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*, 20, 58-77.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tinti, J., Costa, L., Vieira, A., & Cappellozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653.
- Towsen, T., Stander, M. W., & Leoni, v. d. V. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11(1973).
- Trapnell, P. D., & Campbell, J. D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(2), 284-304.
- Umaña-Taylor, A. J., Updegraff, K. A., White, R. M. B., Herzog, M. J., Pflieger, J. C., & Madden-Derdich, D. (2011). Developing and Testing a Measure of Social Support With Mexican-Origin Pregnant Adolescents and Their Mother Figures. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 33(3), 377-397.
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work–family enhancement and work–family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*: SAGE Publications.
- Weinert, C. (1987). A social support measure: PRQ85. *Nursing Research*, 36(5), 273-277.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development: Building a Case for an

- Authenticity Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154.
- Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes, D. M. C., & Pye, D. R. H. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, 33(3), 247-263.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2010). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies - J Leader Organ Stud*, 18(4), 438-448.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J., & Debebe, G. (2003). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior - RES ORGAN BEH*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality - J RES PERSONAL*, 31, 21-33.
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review. *The Leadership Quarterly*, 16(8), 879-919.
- Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35-44.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zeb, A., Rehman, F. u., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in

- Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 299-317.
- Zhang, J., Song, L. J., Ni, D., & Zheng, X. (2020). Follower Mindfulness and Well-Being: The Mediating Role of Perceived Authentic Leadership and the Moderating Role of Leader Mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 11(879).
- Zimet, G., Dahlem, N., Zimet, S., & Farley, G. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment - J PERSONAL ASSESS*, 52, 30-41.
- Zohar, D., & Hofmann, D. (2012). Organizational Culture and Climate. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, 643-666.
- กนิษฐา ลิ้มทรัพย์. (2557). การตระหนักรู้ในตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความพึงพอใจในชีวิตและความผาสุกทางจิตวิญญาณ ของผู้สูงอายุในศูนย์บริการผู้สูงอายุดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2555). 50 ปี กรมการพัฒนาชุมชน: อุทิศตน พัฒนาคน สร้างชุมชนอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: บริษัท อีเกิ้ล ไรท์ จำกัด.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2559). กรมการพัฒนาชุมชน. (2559). คู่มือ สนับสนุนการปฏิบัติงานผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน (ผู้นำ อช.). กรุงเทพฯ: สำนักงานเสริมสร้างพลังชุมชนเข้มแข็งชุมชน.
- โกศล ตามะทะ. (2558). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชชา อินทร. (2561). การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองและการปรับตัวทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายโดยใช้การปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่มตามแนวของ Trotzer. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีรภัทร กุลโสภาศ. (2560). ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 9(2), 1-15.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2550). แนวคิดแนวทางการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: จำไทยเพลส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). ประมวลสาระวิชาการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินผล การศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2557). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการเปรียบเทียบวิจัยและสถิติเพื่อ การวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มปป.
- ปาลรพี สิงห์สา. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม การสนับสนุนทางสังคมกับ การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง กรณีศึกษาพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วารสาร บัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์.
- ภัทรภรณ์ พวงเพชร. (2561). การปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่มบูรณาการเพื่อพัฒนาการตระหนักรู้ ในตนเองของนักเรียนวัยรุ่นที่มีพฤติกรรมเสี่ยง. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2556). การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชศ คำบุญรัตน์. (2562). ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจ พาณิชยกรรม. (ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕): กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐). กรุงเทพฯ.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี. (2556). คู่มือการปฏิบัติงานผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน. นนทบุรี: สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี.
- สิมาภา จันทรหอมกุล. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ความ ผูกพันในงานและความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ สายทิ. (2556). อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้หน้าที่แท้จริงต่อความผาสุก และความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน. (ดุษฎีนิพนธ์

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุธาสินี แสงมุกดา. (2554). การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภาพ ลึกษาพันธ์. (2557). โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาคใต้: การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ. (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). ประเทศไทย 4.0. สืบค้นจาก

[http://planning2.mju.ac.th/government/20111119104835\\_planning/doc\\_25590823143652\\_358135.pdf](http://planning2.mju.ac.th/government/20111119104835_planning/doc_25590823143652_358135.pdf)

เหมือนฝัน นาคกรทรรพ. (2563). ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 15(1), 87-103.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(1), 845-860.

อัมพร ศรีประเสริฐสุข. (2562). ตัวแบบปัจจัยเชิงโครงสร้างของสุขภาวะในการทำงานของพนักงานสายวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน  | ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัชชามน เปรมปริ่ม | ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง   |
| 3. อาจารย์ ดร.ก่อเกียรติ มหาวีระชาติกุล    | คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<br>สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  |
| 4. อาจารย์ ดร.ดวงกมล ทองอยู่               | สาขาวิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และ<br>สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย<br>อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ |
| 5. นางสาวพัชรภรณ์ เพิ่มกว่าเก่า            | นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ<br>จังหวัดนนทบุรี  |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
(โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน)

- |   |   |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุาศุภร์ จันประเสริฐ | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัชชามน เปรมปริ่ม    | ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง   |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หทัยรัตน์ อ่วมน้อย   | สาขาวิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และ<br>สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย<br>อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ |
| 4. อาจารย์ ดร.ดวงกมล ทองอยู่                  | สาขาวิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และ<br>สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย<br>อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ |
| 5. นางสาวพัชรภรณ์ เพิ่มกว่าเก่า               | นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ<br>จังหวัดนนทบุรี  |



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

**เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม  
และการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet)**

ข้าพเจ้า นางสาวเหมือนฝัน นาคทรพรพ สังกัดหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (จิตวิทยาประยุกต์) สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ทำวิจัยปริญญาโทเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน” ในการนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งใช้เวลาในการตอบ 15 - 30 นาที เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึของท่านให้มากที่สุด

ข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษารั้งนี้ในภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ เนื่องจากไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใดๆ ของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับกรวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ นางสาวเหมือนฝัน นาคทรพรพ โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 089-4981133 ในวันและเวลาราชการ โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคารศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร 02-649-5000 ต่อ 11019

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวเหมือนฝัน นาคทรพรพ  
ผู้วิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะไม่นำคำตอบของท่านไปเปิดเผยเป็นรายบุคคลนอกจากจะแสดงในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น จึงขอให้ท่านตอบคำถามให้ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุดด้วยตัวท่านเองและกรุณาตอบทุกข้อ

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 มาตรฐานวัดทุนทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 2 มาตรฐานวัดงานที่มีความหมาย

ส่วนที่ 3 มาตรฐานวัดการสนับสนุนทางสังคม

ส่วนที่ 4 มาตรฐานวัดบรรยากาศองค์การ

ส่วนที่ 5 มาตรฐานวัดการตระหนักรู้ในตนเอง

ส่วนที่ 6 มาตรฐานวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงใน  ทำย้ข้อความเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของตัวท่านมากที่สุด โดยคำตอบมีให้เลือก 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เห็นด้วย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ .....ปี
3. ระดับการศึกษา  มัธยมศึกษา/ปวช.  อนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่นๆ.....
4. อาชีพ  พนักงานบริษัท  เกษตรกร  เจ้าของกิจการ  
 รับจ้างทั่วไป/อาชีพอิสระ  ค้าขาย  
 พ่อบ้าน/แม่บ้าน  อื่นๆ.....
5. พื้นที่ปฏิบัติงาน  จังหวัดนนทบุรี  จังหวัดปทุมธานี  จังหวัดนครปฐม  
 จังหวัดสมุทรปราการ  จังหวัดสมุทรสาคร

### ส่วนที่ 1 มาตรการวัดทุนทางจิตวิทยา

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ฉันมั่นใจในความรู้ ความเข้าใจในงานของฉัน					
2.	ฉันมั่นใจว่างานที่ทำอยู่ไม่ยากเกินความสามารถของฉัน					
3.	ฉันมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4.	ฉันมีแนวทางปฏิบัติในการทำงานให้สำเร็จ					
5.	ฉันมีมุมมองเชิงบวกต่อการทำงาน					
6.	ฉันมองสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตตามความเป็นจริง					
7.	ฉันพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า					
8.	การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ฉันเกิดแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่ดีขึ้น					
9.	ฉันตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สามารถบรรลุได้					
10.	ฉันกำหนดวิธีการการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้					
11.	หากการทำงานไม่สำเร็จ ฉันก็ยังไม่ยอมแพ้โดยง่าย					
12.	ฉันจะพัฒนาวิธีการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด					
13.	ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน					
14.	ฉันสามารถจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้					
15.	แม้ว่าจะต้องพบกับปัญหาชีวิต ฉันก็สามารถกลับมาทำงานต่อได้					

### ส่วนที่ 2 มาตรการวัดงานที่มีความหมาย

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	งานอาสาพัฒนาชุมชนเป็นงานที่สำคัญต่อส่วนรวม					
2.	งานอาสาพัฒนาชุมชนเป็นงานที่สร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม					
3.	งานอาสาพัฒนาชุมชนช่วยพัฒนาชุมชนให้ดียิ่งขึ้น					
4.	งานอาสาพัฒนาชุมชนทำให้ฉันรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม					
5.	งานอาสาพัฒนาชุมชนมีส่วนช่วยให้ฉันเข้าใจตัวเองดีขึ้น					
6.	งานอาสาพัฒนาชุมชนมีส่วนช่วยให้ฉันเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น					
7.	งานอาสาพัฒนาชุมชนมีส่วนทำให้ฉันพัฒนาความคิด					
8.	ฉันปรารถนาที่จะพัฒนาชุมชนให้ดีกว่าเดิม					
9.	งานอาสาพัฒนาชุมชนมีส่วนช่วยให้คนในชุมชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น					

### ส่วนที่ 3 มาตรการวัดการสนับสนุนทางสังคม

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ฉันได้รับความเห็นอกเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน					
2.	ฉันได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
3.	ฉันได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน					
4.	เพื่อนร่วมงานทำให้ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม					
5.	เพื่อนร่วมงานแบ่งปันเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานแก่ฉัน					
6.	การแบ่งปันเครื่องมือ อุปกรณ์จากเพื่อนร่วมงานช่วยให้การทำงานของฉันสะดวกขึ้น					
7.	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการทำงานเมื่อฉันร้องขอ					
8.	เพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ฉัน					
9.	ฉันสามารถขอคำแนะนำในการทำงานได้จากเพื่อนร่วมงาน					
10.	เพื่อนร่วมงานให้แนวทางที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ฉัน					
11.	เพื่อนร่วมงานบอกฉันอย่างตรงไปตรงมาเมื่อฉันทำงานผิดพลาด					

#### ส่วนที่ 4 มาตรวัดบรรยากาศองค์กร

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรจากการทำงาน					
2.	ฉันเข้าใจว่าความคาดหวังเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน					
3.	หน่วยงานให้ความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานแก่ฉัน					
4.	ฉันรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายในการทำงานของฉันได้อย่างไร					
5.	ฉันมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
6.	ฉันสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานด้วยตัวของตัวเอง					
7.	ฉันพร้อมรับผิดชอบต่อผลจากการปฏิบัติงานของฉัน					
8.	ฉันรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน					
9.	ทีมของฉันมีการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน					
10.	ทีมของฉันมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน					

#### ส่วนที่ 5 มาตรวัดการตระหนักรู้ในตนเอง

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ฉันสามารถรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของตัวเอง					
2.	ฉันรู้สาเหตุที่ทำให้ฉันเกิดอารมณ์ ความรู้สึกนั้น					
3.	ฉันสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ ความรู้สึกของฉันได้					
4.	ฉันจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อไม่ให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้					
5.	ฉันรู้จุดแข็งของตัวเอง					
6.	ฉันรู้จุดอ่อนของตนเอง					
7.	ฉันนำประสบการณ์ที่ผ่านมาใช้ประกอบการตัดสินใจ					
8.	ฉันเปิดรับข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ จากผู้อื่น					
9.	ฉันพยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
10.	ฉันเชื่อว่าฉันเป็นคนที่มีความดี					
11.	ฉันแสดงความเป็นตัวเองด้วยความมั่นใจ					
12.	ฉันทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมั่นใจ					




## ส่วนที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13.	ฉันสามารถตัดสินใจได้ภายใต้แรงกดดัน					

## ส่วนที่ 6 มาตรฐานภาวะผู้นำที่แท้จริง

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ฉันรู้เป้าหมายในการทำงานของตนเอง					
2.	ฉันตั้งใจทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จอย่างเต็มความสามารถ					
3.	ฉันแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง					
4.	ฉันแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา					
5.	ฉันแสดงความรู้สึกต่อเกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น					
6.	ฉันเห็นอกเห็นใจ คำนี้ถึงจิตใจของผู้อื่น					
7.	ฉันยินดีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้อื่น					
8.	ฉันวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนตัดสินใจ					
9.	ฉันให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส					
10.	ฉันแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน					
11.	ฉันได้รับความไว้วางใจจากการเป็นคนเปิดเผย แบ่งปันข้อมูลในการทำงาน					
12.	ฉันพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
13.	ฉันแสดงออกถึงการมีวินัยในตนเอง					
14.	ฉันมีวินัยในการทำงาน					
15.	การมีวินัย ทำให้ฉันสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					

ขอขอบพระคุณที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน  
(โปรแกรมฉบับสมบูรณ์โปรดติดต่อสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์)

## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

### ความสำคัญของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของปฏิญญานิพนธ์เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน” โดยพัฒนาโปรแกรมมาจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อนำข้อมูลจากผลการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้ในการออกแบบกิจกรรมร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ซึ่งผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเป็นแกนนำในการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล ซึ่งเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประสานงานและดำเนินการพัฒนาร่วมกับชาวบ้าน และเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน

จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่าการตระหนักรู้ในตนเองเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุดที่ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ซึ่งหากเพิ่มระดับการตระหนักรู้ในตนเองจะส่งผลให้เพิ่มภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ผู้วิจัยจึงพัฒนาโปรแกรมจากองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองและภาวะผู้นำที่แท้จริงร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วยด้านการตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) ด้านการประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment) และด้านความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ตามแนวคิดของ Bandura (1997) ผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองจะคิดในเชิงบวก เชื่อในความสามารถของตัวเองและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง การได้เห็นประสบการณ์หรือแบบอย่างจากบุคคลอื่น การมีคำพูดชักจูง สภาวะด้านร่างกายและอารมณ์
3. การตั้งเป้าหมาย (Goal – setting Theory) ตามแนวคิดของ Locke และ Latham (2002) การกำหนดเป้าหมายจูงใจให้บุคคลพยายามบรรลุเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้
4. ทฤษฎี Self-Concept ของ Carl Roger แนวคิดของตนเองเกี่ยวกับตัวตน เป็นวิธีการรับรู้ถึงตัวตน

5. การกำกับตนเอง (self-regulation) ตามแนวคิดของ Bandura (1986) ความสามารถของบุคคลในการควบคุมและกำกับ การคิด การกระทำ และการเรียนรู้ของตนเอง เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของการมีวินัยในตนเอง

6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ตามแนวคิดของ Kolb (1984) โดยวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb มี 4 ขั้นตอน สองขั้นตอนแรกของวงจรเกี่ยวข้องกับการเข้าใจประสบการณ์ ส่วนสองขั้นตอนสุดท้ายมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1) ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete experience) วงจรของ Kolb เริ่มต้นด้วยประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม ผู้เรียนพบกับประสบการณ์ใหม่หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตีความซ้ำของประสบการณ์ที่มีอยู่ กระบวนการจัดการเรียนรู้ เช่น การอ่าน การยกตัวอย่าง การเล่นเกม การละลายพฤติกรรม การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา การให้แบบฝึกหัด การลงมือปฏิบัติ

2) การสังเกตแบบสะท้อนกลับ (Reflective observation) การทบทวนสิ่งที่ได้ทำจากประสบการณ์ เปิดช่องทางการสื่อสารให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ผู้เรียนจะทบทวนถึงประสบการณ์ใหม่และระบุนความไม่สอดคล้องกันระหว่างประสบการณ์และความเข้าใจ กระบวนการจัดการเรียนรู้ เช่น การจดบันทึก การอภิปรายผล การระดมความคิด การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เข้าร่วมคนอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

3) แนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization) การกำหนดแนวคิดเชิงนามธรรมผ่านกระบวนการสะท้อนกลับผู้เรียนจะสร้างความคิด แนวคิดใหม่หรือปรับเปลี่ยนแนวคิดนามธรรมที่มีอยู่ โดยวิเคราะห์แนวคิดและสร้างข้อสรุป กระบวนการจัดการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย เอกสารประกอบ การให้ทฤษฎี การให้ข้อเท็จจริง

4) การทดลองใช้ (Active experimentation) ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนพิจารณาว่าพวกเขาจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร การวางแผนทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ ซึ่งข้อมูลทั่วไปและข้อสรุปทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่ๆ กระบวนการจัดการเรียนรู้ เช่น การให้ผู้เรียนวางแผน

7. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) การสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล ควรมีการเลือกใช้หลายวิธีประกอบกันหรือมีการบูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจต

คดีให้แก่ผู้รับการอบรมผ่านการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด

### การเชื่อมโยงกิจกรรมในโปรแกรมกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb ทั้ง 4 ขั้นตอน



ตารางสรุปกิจกรรมในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน

กิจกรรม	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้พัฒนากิจกรรม	ตัวแปรที่ต่อการพัฒนา
<p><b>การปฐมนิเทศและละลายพฤติกรรม</b></p>	30 นาที	<p>1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับทราบรายละเอียดของการจัดกิจกรรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของกิจกรรม กำหนดการจัดกิจกรรม ข้อตกลงร่วมกันในการทำกิจกรรม รายละเอียดของกิจกรรม ประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรม</p> <p>2. เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน</p> <p>3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวังที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม</p>	<p>1. เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพแบบ Rapport เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน</p> <p>2. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)</p>	ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
<p><b>1. การ์ดอารมณ์</b></p>	1 ชั่วโมง 20 นาที	<p>เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับรู้อารมณ์ของตนเอง รู้สาเหตุที่เกิิดอารมณ์ความรู้สึกนั้น และคาดการณ์ของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมของตนเองได้</p>	<p>1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของ Goleman (1998) ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness)</p> <p>2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984)</p> <p>3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)</p>	ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
<p><b>2. ค้นหาจุดแข็งของตัวเอง</b></p>	1 ชั่วโมง 20 นาที	<p>เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินจุดแข็งและขีดจำกัดของตนเองตามความเป็นจริงจากประสบการณ์ พร้อมเตรียมรับมือข้อเสนอแนะ มุมมองใหม่ๆ ในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของ Goleman (1998) ด้านการประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment)</p> <p>2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984)</p> <p>3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)</p>	ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

กิจกรรม	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้พัฒนากิจกรรม	ตัวแปรที่ต้องการพัฒนา
3. เชื่อมโยงในคุณค่า	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเชื่อมกันในความมีคุณค่าของตนเอง แสดงตัวตนด้วยความมั่นใจ ทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมั่นใจ	1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของ Goleman (1998) ด้านการมีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) 2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ของ Bandura (1997) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) 4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)	ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
4. กำหนดผลลัพธ์	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และทำให้เป้าหมายนั้นให้สำเร็จ	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของ George (2003) ด้านการเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose) 2. การตั้งเป้าหมาย (Goal – setting Theory) ของ Locke และ Latham (2002) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) 4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose)
5. คำปณิธาน	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง แสดงออกถึงตัวตน ความคิดและความรู้สึก	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของ George (2003) ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing solid values) 2. ทฤษฎี Self-Concept ของ Carl Roger	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing solid values)

กิจกรรม	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้พัฒนากิจกรรม	ตัวแปรที่ต้องการพัฒนา
6. นำด้วยหัวใจ	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นอกเห็นใจ คำนึงถึงจิตใจของผู้ตาม ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่อคติ ก่อนตัดสินใจ	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) 4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559) 1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของ George (2003) ด้านการนำด้วยหัวใจ (Leading with heart) 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559)	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการนำด้วยหัวใจ (Leading with heart)
7. สร้างความสัมพันธ	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารในการทำงานทำให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ผ่านการเปิดเผย แบ่งปันข้อมูล สร้างความสัมพันธ์ที่ต่อกัน	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของ George (2003) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Establishing connected relationships) 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559)	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Establishing connected relationships)
8. ฉันทวินัย	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการทำงานที่แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของ George (2003) ด้านการแสดงถึงวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline) 2. การกำกับตนเอง (self-regulation) ของ Bandura (1986)	ภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการแสดงถึงวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline)



กิจกรรม	ระยะเวลา	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้พัฒนากิจกรรม	ตัวแปรที่ต้องการพัฒนา
			<p>3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984)</p> <p>4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559)</p>	
ติดตามผล 1 เดือน	1 ชั่วโมง 20 นาที	เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หลังจากเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนไปแล้ว 1 เดือน โดยทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนและการสะท้อนคิดหลังการจัดการเรียนรู้ (After Action Review: AAR) ในภาพรวมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่เข้าร่วมโปรแกรม		ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
รวม	12 ชั่วโมง 30 นาที			



ภาคผนวก ค  
ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง  
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : อิทธิพลเชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ  
อาสาพัฒนาชุมชน  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาว เหมือนฝัน นาคกรทรพ  
หน่วยงานต้นสังกัด : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-049/2564X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 18 กุมภาพันธ์ 2564  
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ  
รับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the  
Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical  
Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564

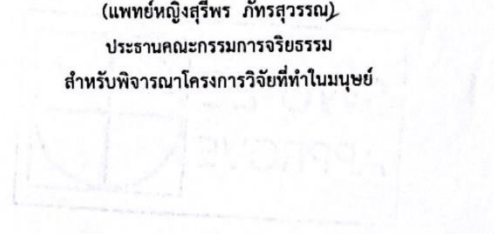
(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิตรกุล)  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-049/2564

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



# ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

เหมือนฝัน นาคกรรพ

