

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็น
สมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2



นายโกศล ตามะทะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

APPROACHES FOR AUTHENTIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL
ADMINISTRATOR TO ENHANCE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF
TEACHERS UNDER NAN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Management
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
สถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
องค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

โดย

นายโกศล ตามะทะ

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ดร.ธีรภัทร กุโลภาส

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์)

โกศล ตามะทะ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 (APPROACHES FOR AUTHENTIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR TO ENHANCE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF TEACHERS UNDER NAN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ดร.ธีรภัทร กุโลภาส, 149 หน้า.

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู การวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 และ 2 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 49 คน และครู 205 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบประเมินความต้องการจำเป็น และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขั้นที่ 2 ประเมินร่างแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือกรให้ความร่วมมือ 2) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญ และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ของครูอย่างมีนัยสำคัญ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติที่ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกสู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และ มิติที่ 3 เฝอิชูสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักตน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ลายมือชื่อนิสิต

ทางการศึกษา

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2559

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงมาได้ ก็ด้วยความร่วมมือและความกรุณาของบุคคลต่าง ๆ ดังมีรายนามต่อไปนี้

อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุลโกลาส อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ที่ให้ความกรุณาในทุกด้านกับผู้วิจัย ทั้งสละเวลาในการให้คำแนะนำ คอยแก้ปัญหาให้ได้ทุกเรื่อง ปลุกฝังความเป็นนักวิชาการ ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่ให้ความกรุณากับผู้วิจัยในทุกเรื่อง ปลุกฝังวิธีคิดที่ดี ให้โอกาสกับผู้วิจัยได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความกรุณากับผู้วิจัยมาโดยตลอด คอยสอบถามความคืบหน้าของการศึกษา การทำวิทยานิพนธ์ เมื่อผู้วิจัยขอคำปรึกษา ก็จะได้รับความรู้ทุกครั้งที่

ขอขอบพระคุณ ท่านรองเชิดศักดิ์ ศรีศักดิ์วิชัย รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปลุกฝังความเป็นผู้นำให้กับผู้วิจัย ให้ความรู้ในการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา และยังให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์ รองสมัย ธนะศรี อาจารย์ ดร.สีบสกุล นรินทรางกูล ณ อยุธยา อาจารย์ ดร.สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน และดร.นิจिरา บำรุงกิจ

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณอาจารย์เบญญาภา วงศ์ประยูร ที่เป็นทุกอย่างให้กับผู้วิจัยเสมอมา ขอขอบคุณพ่อเฉลิมชัย และแม่มลิวัด ที่ให้ชีวิตที่ดีแก่ผู้วิจัย อบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยเป็นได้ตั้งทุกวันนี้ สิ่งดี ๆ ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบให้ท่านทั้งสอง

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| 1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 2.คำถามของการวิจัย..... | 5 |
| 3.วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 6 |
| 4.ขอบเขตของการวิจัย | 6 |
| 5.คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย | 7 |
| 6.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 9 |
| 7.กรอบแนวคิดในการวิจัย | 9 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 12 |
| ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)..... | 12 |
| 1.1 ความหมายและความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง..... | 12 |
| 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง | 14 |
| 1.3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการส่งผลต่อผู้ตาม | 16 |
| ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำ..... | 18 |
| 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ Vertical Leadership Development | 18 |
| 2.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ..... | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.3 สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ (What Development in Leader Development)..... | 26 |
| 2.4 การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ | 29 |
| ตอนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior).... | 32 |
| 3.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 32 |
| 3.2 แนวคิดและองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ..... | 35 |
| ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 41 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 43 |
| ระยะที่ 1 ศึกษาระดับพฤติกรรมและความสัมพันธ์ | 43 |
| 1. ประชากรและตัวอย่าง..... | 43 |
| 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย | 45 |
| 3. เครื่องมือวิจัย..... | 45 |
| 4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ | 46 |
| 5 .การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 58 |
| 6 .สถิติที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล | 59 |
| ระยะที่ 2 ค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ | 60 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 61 |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ..... | 61 |
| 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา | 61 |
| ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 65 |
| ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ..... | 66 |
| ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง | 68 |

| | |
|---|-----|
| 4.1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง | 68 |
| 4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 71 |
| ตอนที่ 5 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 76 |
| 5.1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา | 86 |
| 5.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ที่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ | 89 |
| ตอนที่ 6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู | 91 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 95 |
| ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย | 96 |
| 1.1 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง และระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 96 |
| 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 96 |
| 1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 97 |
| ตอนที่ 2 อภิปรายผล | 98 |
| 2.1 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา | 98 |
| 2.2 ระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู | 98 |
| 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 99 |
| 2.4 แนวทางการพัฒนา | 100 |
| 2.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในมุมมองผู้บริหาร | 100 |
| 2.6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และกระบวนการที่สมดุล | 101 |

| | |
|--|-----|
| ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ | 101 |
| 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ | 101 |
| 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป | 102 |
| รายการอ้างอิง | 104 |
| ภาคผนวก ก ตัวอย่างเครื่องมือในการวิจัย | 110 |
| ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ | 138 |
| ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย..... | 140 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ | 149 |



สารบัญตาราง

| | |
|--|----|
| ตาราง 1 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารและครู | 44 |
| ตาราง 2 จำนวนข้อคำถามแต่ละตัวแปร | 52 |
| ตาราง 3 ความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง | 55 |
| ตาราง 4 ความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 56 |
| ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม | 58 |
| ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครู | 63 |
| ตาราง 7 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 65 |
| ตาราง 8 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 67 |
| ตาราง 9 อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 68 |
| ตาราง 10 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง | 70 |
| ตาราง 11 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงกับวิธีการพัฒนา | 71 |
| ตาราง 12 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 72 |
| ตาราง 13 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายใน ตน | 74 |
| ตาราง 14 ที่มาของ (ร่าง) (แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมการณ์เป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยผู้วิจัย | 77 |
| ตาราง 15 (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะ (ผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์การ | 84 |
| ตาราง 16 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ แนวทางการพัฒนาฯ (ร่าง)..... | 88 |

สารบัญภาพ

| | |
|--|----|
| แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 11 |
| แผนภาพ 2 ที่มาของภาวะผู้นำที่แท้จริง)Northouse, (2015..... | 15 |
| แผนภาพ 3 ลำดับขั้นการพัฒนากับช่วงเวลา)Petrie, 2014a)..... | 20 |
| แผนภาพ 4 ตัวอย่างลำดับขั้นการพัฒนา)Petrie, 2014a)..... | 22 |
| แผนภาพ 5 องค์ประกอบหลักและวิธีการพัฒนา)Petrie, 2014b)..... | 23 |
| แผนภาพ 6 สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ | 26 |
| แผนภาพ 7 ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ | 57 |
| แผนภาพ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู | 90 |

บทที่ 1

บทนำ

1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในขณะที่โลกกำลังเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยโอกาสและภาวะคุกคาม ข้อจำกัด หรือขีดความสามารถในรูปแบบใหม่นั้น ประเทศไทยเองก็กำลังปฏิรูปประเทศในรูปแบบของ “ประเทศไทย 4.0” โดยกุญแจสำคัญคือการปฏิรูป 3 ส่วนไปพร้อม ๆ กันคือ (1)การปฏิรูปเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (2)การปฏิรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ คือ (3)การปฏิรูปการศึกษา หรือการปฏิรูปการเรียนรู้ของคนไทย หลายคนมองว่าการนำประเทศไปสู่ยุค “ประเทศไทย 4.0” เป็นเรื่องเทคโนโลยี เป็นเรื่องสตาร์ทอัพ (Start up) เทคโนโลยีจะทำให้อุตสาหกรรมเข้มแข็ง อุตสาหกรรมจะทำให้สตาร์ทอัพเข้มแข็งนั้น ทั้งหมดล้วนแล้วถูกถักทอด้วยคน หัวใจสำคัญจึงอยู่ที่การพัฒนาคน การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของคน จากเดิมที่เป็นการสร้างคนเพื่อให้เศรษฐกิจเกิดการเติบโต (People for Growth) เปลี่ยนเป็นการสร้างเศรษฐกิจให้เติบโตเพื่อให้คนปลดปล่อยศักยภาพในตนเองออกมา (Growth for People) จึงจะทำให้สังคมมีความหวัง (Hope) มีความสุข (Happiness) และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Harmony) อีกส่วนที่สำคัญคือสร้างคนให้มีสมรรถนะที่ดี (Smart Talent) โดยผ่านองค์การ ซึ่งจะต้องสร้างบรรยากาศ หรือการสร้างวัฒนธรรมไม่ใช่ยุทธศาสตร์ คือคนในองค์การสามารถแสดงออกถึงสิ่งที่ตนเองคิด สิ่งที่ตนเองเชื่อ (self expression value) พร้อมกันนั้นก็คือการมีจิตสาธารณะ (communal value) ที่จะนำพาทุกอย่างไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ ดังนั้นองค์การที่ดีผู้นำในองค์การจะต้องสร้างพื้นที่ร่วมกัน (Common Ground) และมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ซึ่งสองส่วนนี้คือรากของวัฒนธรรมในองค์การที่จะต้องสร้างให้เกิดความเชื่อร่วมกัน ผู้นำในอนาคตจะต้องเปิดใจให้กว้าง เปิดใจให้ไกล และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายให้ได้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา ที่มีเป้าหมายสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้รวมไปถึง ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมโดยอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นั่นก็คือทักษะทางด้านภาวะผู้นำ เพื่อนำพาสถานศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน โดยในการการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานตามที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการปรับตัว ให้ เข้ากับ ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม และ เทคโนโลยี ตลอดถึงการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมที่นับวันจะยิ่งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและ ต่างประเทศ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้และ ทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลที่เป็นผู้นำ สามารถทำให้บุคคลอื่น หรือผู้ตาม ปฏิบัติงานตาม ที่ต้องการได้ ซึ่งเกิดจากคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของผู้นำ โดยในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็ม ใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีอำนาจที่จะสั่งการให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายอยู่แล้ว หากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเป็นการปฏิบัติที่เต็มใจหรือพอใจก็ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (สันติ บุรณะชาติ, 2558)

“...เราต้องการผู้นำที่แท้จริง คนที่มีความซื่อสัตย์สูง มุ่งมั่นที่จะสร้างองค์การให้มีความยั่งยืน เราจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีคนที่มีเจตนาที่มาจากค่านิยมหลักที่เป็นความจริงจากภายใน จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่มีความกล้าหาญที่จะสร้างโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนทุกคน และเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการกับสังคม...” เป็นข้อความที่ปรากฏอยู่ในหนังสือ Leadership for the Twenty First Century ซึ่งเขียนโดย Joseph Rost (Rost, 1993) ซึ่งข้อความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการผู้นำที่แสดงออกจากภายใน แต่เดิมนั้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและยุทธศาสตร์ แต่ในปัจจุบันพบว่ามุ่งให้ความสำคัญไปที่พฤติกรรม ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงค่านิยมหลัก ความเชื่อ วัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็แนวทางในการนำไม่ว่าทั้งเวลาที่ดีและไม่ดี Bob Ulrich กล่าว ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวทางของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ตระหนักถึงสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อผู้รับบริการ ผู้ร่วมงานและหมู่คณะ (Sinclair, 2010)

ผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจของผู้ตาม และความคงเส้นคงวาของ คำพูดและการกระทำของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงยังเป็นอิทธิพลที่แข็งแกร่งที่สุดในทางปฏิบัติ ประการแรกคือผู้นำควรตระหนักถึงคุณค่าของความเป็นผู้นำที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม มันไม่ใช่งานที่จะทำให้เกิดผู้นำแบบนี้ พวกเขาไม่เพียงแต่จะต้องมีการออกความเห็นและการตัดสินใจที่ถูกต้องระดับสูง แต่ยังคงต้องมีความตื่นตัวกับบุคลิกภาพด้านความซื่อสัตย์แลห่วงใยผู้อื่น Wang และ Hsieh (2013) แนะนำให้ผู้นำพัฒนา 5 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่คงเส้นคงวา (Behavioral consistency) พฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ (Behavioral integrity) การมอบหมายและแบ่งปันการควบคุม (Sharing and

delegation of control) ความสามารถในการสื่อสาร (Competent communication) และการแสดงให้เห็นถึงความห่วงใย (Demonstration of concern) นอกจากนี้ George และคณะ (B. George, Sims, McLean, & Mayer, 2007) ยังแนะนำวิธีการส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เป็นประโยชน์คือ การรับรู้ความแท้จริงในตนเอง ฝึกฝนหลักการของคุณ สร้างความสมดุลเรื่องแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เสริมสร้างพลังอำนาจให้คนที่จะนำ เมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเช่นนี้ก็จะส่งผลให้เกิดการไว้วางใจในผู้นำและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตามได้ ประการต่อมา ความไว้วางใจเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างผู้คน กระบวนการ และสภาพแวดล้อม ดังนั้นจึงสามารถที่จะพัฒนาอัตราการประสพผลสำเร็จได้ เมื่อมีพบการขาดความไว้วางใจในผู้นำและองค์การก็จะพบอิทธิพลของการขาดความร่วมมือในการทำงานของผู้ตาม แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตามส่วนใหญ่มาจากความรู้สึกทางจิตวิทยาในความไว้วางใจในผู้นำ เมื่อผู้ตามมีความไว้วางใจในผู้นำของพวกเขา ก็จะมีความร่วมมือในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การแสดงถึงความห่วงใยที่แท้จริงสามารถกระตุ้นความไว้วางใจได้ นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถสร้างความไว้วางใจได้จากการมีทักษะการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความร่วมมือในการทำงานต่อไป โดยผู้นำต้องใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย สื่อสารที่เต็มไปด้วยความโปร่งใส ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ตามและส่งเสริมความไว้วางใจในผู้นำ ดังนั้นผู้นำที่ประสิทธิภาพต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผ่านการสื่อสารที่แท้จริงซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกแล้วยังแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ตามอีกด้วย

คนที่รับรู้ที่จะมีความจริงแท้มากขึ้นนั้น จะแสดงบทบาทหรือมีพฤติกรรมช่วยเหลือ อำนาจความสะดวกให้กับบุคลากรซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มาจากส่วนลึกภายใน โดยทำให้พฤติกรรมของบุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ต่อไป (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) ศึกษาโดย Mayer และ Gavin (2005) นอกจากนี้แล้ว Organ, Podsakoff, และ MacKenzie (2005) ยังชี้ให้เห็นว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจในผู้นำ ก็จะมีระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่สูงด้วย และในฐานะที่ความสุข และความผาสุกภายในองค์การเป็นตัวสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การให้เดินหน้าต่อไปอย่างประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้นำ หรือผู้จัดการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009)

ธีรภัทร กุโลภาส (2556) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความเข้าใจในธรรมชาติการทำงานของครู มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นมิตรในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและครูระหว่างครูด้วยกัน และระหว่างครูกับผู้ปกครอง ซึ่งภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ

องค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ (วิมลรัตน์ ครอบมงคล & ศยามล เอกะกุลานันต์, 2015)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ขอบข่ายเกี่ยวพฤติกรรมการณ์การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้รับการสำรวจและศึกษาที่น่าสนใจอย่างมากมาจากนักวิชาการ (Tambe, 2014) มีผลกระทบในทางบวกมากมายที่เกิดจากองค์ประกอบของพฤติกรรมการณ์การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกันแต่ละองค์การ เช่น ประสิทธิภาพขององค์การ (Walz & Niehoff, 2000) นอกจากนี้ พฤติกรรมการณ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยังได้รับการศึกษาและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมการณ์การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและประสิทธิภาพที่สูงในการทำงาน ผลผลิตภาพหรือการเพิ่มมูลค่า ความชำนาญ การลดค่าใช้จ่าย การทำกำไร ของพนักงาน และการรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการ (N. P. Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009)

“...ผู้ที่เป็นครูอาจารย์นั้น ใ่วว่าจะมีแต่ความรู้ในทางวิชาการ และทางการสอนเท่านั้นก็หาไม่ จะต้องรู้จักการอบรมเด็กทั้งในด้านศีลธรรม จรรยา และวัฒนธรรม รวมทั้งให้มีความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ และในฐานะที่จะเป็นพลเมืองที่ดีของชาติต่อไปข้างหน้า การให้ความรู้หรือที่เรียกว่าการสอน นั้นต่างกับการอบรม การสอน คือ การให้ความรู้แก่ผู้เรียน ส่วนการอบรม เป็นการฝึกจิตใจของผู้เรียน ให้ซึมซาบจนติดเป็นนิสัย...” (พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตวิชาการศึกษาระดับปริญญาตรี วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2503) และ “...ครูที่แท้นั้นเป็นผู้ที่ทำแต่ความดี คือ ต้องหมั่นขยันและอดุสาหะพากเพียร ต้องเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ ต้องหนักแน่น อดกลั้นและอดทน ต้องรักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติตนอยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ต้องปลื้มใจปลื้มใจจากความสะอาดสบาย และความสนุกสนานรื่นเริงที่ไม่สมควรแก่เกียรติภูมิของตน ต้องตั้งใจให้มันคงแน่นอน ต้องซื่อสัตย์ รักษาความจริงใจ ต้องเมตตาหวังดี ต้องวางใจเป็นกลาง ไม่ปล่อยไปตามอำนาจอคติ ต้องอบรมปัญญาให้เพิ่มพูนสมบูรณ์ขึ้น ทั้งด้านวิทยาการ และความฉลาดรอบรู้ในเหตุและผล...” (พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานแก่ครูอาวุโส วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2503) แสดงให้เห็นว่า ครู มีความจำเป็นที่จะต้องมีความประพฤติที่เต็มใจที่จะทำงาน ทั้งงานที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน เช่น การสอน และงานในบทบาทพิเศษ เช่น การอบรม โดยไม่ได้คำนึงถึงการให้รางวัลหรือการกำหนดบทลงโทษ ซึ่งเรียกว่าเป็นพฤติกรรมการณ์การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ นอกจากนี้ ข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพครูไว้ 12 ข้อ พบว่ามีความสอดคล้องกับพฤติกรรมการณ์การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เช่น ข้อที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และข้อที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง (Self-

Development) ข้อที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) และการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบอีกว่าโรงเรียนที่ครูมีการแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับสูงนั้น เป็นครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

กระทรวงศึกษาธิการทำการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาพบว่า ครูบางส่วนไม่เก่ง ขาดองค์ความรู้ในเรื่องที่สอน ขาดเทคนิคการสอน การเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์จริง มีครูจำนวนมากที่สอนไม่ตรงเอก ไม่ตรงสาขาที่ศึกษามา เมื่อบรรจุรับราชการก็เลือกบรรจุในเมืองใหญ่ ทำให้โรงเรียนในเมืองมีจำนวนครูเกินกว่าอัตราที่ ก.ค.ศ. กำหนด สำหรับโรงเรียนในชนบทหรือพื้นที่ห่างไกลก็ประสบปัญหาขาดแคลนครู ภาระงานที่นอกเหนืองานสอนมีเป็นจำนวนมาก ทั้งงานธุรการ งานสนับสนุน การประชุม สัมมนา อบรมต่าง ๆ ทำให้ชั่วโมงการสอนไม่มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 7 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 148 โรงเรียน 2 สาขา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงชัน สลับกับที่ราบลุ่มแม่น้ำระหว่างหุบเขา โรงเรียนส่วนใหญ่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาระงานนอกเหนืองานสอน ทั้งงานธุรการ งานสนับสนุน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ได้นำยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการมาขับเคลื่อน โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ในจุดเน้นที่ 2 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณของความเป็นครู เป็นครูมืออาชีพ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต2, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาแล้วนั้น จะส่งผลให้ครูซึ่งเป็นผู้ตามแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมที่อยากจะช่วยเหลือคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยที่พฤติกรรมดังกล่าวนี้ เป็นพฤติกรรมที่ครูควรต้องมีและต้องแสดงออกมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ และต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู แล้วนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู ตามลำดับ

2. คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู อยู่ในระดับใด

2. ภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู มีความสัมพันธ์กัน อย่างไร
3. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นอย่างไร

3.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู

4.ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 1 คน และครูจำนวน 137 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 150 จำนวน,คน 165

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความตระหนักในตนเอง (self-awareness) มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) การประมวลผลที่สมดุล (balanced processing) และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (internalized moral perspective)

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) จงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และ การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

5. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการตระหนักรู้ตนเอง การยอมรับตนเอง และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง ได้รับการพัฒนาและมาจากจิตวิทยาเชิงบวกและจริยธรรมอันดีงาม ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักในตนเอง (self-awareness) มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (internalized moral perspective)

การตระหนักตน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนที่มีต่อครู

ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดเผยตัวตนที่ไม่บิดเบือนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์

กระบวนการที่สมดุล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดรับฟังความคิดเห็น และมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการควบคุมตนเองให้ประพฤติตน ตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานแนวคิดที่ซับซ้อนหลายระดับ เกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำทนายแนวคิดแล้วนำมาสู่การประมวลผลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมของผู้นำในที่สุด มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ประสบการณ์ทำทนาย (Heat Experiences) 2) มุมมองที่ขัดแย้ง (Colliding Perspectives) 3) พัฒนาการความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking)

ประสบการณ์ทำทนาย (Heat Experiences) หมายถึง การที่ผู้นำเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดจากแบบเดิม ๆ

มุมมองที่ขัดแย้ง (Colliding Perspectives) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มียุทธศาสตร์ต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน

พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ท้าทายและมุมมองที่ขัดแย้ง

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานของครูที่ทุ่มเทกำลังความสามารถและความพยายาม โดยไม่ได้คำนึงว่างานดังกล่าวจะเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือไม่ ยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยไม่มีเรื่องการให้รางวัลตอบแทนหรือการลงโทษเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) จงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของครูที่ยินดีปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานล้นมือหรือกำลังประสบปัญหาด้วยความสมัครใจ ตามที่ตนสามารถช่วยเหลือได้เพื่อให้งานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วง

ความอดทนอดกลั้น หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตนคาดหวัง เปิดใจกว้างยอมรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าจะเจอกับสถานการณ์ที่ดีหรือไม่ก็ตาม

จงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่แสดงถึงความภาคภูมิใจในโรงเรียน ปกป้องและรักษาชื่อเสียงของโรงเรียนเมื่อถูกบุคคลภายนอกวิพากษ์วิจารณ์ ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นที่รู้จัก

ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่ยอมรับและปฏิบัติตามกฎของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ สนับสนุนและตอบสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด แม้ว่าจะมีใครเห็นหรือไม่ก็ตาม

ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่มีความริเริ่มหรือสร้างนวัตกรรมด้านงานการสอนและงานที่ตนได้รับมอบหมาย และยังให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์

การให้ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับโรงเรียนอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ คอยกำจัดสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามต่อโรงเรียน สนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพในโรงเรียน

การพัฒนาตนเอง หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูในการแสวงหาโอกาสและเข้ารับการฝึกอบรมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ โรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับของภาวะผู้นำที่แท้จริงในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษา ระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในตัวครู และศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีอยู่ในผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ประโยชน์ที่ได้รับมีดังนี้

ประโยชน์ในเชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู และนอกจากนี้แล้วยังสามารถนำไปกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำที่ดีที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีของครูอีกด้วย

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง โดยจะส่งผลให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในที่สุด

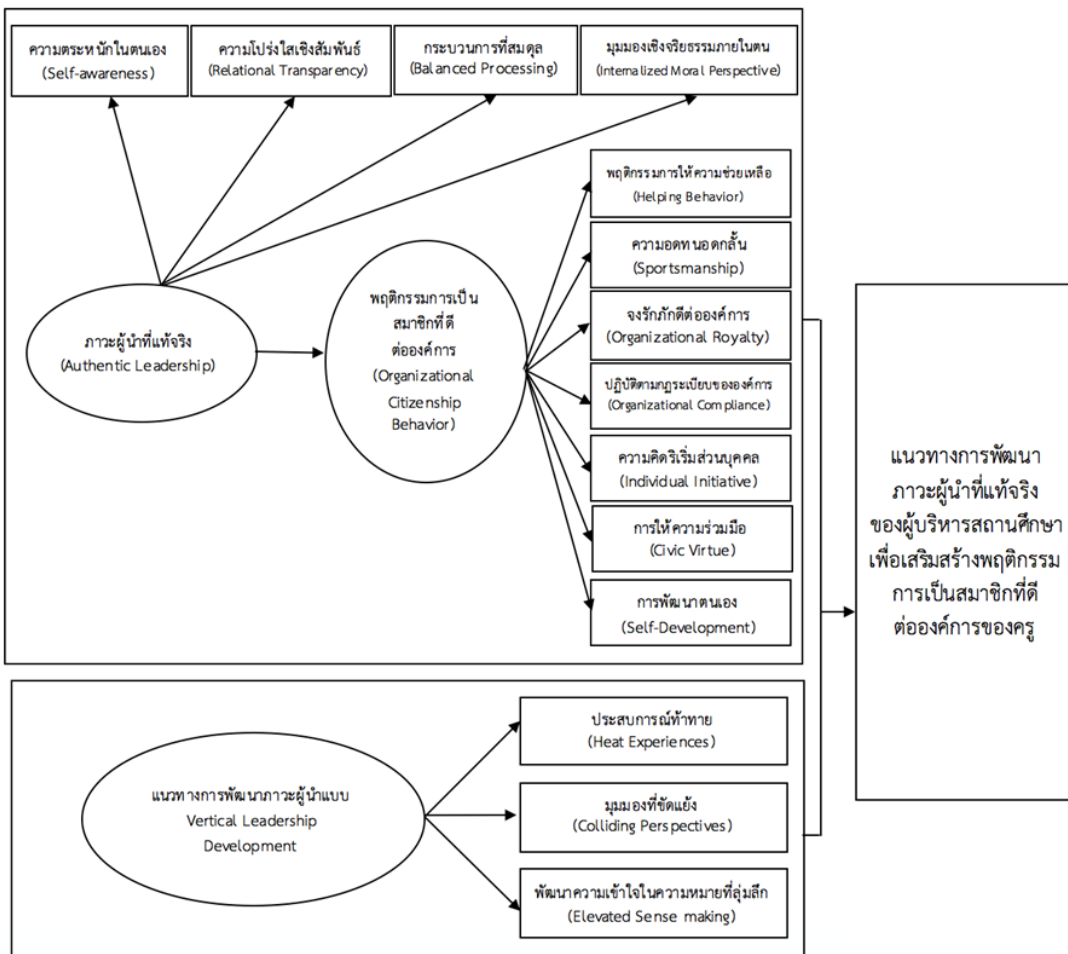
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาทั้งหมด ตัวแปร 3 และสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความตระหนักในตนเอง (self-awareness) 2) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) 3) การประมวลผลที่สมดุล (balanced processing) และ 4) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (internalized moral perspective) ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Walumbwa และคณะ (2008)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ vertical leadership development ตามแนวคิดของ Nick Petrie (2015) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานแนวคิดที่ซับซ้อนหลายระดับเกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำทนายแนวคิดแล้วนำมาสู่การประมวลผลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมของผู้นำในที่สุด มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ประสบการณ์ทำทนาย (Heat Experiences) 2) มุมมองที่ขัดแย้ง (Colliding Perspectives) 3) พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking)

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ตามแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Pain & Bachrach (2000) ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) 2) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) 3) จงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) 4) ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Organizational Compliance) 5) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) 6) ให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และ 7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development)



แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย และนำเสนอไว้ ภาวะ 1 ตอน คือ ตอนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำ และ ตอนที่ 2 ผู้นำที่แท้จริง ตอนที่ตีต่อองค์การ

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

การนำเสนอภาวะผู้นำที่แท้จริงแบ่งออกเป็น ความหมายและความเป็นมา 1.1 หัวข้อ คือ 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการ 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 1.2 ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่งผลต่อผู้ตาม

1.1 ความหมายและความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมาจากแนวคิดของความแท้จริงซึ่งมีรากมาจากปรัชญากรีก (“To thine own self to be true”) แนวคิดดังกล่าวดึงดูดนักวิจัยมากมายในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ในนักจิตวิทยาที่มีความเห็นอกเห็นใจ (“humanistic psychologists”) เช่น Rogers (1963) และ Maslow (1968, 1970, 1971) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนา ซึ่ง Rogers เรียกว่า คนที่ทำงานอย่างเต็ม (fully functioning) และ Maslow เรียกว่า ความแท้ของตัวตน (self-actualization) ในยุคปัจจุบันมีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษามากขึ้น เช่น Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, และ May, ในปี 2004 Gardner, Avolio, Luthans, May, และ Walumbwa ในปี 2005 Shamir และ Eilam ในปี 2005 และ cited in Yukl ในปี 2010 ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีอัตมโนทัศน์หรือการรับรู้ตนเอง (self-concept) และการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง (self-identities) ของภาวะผู้นำนั้น จะมีความเข้ม ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (high self-awareness) เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ เอกลักษณ์และความสามารถของตนเอง มีการยอมรับตนเอง (self-acceptance) มีค่านิยมหลักทางบวก (positive core values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำที่แท้จริงไม่ต้องการแสวงหาตำแหน่งของผู้นำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองเพื่อให้ได้รับการยกย่อง แต่เป็นไปเพื่อการแสดงออกและการปฏิบัติตามค่านิยมและความเชื่อของพวกเขา

ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งในโลกธุรกิจและการใช้ชีวิตส่วนตัว สำหรับการพัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นเกิดจากการให้ความสนใจจากหลาย

กลุ่มคน ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติ หนึ่งในนั้นคือ Bill George (2003) ศาสตราจารย์จาก Harvard เป็นประธานบริษัทและ CEO ของ Medtronic ที่มองเห็นสาเหตุของวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กร ไม่ว่าจะเป็ทางด้านการเมืองหรือด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากผู้นำองค์กรนั้น ๆ จึงได้พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนเอง มีการปฏิบัติด้วยการมองคุณค่าของตนเอง เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง สร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายยาวนาน และมีวินัยในตนเอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย (สุธาสิณี แสงมุกดา, 2556) นอกจากนี้ George ยังได้กำหนดมิติของภาวะผู้นำไว้ 5 มิติ ได้แก่ 1) การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา 2) การปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม 3) การนำด้วยหัวใจ 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และ 5) การแสดงถึงวินัยในตนเอง ถึงแม้ว่าที่กล่าวมาจะเป็นภาษาในเชิงปฏิบัติ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของ Kernis (2003) จะเห็นว่า มิติการปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงามสอดคล้องกับการกระทำที่แท้จริง (authentic action/behavior) ในขณะที่มิติการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนเทียบได้กับวิถีเชิงสัมพันธ์ (relational orientation)

แม้ว่าจะยังเป็นระยะเริ่มต้นของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริง แต่ปัจจุบันก็มีการศึกษามากขึ้นในศาสตร์สังคมศาสตร์ และรับการตีพิมพ์บทความครั้งแรกในปี ภาวะผู้นำที่ 2003 แท้จริงได้รับการสำรวจมากขึ้นเป็นผลมาจากความวุ่นวายทางสังคม แต่วรรณกรรมที่ผ่านมายังขาดแนวคิด ทฤษฎีที่จำเป็นในการกำหนดและอธิบายกระบวนการ ยังมีความยากลำบากในการแปลงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือในผู้นำและศูนย์กลางของผู้นำเข้าไปสู่หลักเกณฑ์การศึกษาของบุคลิกภาพ ผลกระทบ หรือรูปแบบที่นำไปใช้ได้ใสถานการณ์ที่หลากหลาย (Northouse, 2015)

รูปแบบของภาวะผู้นำที่แท้จริงมีหลากหลายตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดตัวแปรพื้นฐานข้างต้น ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบรรลุถึงความจริงแท้ ตัวแปรแรกเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สำคัญในชีวิต เป็นเป็นความทรงจำเกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิตที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงชีวิต เหตุการณ์ในชีวิตอาจเป็นไปในเชิงลบ เช่น การเจ็บป่วยร้ายแรง เหตุการณ์เชิงบวก เช่น การได้รับงานใหม่ เชื่อว่าประสบการณ์ส่วนบุคคลเหล่านี้อาจได้พบในเวลาหรือสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงเป็นกระบวนการตลอดชีวิตซึ่งจะค่อยปรากฏขึ้น (Northouse, 2015)

ปัจจัยต่อมาคือความเชื่อว่าผลกระทบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงคือคุณลักษณะจิตวิทยาเชิงบวก เช่น ความมั่นใจ ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่น “ความเชื่อมั่น” คือความมั่นใจด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งในที่สุดความเชื่อมั่นจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในระดับสูง มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเผชิญหน้ากับอุปสรรค “ความหวัง” คือสภาวะแรงจูงใจเชิงบวกบนพื้นฐานของพลังและการวางแผนเป้าหมาย ความหวังเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในเป้าหมาย “การมองโลกในแง่ดี” เป็นการสร้างรูปแบบซึ่งจะนำไปสู่นาคตเชิงบวก เป็นความเชื่อ

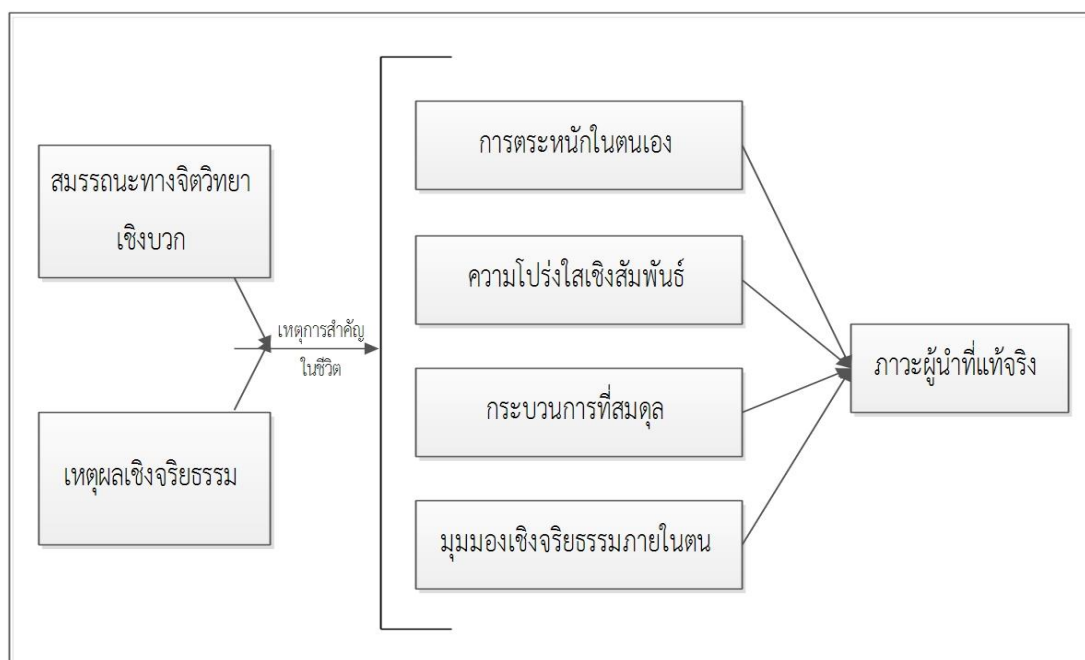
เกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานให้สำเร็จหรือมีผลสัมฤทธิ์ “ความยืดหยุ่น” คือความสามารถในการปรับตัวในทางบวก และความรวดเร็วในการฟื้นคืนสภาพเมื่อมีประสบการณ์ที่เลวร้าย (Northouse, 2015)

เหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Reasoning) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง เหตุผลนี้ช่วยให้เกิดการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเกี่ยวกับความวิตกกังวลในเรื่องความถูกต้อง ความดี และความไม่ดี การสร้างเหตุผลเชิงจริยธรรมอาจใช้เวลาทั้งชีวิตเพื่อให้ได้มาและช่วยให้บุคคลไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การเพิ่มขึ้นของเหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองและตัดสินใจทำเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสังคม (Northouse, 2015)

Walumbwa (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามากจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงามในการส่งเสริมการตระหนักตน คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

Walumbwa และคณะ (2008) สกัดข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาที่นำไปสู่รูปแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งได้มาทั้งหมด ข้อที่เป็น 4 องค์ประกอบบนรากฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริง หากผู้นำมีองค์ประกอบเหล่านี้ ก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้นำแบบการรับรู้ความจริง



แผนภาพ 2 ที่มาของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Northouse, 2015)

จึงเป็นที่มาขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คือการแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในวิธีการหนึ่งที่เกิดขึ้นและทำให้ความหมายของโลกและวิธีการที่มีความหมายทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางหนึ่งมุมมองของตัวเองหรือตัวเองเมื่อเวลาผ่านไป นอกจากนี้ยังหมายถึงการแสดงความเข้าใจในจุดแข็งของคนและจุดอ่อนและธรรมชาติหลายแง่มุมของตัวเองซึ่งรวมถึงการตั้งตาคอยความเข้าใจในตนเองผ่านการสัมผัสกับคนอื่น ๆ และป็นรู้ทันผลกระทบอย่างใดอย่างหนึ่งกับคนอื่น ๆ (Kernis, 2003)

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) คือการนำเสนอตัวเองแท้ ๆ ของคน ๆ หนึ่ง (เมื่อเทียบกับตัวเองปลอมหรือปิดบัง) ให้กับผู้อื่น พฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลร่วมกันและการแสดงออกของความคิดที่แท้จริงของคนและความรู้สึกในขณะที่พยายามที่จะลดการแสดงของอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม (Kernis, 2003)

3. กระบวนการที่สมดุล (Balance Processing) คือการที่ผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าพวกเขาไม่ลำเอียงในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนที่จะมาตัดสินใจ ผู้นำดังกล่าวยังเรียกร้องให้มุมมองที่ท้าทายตำแหน่งที่จัดขึ้นอย่างลึกซึ้งของพวกเขา (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005)

4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) คือรูปแบบภายในและบูรณาการของการควบคุมตนเอง การเรียงลำดับของการควบคุมตนเองนี้เป็นแนวทางโดยมาตรฐานทางจริยธรรมภายในและค่าเมื่อเทียบกับกลุ่มองค์กรและสังคม แรงกดดันและมันจะส่งผลในการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ภายในเหล่านี้ (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005)

1.3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการส่งผลต่อผู้ตาม

ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ตาม มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในการเปิดกว้าง และสร้างความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยความจริงใจกับผู้ตาม แสดงตัวอย่างและทำให้เห็นถึงการตัดสินใจที่โปร่งใส แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้คำแนะนำไปยังผู้ตามเกี่ยวกับความตื่นตัวทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นดั่งแบบอย่างที่น่าสนใจและน่าเชื่อถือ บางกรอบแนวคิดทฤษฎี แนะนำว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงน่าจะสร้างผลกระทบและส่งผลโดยตรงเชิงบวกทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจในงาน การยึดมั่นผูกพันกับงาน พฤติกรรมประชากรองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีนี้ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาเชิงประจักษ์ (H. Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014)

อันดับแรกเรามุ่งเน้นไปที่วิธีการเป็นผู้นำที่แท้จริงจะช่วยกระตุ้นความพึงพอใจของพนักงาน การประมวลผลข้อมูลที่สมดุลของความโปร่งใสสัมพันธ์และความสม่ำเสมอ ระหว่างคำคำพูดและพฤติกรรมที่แสดงโดยผู้นำที่แท้จริงผลสูง ระดับของความมุ่งมั่นและความตั้งใจกระทำพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นต้องรวมอยู่ในบทบาทเช่นเดียวกับในความพึงพอใจกับหัวหน้างานที่พัฒนาในกลุ่มผู้ตาม (Walumbwa et al., 2008) (ดังนั้นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่แท้จริงควรจะสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และภาวะผู้นำที่แท้จริงยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานอีกด้วย

George (Bill George, 2003) ชี้ให้เห็นวิธีการหนึ่งที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่จะสร้างงานที่เป็นนวัตกรรมบริการที่เหนือกว่าคุณภาพของผลงานอย่างที่ไม่ใคร่เทียบได้ ผู้นำที่แท้จริงให้ความสนใจในการสร้างศักยภาพในผู้ตามที่จะสร้างความแตกต่างในการอุปถัมภ์ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทางสังคมมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ จากมุมมองการแลกเปลี่ยนทางสังคมเราคาดหวังในผู้ตามของผู้นำที่แท้จริงที่จะใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน เพื่อตอบสนองความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าสูง (Walumbwa et al., 2008)

ผู้นำที่แท้จริงได้รับการกล่าวถึงในด้านการถ่ายทอดความแท้จริงในตัวตนที่มีประสิทธิภาพสูงไปยังผู้ตาม และแสดงออกถึงคุณค่าและวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม การใช้เวลากับผู้ตามนอกเหนือไปจากแค่

พยายามที่จะเสริมสร้างผลลัพธ์เชิงบวกและลดผลลัพธ์เชิงลบ แต่เวลาที่ใช้ในการสร้างความเข้าใจในผลลัพธ์ช่วยให้ผู้ตามเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักนำมาประกอบกับสมรรถนะภายในและภายนอก (Walumbwa et al., 2008)

Ilies และคณะ (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อผู้ตามเชิงบวกเพราะผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามให้ตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำมีส่วนร่วมแบบพฤติกรรมที่แท้จริงในการอุทิศแรงจูงใจซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานระดับสูง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและการดูแลพวกเขามีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา (Dirks & Ferrin, 2002; Luthans, Norman, & Hughes, 2006)

ส่วนหนึ่งที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงคือกระบวนการที่แยกแยะความเป็นตัวตนบุคคลกับความเป็นผู้จัดการ การทำเช่นนี้เป็นการสร้างความรู้สึกหรือรูปแบบพฤติกรรมเกี่ยวกับส่วนหนึ่งขององค์กร หรือความเป็นองค์กร เป็นการสร้างทุนทางพฤติกรรมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ มีความยืดหยุ่น ยกย่องการมองโลกในแง่ดี นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้ตาม สร้างเงื่อนไขให้เกิดการพัฒนาเชิงบวก เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานที่สนใจจะทำให้มีแรงจูงใจภายในซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ตามของผู้นำที่แท้จริงมีแนวโน้มเชื่อถือแบบคุณภาพเชิงบวกที่แข็งแกร่งเป็นพิเศษในตัวผู้นำ ความเชื่อและคุณค่าภายใน มีพฤติกรรมที่คงเส้นคงวา เช่น ผู้ตามจะมองพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบของพฤติกรรม โดยมาตรฐานคุณธรรมสูง บุคลิกที่เป็นธรรม สุจริต ความสมบูรณ์ในการจัดการกับผู้ตาม เป็นผลให้ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้เกิดค่านิยมในหมู่ผู้ตาม โดยวิธีการที่โปร่งใสเชิงบวก และมาตรฐานทางคุณธรรมที่สูง เป็นแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเชิงบวกมีความเห็นคุณค่าในตนเองที่จะตอบสนอง (H. Wang et al., 2014)

องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้นำของพวกเขาปฏิบัติต่อพนักงานอย่างแท้จริง นั่นเป็นเพราะมีการส่งเสริมองค์กรมนุษยธรรมและประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในองค์กร ที่ผ่านมามุ่งเน้นในเรื่องของการที่เป็นผู้นำที่แท้จริงได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในทางปฏิบัติ (Bill George, 2003) และสาขาวิชาการ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นรากฐานเชิงบวกทั้งหมดของความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการแก้ไขขององค์กรและสังคม (Bill George, 2003) นอกจากนี้ยังมีการแนะนำจากการศึกษาว่าผู้นำที่แท้จริงอาจส่งผลเชิงบวกด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามเช่นเดียวกับผลลัพธ์ของงาน ความมุ่งมั่น (เช่น ความพึงพอใจในงาน) ในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความ

ผูกพันของผู้ตามคือการมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อพวกเขารับรู้ถึงการสนับสนุนและการดูแลอย่างจริงจัง พวกเขา ก็จะเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน

การประสบผลสำเร็จในการได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การได้รับความไว้วางใจได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ร่วมมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไว้วางใจของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ

ตอนที่ การพัฒนาภาวะผู้นำ 2

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการพัฒนาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอออกเป็น 4 หัวข้อ คือ 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ Vertical Leadership Development 2.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 2.3 สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ และ 2.4 การส่งเสริมในการพัฒนาผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

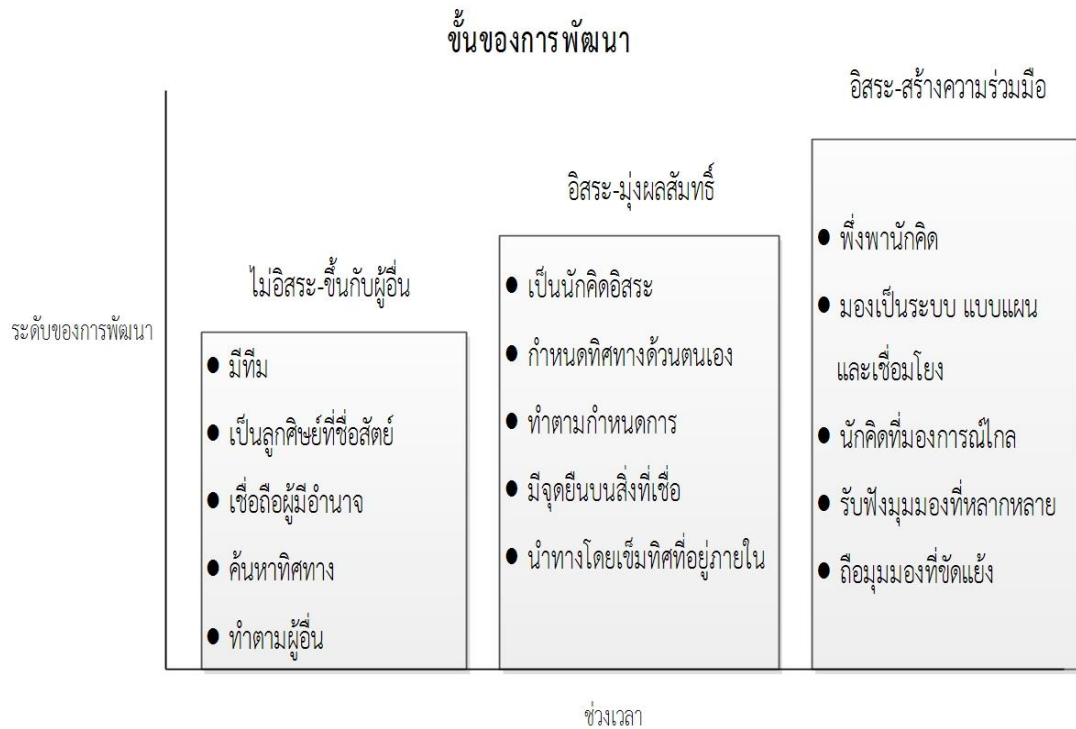
2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ Vertical Leadership Development

Nick Petrie (2014) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบ Vertical Leadership Development ซึ่งได้รวบรวมจากประสบการณ์ที่เขาได้ประสบด้วยตนเองทั้งก่อนและขณะที่ทำงานที่ The Center for Creative Leadership (CCL) เป็นการนำเสนอแนวโน้มใหม่ของการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต การพัฒนาภาวะผู้นำที่ผ่านมาเป็นสิ่งที่ยากสำหรับคนทั่วไป ดังจะเห็นได้จากหลายโครงการพัฒนาที่เมื่อผู้นำต้องการพัฒนาตนเองไปรวมตัวกันอยู่ในห้องประชุม ได้รับการสอนแบบใหม่ เครื่องมือใหม่ เทคนิคใหม่ แต่ท้ายที่สุดเมื่อกลับไปทำงานก็กลับสู่สภาพเดิม เมื่อย้อนดูการศึกษาเกี่ยวกับโครงการพัฒนาผู้นำที่ผ่านมาก็พบว่า มีประเด็นปัญหาที่ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ประสบความสำเร็จอยู่ทั้งสิ้น 4 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นผิดจุด (Wrong focus) กล่าวคือ ใช้เวลาไปมากกับการส่งผ่านข้อมูลและเนื้อหา แต่ไม่เพียงพอต่อการทำงานอย่างหนักในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวของพวกเขา ผู้นำส่วนใหญ่รู้อยู่แล้วว่าตนเองควรทำอะไร แต่สิ่งที่ขาดคือการกระทำที่เป็นการพัฒนาส่วนบุคคล 2) ขาดการเชื่อมโยง (Lack connectivity) กล่าวคือ ในขณะที่เนื้อหาของโครงการพัฒนาผู้นำมีความน่าสนใจและมีความสำคัญมาก แต่ก็ขาดการเชื่อมโยงกับงานของผู้นำ เมื่อผู้นำกลับสู่โลกของความเป็นจริงและถูกครอบงำด้วยงานต่าง ๆ มันก็เป็นการยากที่จะแปลงสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้เข้าไปอยู่กับการแก้ปัญหาที่แท้จริงได้ 3) ผู้นำถูกโดดเดี่ยว (Leader in isolation) กล่าวคือ โปรแกรมส่วนใหญ่ไม่สามารถมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของแกนนำในการทำงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผลให้ผู้นำไม่เพียงแต่พลาดการสนับสนุนคำแนะนำและความ

รับผิดชอบของเพื่อนร่วมงาน แต่ยังมีแนวโน้มที่จะได้รับการต่อต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แปลกใจ และกระจัดกระจายโดยผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้พฤติกรรมของพวกเขา และ 4) เวลาสั้นเกินไป (Too short) กล่าวคือ โครงการส่วนใหญ่ออกแบบให้เป็นกิจกรรมมากกว่าการดำเนินการตามช่วงเวลา ให้เวลาสั้นเกินไป ไม่มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความคิดและพฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้กลายเป็นนิสัย

การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ vertical leadership development โดย Nick Petrie จึงเริ่มจากการแก้ปัญหาจาก ปัจจัยที่กล่าวมาในข้างต้นและแก้ไขได้ในครั้งเดียว ซึ่งมี 4 ประเด็นคือ มุ่งเน้นการพัฒนาโดยลดเนื้อหา มุ่งเน้นการพัฒนาและการทำงานที่แยกออกจากกันไม่ได้ สร้างเครือข่ายการพัฒนาที่แข็งแกร่งในที่ทำงาน และสร้างการพัฒนาความเป็นผู้นำให้เป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียว

เพื่อให้เข้าใจว่าเหตุใดผู้นำบางคนจึงมีประสิทธิภาพดั่งนั้นก่อนอื่นคุณต้องเข้าใจวิธีที่พวกเขา คิด เราทุกคนรู้ว่าผู้นำคิดแตกต่างกัน แต่ส่วนมากของเราไม่ทราบว่าพวกเขายังคิดว่าจากขั้นตอนการพัฒนาที่ต่างกัน หากไม่เข้าใจกระบวนการเหล่านี้จะไม่เข้าใจภาพอีกครั้งหนึ่งของกระบวนการพัฒนาได้ นักวิจัยคนแรกที่สังเกตเห็นกรณีดังกล่าว คือนักจิตวิทยาชาวสวิส Jean Piaget ผู้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นแบบทดลองที่เด็กโตขึ้นวิธีที่พวกเขาคิดว่าความก้าวหน้าผ่านขั้นตอนที่สามารถคาดเดาได้ Piaget สังเกตเห็นว่าในแต่ละขั้นตอนที่เติบโตขึ้นเด็ก ๆ อาจคิดได้ด้วยวิธีที่ซับซ้อนและซับซ้อนมากขึ้นซึ่งหมายความว่าพวกเขาสามารถรับมือกับปัญหาที่หลากหลายมากขึ้นได้ และนักวิจัย Robert Kegan และ Bill Torbert ได้ให้ความสนใจในวัยผู้ใหญ่ เป็นเวลานานก็สันนิษฐานว่า ถึงวัยผู้ใหญ่ขั้นตอนการพัฒนาเหล่านี้จะหยุดลงหลังจากที่คุณเป็นผู้ใหญ่แล้วใช่หรือไม่ แต่ Kegan และคนอื่น ๆ ค้นพบว่าขั้นตอนการพัฒนาในความเป็นจริงนั้นยังคงเป็นวัยผู้ใหญ่แม้ว่าบางอย่างเกี่ยวกับวิธีที่ผู้ใหญ่พัฒนาผ่านพวกเขาเปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่เด็ก ๆ เคลื่อนที่อย่างรวดเร็วผ่านขั้นตอนการเจริญเติบโตของผู้ใหญ่ จะชะลอตัวลงอย่างมากเกือบจะถึงจุดที่ต่ำ นอกจากนี้ในขณะที่การพัฒนาของเด็กดูเหมือนจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ผู้ใหญ่ไม่สามารถทำได้ ตอนนี้พวกเขาต้องทำงานเพื่อให้เติบโต แผนภาพด้านล่างแสดงขั้นตอนสามขั้นตอนที่ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่ส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าและประเภทของการคิดร่วมกันในแต่ละขั้นตอนที่



แผนภาพ 3 ลำดับขั้นการพัฒนากับช่วงเวลา (Petrie, 2014a)

ในแง่ของการเป็นผู้นำ ขั้นตอนในการคิดและการแสดงออกเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคิดของผู้นำจะต้องมีความทัดเทียมหรือดีกว่าความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะโลกที่มีความขึ้น ๆ ลง ๆ (Volatile) มีความเรรวน (Uncertain) มีความซับซ้อน (Complex) และมีความคลุมเครือ (Ambiguous) ทุกอย่างล้วนเชื่อมต่อกัน ไม่มีใครสามารถคาดเดาได้ว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จะมาถึงเมื่อไหร่ ผู้นำที่เท่าเทียมกับงานก็จะสามารถรับรู้และจัดการกับความไม่แน่นอนได้ สิ่งสำคัญคือการคอยมองและรับฟังความเป็นไปของโลกผ่านมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย สมรรถนะที่กล่าวมานี้จะเป็นสิ่งที่ยกระดับและพัฒนาลำดับขั้นความซับซ้อนของกระบวนการคิดและสร้างให้เป็นผู้นำที่ซับซ้อน ตัวอย่างเช่น หลังจากที่ Nelson Mandela ได้รับการปล่อยตัวจากการจำคุก 30 ปีในแอฟริกาใต้ เขาได้รับตำแหน่งประธานาธิบดีของประเทศที่เกือบจะมีสงครามกลางเมือง ความคิดและความคาดหวังของหลาย ๆ คนคิดว่าเป็นโอกาสของเขาที่จะแก้แค้นกับคนผิวขาวและส่งคนเหล่านั้นกลับประเทศเพื่อคะแนนเสียงจากคนผิวดำในระยะเวลานั้นสั้น และนี่คือเวลาการเอาคืน แต่ Mandela กลับมองเห็นโลกที่ต่างออกไป มากกว่าเพียงการแก้แค้นธรรมดา เขานำชาวแอฟริกาใต้ไปสู่ประเทศที่เรียกว่า ประเทศแห่งสายรุ้ง (Rainbow nation) ที่ระยิบระยับ ไม่ใช่เพราะความเหมือนกัน แต่เป็นเพราะความหลากหลาย เขานำประเทศผ่านกระบวนการเหยียวย่า มีความหวังการปรองดองที่มีเพียงน้อยโดยปราศจากความรู้ด้านเนื้อหา ไม่มีการ

อบรมความเป็นผู้นำหรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของเขาเพื่อให้ในสถานการณ์ที่ผันผวนและซับซ้อนมาก

การพัฒนาในแนวตั้ง (Vertical Development) คือ ความก้าวหน้าในความสามารถทางความคิดของบุคคล ผลของการพัฒนาในแนวตั้งคือความสามารถในการคิดในรูปแบบที่ซับซ้อนมากขึ้น มีระบบการยุทธศาสตร์และพึ่งพาอาศัยกัน เป็นเรื่องที่สามารถวัดผลผ่านการสัมภาษณ์และการสำรวจ การพัฒนาขั้นตอน การพัฒนาแบบดั้งเดิมนั้น โปรแกรมการพัฒนามุ่งเน้นที่การพัฒนาเพียงเนื้อหา และมักจะมีคำถามตามมาว่า แล้วอะไรคือสิ่งที่ผู้นำต้องการเรียนรู้ แล้วจะให้สิ่งเหล่านั้นกับพวกเขาอย่างไร แต่เพื่อความชัดเจน ความสามารถทางด้านความรู้ ทักษะแบบดั้งเดิมก็ยังคงมีความสำคัญอยู่ ไม่มีผู้บริหารระดับสูงคนไหนจะมีประสิทธิภาพหากปราศจากความคิดเชิงกลยุทธ์หรือนำการเปลี่ยนแปลง แต่โอกาสที่แท้จริงอยู่ที่ความสามารถในการพิจารณาหรือมองทั้งแบบดั้งเดิมและการพัฒนาความคิดที่ซับซ้อนไปพร้อม ๆ กัน



Vertical Stages

| Competencies | Dependent - Conformer | Independent - Achiever | Interdependent - Collaborator |
|----------------------------------|--|---|--|
| Strategic Thinking | <ul style="list-style-type: none"> • Short-term view • Tactical tasks • Black and white • Either/or • High need for certainty | <ul style="list-style-type: none"> • Medium-term view • Sees parts of the system • Sees some patterns and connections | <ul style="list-style-type: none"> • Long-term view • Sees many shades of gray • Sees many patterns and connections • Accepts uncertainty as the norm |
| Leading Change | <ul style="list-style-type: none"> • Expects change to come from above • Needs and trusts authority to give direction • High need for certainty | <ul style="list-style-type: none"> • Has own views about best change • Sees the mechanics of change needed • Success is achievement of individuals and teams | <ul style="list-style-type: none"> • Change is a collaborative process • Comfortable with ambiguity • Success means realization of a shared vision |
| Conflict | <ul style="list-style-type: none"> • To be avoided • Authority is in charge • Feels torn by conflict | <ul style="list-style-type: none"> • Worked out behind closed doors • Produces winners and losers | <ul style="list-style-type: none"> • Healthy way to gather more views • Something to be encouraged • Increases learning and performance |
| Leading across Boundaries | <ul style="list-style-type: none"> • Trust allies and people you know • Them versus us • Distrust of outsider | <ul style="list-style-type: none"> • Able to think from others' perspectives • Horse trades for favors • Focused on success of own silo | <ul style="list-style-type: none"> • Sees the world through others' perspectives to understand more • Share knowledge across boundaries • Works in partnership with other functions |

แผนภาพ 4 ตัวอย่างลำดับขั้นการพัฒนา (Petrie, 2014a)

เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ซับซ้อน ยุ่งเหยิง เราจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำที่สามารถรวบรวมสติปัญญาที่จำเป็นไว้ เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาจาก 30 ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ค้นพบ 3 เงื่อนไขหลัก และอีก 15 แนวทางในการพัฒนา

Three Primary Conditions of Vertical Development

| | Heat Experiences (The What) | Colliding Perspectives (The Who) | Elevated Sensemaking (The How) |
|--|---|--|---|
| Tools and Approaches | 1. Give Assignments to the Least Qualified Person | 1. Replace “Bad” Action Learning with Peer Coaching | 1. Learn from the Gurus: Use Stage Maps |
| | 2. Create “Heat-Seeking” Leaders | 2. Frame-Breaking Experiences: Spend a Day in Your Customer’s Rice Paddy | 2. Coach with a Vertical Lens |
| | 3. Create a Culture of Developmental Risk-Taking | 3. Develop a Systems Perspective: The Organizational Workshop | 3. Make Sense with a Late-Stage Mentor |
| | 4. Uncover Your Immunity to Change | 4. Step into Another Worldview: Deep Listening | 4. Vertical Development for the Executive Team |
| | 5. Manufacture Heat in the Classroom | 5. Hold Two Opposing Ideas in Your Mind: Polarity Thinking | 5. Copy Google and Buddha: Teach Mindfulness and Meditation |
| Most Thought-Provoking?—Change Your Body, Repattern Your Mind | | | |

แผนภาพ 5 องค์ประกอบหลักและวิธีการพัฒนา (Petrie, 2014b)

ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Heat Experiences) คือ การที่ผู้นำเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งขัดขวางหรือก่อกวนวิธีการคิดที่เป็นปกตินิสัย ทำให้ค้นพบว่าวิธีการแบบเดิมในการคิดหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับโลกไม่เพียงพอ เริ่มเปิดรับความคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีที่สุดเพื่อทำความเข้าใจกับการเผชิญสถานการณ์ที่ท้าทาย (อะไร - การริเริ่ม)

มุมมองที่ขัดแย้ง (Colliding Perspectives) คือ การที่ผู้นำได้พบเจอและสัมผัสกับคนที่มีความแตกต่างในด้านโลกทัศน์ ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการพัฒนาหรือการฝึกฝน ทั้งหมดนี้ท้าทายรูปแบบจิตใจของเขาและขยายมุมมองของเขามองสิ่งต่าง ๆ รอบตัว (ใคร - เริ่ม)

พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) คือการที่ผู้นำใช้กระบวนการโค้ชไปใช้ให้เขารวบรวม ประมวลผล และทำความเข้าใจกับมุมมอง และประสบการณ์จากการยกระดับการพัฒนาที่สูงขึ้น ใหญ่ขึ้น มากกว่าโลกทัศน์เมื่อถึงเวลา และนำไปสู่เสถียรภาพในที่สุด (อย่างไร - บูรณาการ)

ภาวะผู้นำภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด (born to be) หรือว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เราสามารถพัฒนาได้ (made to be) สำหรับคำตอบในข้อคำถามเหล่านี้และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Assumption and Model Of Leadership Development) มีอยู่มากมาย บางแหล่งชี้ว่าภาวะผู้นำส่วนหนึ่งมาจากพันธุกรรม ส่วนหนึ่งมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก และส่วนหนึ่งมาจาก

ประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ซึ่งสำหรับในวัยใหญ่นั้นเราสามารถที่จะพัฒนาความสามารถหรือทักษะที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เราสามารถพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษ (talent) ที่มีอยู่เพื่อช่วยพัฒนาส่วนที่เป็นจุดอ่อนได้ และจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ (Velsor & McCauley, 2004 อ้างถึงใน รัตติกรณ์, 2559) แต่ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด และเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ และยังมีนักวิชาการที่เห็นว่า เราทุกคน สามารถเป็นผู้นำได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ได้เขียนหนังสือ ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และการพัฒนา ซึ่งได้รวบรวมประเด็นสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจาก The Center for Creative Leader (CCL) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในโลกแห่งหนึ่ง ในด้านการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และนำเสนอไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอไว้ 3 หัวข้อ คือ 2.1 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 2.2 สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ และ 2.3 การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การประเมินผล (Assessment) มีความสำคัญ เพราะทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ว่าตนเองอยู่ในระดับไหนในขณะนั้น (เช่น ตำแหน่ง หรือระดับการทำงาน ความสามารถ หรือผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ ฯลฯ) จุดแข็ง และจุดอ่อน หรือจุดที่ควรนำมาพัฒนาของตนในปัจจุบันคืออะไร ระดับผลงานของตนหรือความมีประสิทธิภาพของผู้นำอยู่ในระดับใด ซึ่งการประเมินผล คือ การให้มาตรฐานสำหรับพัฒนาในอนาคต การกระตุ้นให้บุคคลประเมินผลตนเอง และทำให้เห็นช่องว่าง (gap) ระหว่างความสามารถและผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กับเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต การประเมินผลความสามารถที่ทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ 360 องศา การวัดความพึงพอใจของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา การสังเกต อาจจะทำการประเมินด้วยตนเองหรือให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทำการประเมิน เช่น หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อร่วมงาน ลูกค้า ที่ปรึกษาองค์กร

2.2.2 ความท้าทาย (Challenge) ประสบการณ์ที่ท้าทายจะบังคับคนออกจากบริเวณที่รู้สึกสบายหรือปลอดภัย เนื่องจากความสับสนวุ่นวายเป็นศัตรูของการเติบโตและความมีประสิทธิภาพ ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น ความรู้สึกที่ท้าทายมีความหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น การพบกับสถานการณ์ที่ต้องการทักษะความสามารถที่ตนมีอยู่ หรือสถานการณ์คลุมเครือ ยุ่งเหยิง การติดอยู่ท่ามกลางความ

ขัดแย้ง การมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความคิดริเริ่มแะไม่มุ่งมั่นเพียรพยายาม การทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานร่วมกันแต่ไม่ทราบแน่ชัดว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์คืออะไร และจะบรรลุผลลัพธ์นั้นได้อย่างไร โดยสิ่งที่เป็นความท้าทายอาจมีได้หลายอย่าง เช่น ความแปลกใหม่ ประสพการณ์ที่ต้องการทักษะใหม่ ๆ เป้าหมายที่ยาก การทำงานที่หนักขึ้น การทำงานให้แตกต่างออกไปเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากความไม่มีอะไรเลย การต้องทำงานในเวลาอันรวดเร็วโดยไม่มีโครงสร้างชัดเจน และไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือมีเพียงเล็กน้อย สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความขัดแย้ง ความท้าทายหรือความยากลำบากจะผลักดันให้บุคคลเผชิญหน้ากับตนเอง ยอมรับความผิดพลาดตนเอง พากเพียร และรู้วิธีรับมือกับความขัดแย้ง ความท้าทายหรือความยากลำบากเหล่านั้น

2.2.3 การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการตื่นตระหนก และความเจ็บปวดระหว่างกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนอาจมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น การสนับสนุนอาจหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญหรือเห็นคุณค่าในความพยายามและการเติบโตของตนเอง การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่ การมีอิสรภาพในการทำงานเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่บุคคลได้ริเริ่มขึ้นเอง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นแหล่งของการเสริมพลังที่เข้มแข็งสำหรับการไปถึงเป้าหมายของการพัฒนา นอกจากการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรที่บุคคลต้องการเพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการสนับสนุนผ่านวัฒนธรรมองค์กรและระบบต่าง ๆ โดยองค์กรที่เชื่อว่าการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่สำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร องค์กรนั้นมักมีระบบที่ส่งเสริมและเสริมพลังการเรียนรู้ การให้รางวัลการประเมินผลข้ามกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูล และการเรียนรู้จากความผิดพลาด



แผนภาพ 6 สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ

2.3 สิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ (What Development in Leader Development)

สถาบัน The Center for Creative Leader หรือ CCL พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นได้พัฒนาปละเรียนรู้มาจากประสบการณ์หลายรูปแบบ ผู้บริหารเหล่านี้เรียนรู้จากงานที่ทำทนายที่ได้รับมอบหมาย จากบุคคลสำคัญ จากความยากลำบาก จากการฝึกอบรม และบทเรียนต่าง ๆ และจากเหตุการณ์ต่าง ๆ พวกเขาเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะใหม่ ๆ ค่านิยม ความสามารถ และความรู้ตลอดเวลา CCL ได้ยกตัวอย่างสิ่งที่ต้องพัฒนาในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

2.3.1 ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self-management Capabilities)

บุคคลที่มีความสามารถในการจัดการตนเองจะพัฒนาวิธีการจัดการตนเองที่มีประสิทธิผลในทางความคิด อารมณ์ ทักษะ และสิ่งที่พวกเขาทำ ความสามารถสำหรับการจัดการตนเองทำให้ผู้นำสามารถที่จะพัฒนาในด้านบวกและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ และมีความคิดริเริ่มที่สำคัญในบทบาทของตน ความสามารถที่จะจัดการตนเองรวมถึงการรู้จักตนเอง ความสามารถที่จะให้เกิดความสมดุลของความต้องการที่ขัดแย้งกัน ความสามารถที่จะเรียนรู้ และคุณค่าของความเป็นผู้นำ ความสามารถในการจัดการตนเองจะประกอบด้วย การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองหรือการรู้จักตนเอง

ความสามารถในการทำให้ความต้องการที่มีความขัดแย้งกันเกิดความสมดุล ความสามารถในการเรียนรู้ และค่านิยมของภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1.1 การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองหรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) สิ่งสำคัญคือการรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เข้าใจในสิ่งที่ตนเองทำได้ดีและสิ่งที่ตนไม่ถนัด อะไรที่รู้สึกสบาย อะไรที่รู้สึกลำบาก สถานการณ์แบบไหนที่จะแสดงบุคลิกภาพของตนได้ดีที่สุด และสถานการณ์ไหนจะสร้างปัญหาให้กับตนเองมากที่สุด หรือยากที่จะรับมือ รู้ว่าตนเองมีความถนัดและความเชี่ยวชาญเรื่องอะไร การรู้จักตนเองรวมไปถึงการเข้าใจตนเองว่า ทำไมเราจึงเป็นอย่างที่เราเป็น เรามีอุปนิสัยเป็นอย่างไร เราชอบเรียนรู้เรื่องอะไร รวมถึงเข้าใจว่า จุดอ่อนหรือจุดแข็งของตนมีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างไร

2.3.1.2 ความสามารถในการทำให้ความต้องการที่ขัดแย้งกันมีความสมดุล (Ability to Balance Conflicting Demands) ชีวิตในองค์กรเรามักพบความต้องการที่ขัดแย้งกันเสมอ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารและบุคลากรอาจให้ความสำคัญต่อเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน ระบบในองค์กรอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการภายนอกผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งมาเป็นอุปสรรคหรือทำให้พวกเขาพ่ายแพ้ และต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง และพัฒนาวิธีการทำให้เกิดความสมดุล หรือหาวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน

2.3.1.3 ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) คนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ หมายความว่า คนนั้นตระหนักรู้เมื่อถูกเรียกร้องให้มีพฤติกรรม ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ หรือให้ยอมรับการพัฒนา เข้าใจและยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนที่ตนมีอยู่ เข้าร่วมในกิจกรรมซึ่งให้โอกาสที่จะเรียนรู้หรือทดสอบทักษะและพฤติกรรมใหม่ ได้รู้ตรงกระบวนการการเรียนรู้ของตน และทำงานเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องการ ผู้นำที่มีความสามารถในการเรียนรู้ จะไม่ปฏิเสธหรือเมินเฉยต่อวิธีการใหม่ ๆ ที่จำเป็น จะไม่ยึดติดอยู่กับพฤติกรรมเดิมหรือทักษะที่ล้าสมัย และไม่หลงอยู่กับความสำเร็จในอดีต

2.3.1.4 ค่านิยมภาวะผู้นำ (Leadership Values) คนที่แสดงค่านิยมของตัวเองออกมา จะเป็นคนที่มีประสิทธิผลสูงมากในบทบาทของผู้นำ ค่านิยมสูงสุดนั่นคือ ความซื่อสัตย์ และการยึดมั่นในคุณธรรม ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยค่านิยมเหล่านี้ต้องการความคิดริเริ่มและแรงผลักดันที่เข้มแข็งของบุคคล เมื่อเผชิญกับเป้าหมายที่ยากลำบากขององค์กร ทัศนคติในเชิงบวกและการมองโลกในแง่ดีจะสนับสนุนความมีประสิทธิผลของทั้งกลุ่มและบุคคล

2.3.2 ความสามารถทางสังคม (Social Capabilities) ในการดำเนินชีวิต ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลและทักษะทางสังคมได้ นอกจากนี้ บทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำเป็นเรื่องทางสังคมโดยธรรมชาติ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายที่มีความหมายกับผู้อื่น มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถทางสังคม ซึ่งจะประกอบด้วย ความสามารถและรักษาความสัมพันธ์ ความสามารถที่จะสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผล ทักษะการติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.3.2.1 ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Ability to Build and Maintain Relationship) หัวใจของความสามารถทางสังคมคือความสามารถที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันในบทบาทของผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับคนที่มีความแตกต่างหลากหลายแบบมีความสำคัญมาก พื้นฐานของความสามารถนี้ คือ ความสามารถที่จะเคารพคนที่มีความแตกต่างกันและเข้าใจในมุมมองต่าง ๆ ที่พวกเขาเป็นด้วย

2.3.2.2 ความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผล (Ability to Build Effective Work Group) คนที่มีบทบาทเป็นผู้นำไม่ใช่ต้องการเพียงการพัฒนาความสัมพันธ์ของเขากับผู้อื่น แต่ต้องสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างคนอื่นที่ทำงานร่วมกันด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิผลช่วยให้เกิดการ ทำงานร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจและมีความรู้สึกว่าได้รับการมอบอำนาจในกลุ่มทำงาน

2.3.2.3 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารทำงานแบบสองทาง เพิ่มเติมจากความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และอุดมคติ (ideal) อย่างชัดเจนในสื่อต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการถ่ายทอดจะสามารถที่จะรับฟังอย่างตั้งใจ และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูด คิด และรู้สึก

2.3.2.4 ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (Ability to Develop Others) บทบาทของผู้นำมักจะถูกเรียกร้องให้มีความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น หารวิธีที่ให้คนทำงานร่วมกัน โดยมีผลผลิตเพิ่มมากขึ้นและมีคุณค่ามากขึ้น ทั้งนี้รวมถึงความสามารถที่จะช่วยผู้อื่นตรวจสอบดูว่าต้องการการพัฒนาเรื่องอะไรบ้าง รวมถึงการให้มีการประเมินผลที่เหมาะสมและโอกาสการเรียนรู้แก่ผู้อื่น การให้คำแนะนำและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของเขา การตระหนักในความสามารถ และการให้รางวัลในความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น

2.3.3 ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน (Work Facilitation Capabilities) บุคคลจะต้องมีการพัฒนาทักษะและมิติต่าง ๆ ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานในระบบขององค์กร องค์กรนั้นประกอบไปด้วยบุคคลมากมาย

กลุ่ม และระบบย่อย ๆ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องทำงานอย่างเป็นอิสระเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน การประสานงานให้ เป็นหนึ่งเดียวกัน ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมจะรวมไปถึงทักษะในการจัดการ ความสามารถในการคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ ความสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ และ ความสามารถที่จะริเริ่ม และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.3.1 ทักษะในการจัดการ (Management Skills) ทักษะในการจัดการ ประกอบไปด้วยความสามารถหลากหลายอันเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกและการร่วมมือกัน ทำงานรวมถึงการตั้งเป้าหมายและวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น การตรวจสอบ ความก้าวหน้าการพัฒนาระบบเพื่อให้งานสำเร็จการแก้ไขและการตัดสินใจ

2.3.3.2 ความสามารถที่จะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ (Ability to Think and Act Strategically) งานแต่ละวันถูกจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่ง สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลและภารกิจขององค์การ คนที่สามารถจะคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์ จะมีความคิดที่ชัดเจนถึงอนาคตร่วมกันที่เขาปรารถนา พวกเขาจะตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญและ สนับสนุนความคิดริเริ่ม อันจะนำมาซึ่งความจริง ในปัจจุบันที่สอดคล้องกับอนาคตที่ต้องการ

2.3.3.3 ความสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์ (Ability to Think Creatively) การสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ค้นพบความเชื่อมโยงระหว่าง ความคิดที่แตกต่างกันและเปลี่ยนกรอบวิธีคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ความคิดริเริ่มทำให้เกิดนวัตกรรมเมื่อ ความคิดหรือแง่มุมใหม่ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ยาก การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ยังต้องการ ความกล้าเสี่ยง การกระทำในสิ่งที่ไม่มีการวางแผนมาก่อน และละทิ้งสิ่งที่คุ้นเคยไว้เบื้องหลัง

2.3.3.4 ความสามารถในการริเริ่มและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง (Ability to Initiate and Implement Change) บทบาทของผู้นำมักจะต้องความสามารถที่จะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ในระบบขององค์การและการทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดความ ต้องการเปลี่ยนแปลง (ตัวอย่างเช่น การแสดงให้เห็นว่าวิธีการทำงานในปัจจุบันนั้นไม่ดีพออีกต่อไป) การมีอิทธิพลต่อคนอื่นอื่นในการเข้ามามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง และการทำให้วิธีการทำงานใหม่ ๆ นี้กลายเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานต่อไป

2.4 การส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ

2.4.1 การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น (Creating Rich Development Experience) มีประสบการณ์หลายชนิดซึ่งจะช่วยพัฒนาความสามารถของ ผู้นำ เช่นประสบการณ์ที่ออกแบบมาเพื่อการพัฒนาโดยใช้การประเมิน 360 องศา โปรแกรมเพื่อการ

ประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น และประสบการณ์ที่ได้จากการมอบหมายงานที่ ยาก พลังของการพัฒนาและความยากลำบากของประสบการณ์เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาผู้นำ หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าประสบการณ์เหล่านั้นมีการประเมินความท้าทายและการสนับสนุนที่ผสมผสาน กันมาอย่างดีหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ถึงแม้ว่าโปรแกรมที่มีการประเมินอย่างเข้มข้น หรือเน้นที่การ) โปรแกรมนั้นก็จะต้องทำทา (ประเมินผู้เข้าร่วมด้วย และในเวลาเดียวกัน ปัจจัยของความท้าทาย จะต้องมาจากแบบฝึกหัดและการจำลองสถานการณ์ (Simulation) ที่มีการออกแบบอย่างมีหรือ เปล่าหมายเพื่อที่จะนำคนให้ออกมาจากบริเวณที่พวกเขาารู้สึกสบาย (Comfort zone) และเพื่อให้ พวกเขาได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมอื่น ๆ และในเวลาเดียวกันโปรแกรมเหล่านี้จะต้องมีการสร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อการสนับสนุน (Supportive) ด้านต่าง ๆ เช่น มีบรรยากาศหรือกิจกรรมที่ช่วยทำ ให้คนสามารถจะพูดอย่างอิสระ ตรงไปตรงมา และช่วยให้พวกเขาสามารถรับฟังข้อมูลทางด้านลบ เกี่ยวกับตนเองได้ (โดยไม่เสียกำลังใจหรือเสียความมั่นใจในตนเอง) เพื่อจะได้รู้จักจุดอ่อนที่แท้จริงของ ตนเองและสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ ขณะเดียวกันก็มีการให้ข้อมูลทางบวกที่จะช่วยเสริมให้พวกเขามีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้นด้วย การมอบหมายงานเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่จะเป็นแหล่งที่เต็มไปด้วยความท้าทาย การที่คนจะสามารถเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย เขาต้องมีโอกาสที่จะได้รับการ ประเมินอย่างต่อเนื่อง และขณะที่พวกเขากำลังต่อสู้กับความท้าทายนั้นเค้าอาจจะต้องการการได้รับการสนับสนุนจากคนอื่น ๆ ที่พวกเขาสามารถขอความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนได้ (เช่น อาจจะเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา หรือโค้ชที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรืออาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่มี ประสบการณ์มากกว่า) และพวกเขาควรได้รับการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

2.4.2 การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ (Enhancing to Ability to Learn) เพื่อให้เกิดการพัฒนา สิ่งที่สำคัญมากประการหนึ่งคือเรื่อง การตระหนักรู้ (awareness) ของผู้นำ ผู้นำควรจะต้องมีการทบทวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ต่าง ๆ เช่น เมื่อมีการพัฒนาพฤติกรรมความ สามารถ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ ๆ ควรจะมีการส่งเสริมให้บุคคลมีความ รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง มีความเข้าใจและการยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มีการเข้าร่วมในกิจกรรมซึ่งให้โอกาสที่จะเรียนรู้หรือได้ทดสอบทักษะและพฤติกรรมใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วย สะท้อนกระบวนการเรียนรู้ของพวกเขาเอง และควรมีการส่งเสริมกิจกรรมหรือการทำงานเพื่อการ พัฒนาวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อที่จะได้มีทักษะหรือพฤติกรรมใหม่ตามที่ต้องการ โดยทั่ว ๆ ไปมันไม่ง่ายที่ผู้นำจะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองว่าเมื่อไหร่ที่จะต้องพัฒนาทักษะหรือวิธีการใหม่ ๆ ใน บางครั้งถ้าผู้นำได้พบกับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวสิ่งเหล่านี้อาจเป็นตัวกระตุ้นให้พวกเขา ตระหนักรู้ได้ แต่บ่อยครั้ง (แม้กระทั่งขณะที่อยู่ในสถานการณ์ใหม่) คนเรามักจะยึดติดอยู่กับทักษะ และวิธีการซึ่งเคยใช้ได้ผลสำหรับเขาในอดีต หรือความสำเร็จในอดีต ดังนั้น การประเมินผล

(assessment) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะมีความสำคัญที่จะช่วยคนให้ตระหนักรู้ว่าทักษะที่มีในปัจจุบันของพวกเขาไม่เพียงพอแล้ว และวิธีการอันสะดวกสบาย (แบบเดิม ๆ) ไม่เหมาะสมแล้ว การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อถือได้อย่างสม่ำเสมอ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลว่าสิ่งที่เขาทำนั้นเป็นอย่างไร (ทั้งที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง) เป็นวิธีที่สำคัญที่จะช่วยให้พวกเขาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็น ดังนั้น การให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ และความสามารถใช้เพื่อสร้างประสิทธิผลของตนเอง และช่วยคนในการเผชิญกับการท้าทายที่ยากของการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ๆ

การพัฒนาผู้นำโดยใช้วิธีการที่สะดวกสบาย (Comfortable approaches) ในการให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีการศึกษาพบว่าอาจจะจำกัดความมีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ของบุคคล แต่เรายังสามารถพัฒนาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้ เมื่อคนได้รับประสบการณ์ที่ท้าทายและหลากหลาย ความแปลกใหม่ที่พวกเขาเผชิญจะเรียกร้องให้พวกเขาพัฒนาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการประเมินว่าปัจจุบันพวกเขาได้เรียนรู้อะไรบ้าง ความเข้าใจวิธีการเรียนรู้อื่น ๆ (อาจจะผ่านทาง การอ่านหรือการอบรมบนพื้นฐานของความสามารถ) การพัฒนาหรือการฝึกปฏิบัติโดยใช้การไตร่ตรองจากประสบการณ์ของพวกเขา และเปิดรับโอกาสจากประสบการณ์ของพฤติกรรมใหม่ ๆ และการเรียนรู้วิธีการ (tactics) (ในชั้นเรียนหรือจากการทำงาน) สามารถที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาความสามารถที่ได้เรียนรู้มาจากประสบการณ์เหล่านั้น

2.4.3 การเชื่อมโยงประสบการณ์เพื่อการพัฒนา (Linking Developmental Experiences) การสร้างประสบการณ์เพื่อการพัฒนาที่เข้มข้น และการจัดให้คนเรียนรู้ เป็น 2 กลยุทธ์สำหรับส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ กลยุทธ์ที่ 3 คือการออกแบบและการนำประสบการณ์เพื่อการพัฒนาไปใช้ เพื่อว่ากลยุทธ์เหล่านี้จะได้สอดประสานและเชื่อมโยงกันและกันมากขึ้น ตัวอย่างเช่น โปรแกรมการอบรมสามารถเริ่มต้นโดยชี้แจงถึงเป้าหมายการเรียนรู้ ความคาดหวังในการอบรมและมีการกำหนดระยะเวลาที่จะมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายหรืออาจจะมีความยากลำบากและในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจะมีการส่งเสริมโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการแนะนำอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการให้เวลาที่จะไตร่ตรองประสบการณ์ในการทำงานเหล่านั้น (ทั้งการไตร่ตรองเป็นส่วนตัวและพร้อมกับคนอื่น ๆ ที่เผชิญกับการท้าทายที่คล้ายคลึงกัน) ว่าผู้นำได้เรียนรู้อะไรและอย่างไร อย่างไรก็ตาม การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกิจกรรมการประเมินที่มีประสิทธิผล และรวมถึงการมีกิจกรรมซึ่งช่วยในการละลายพฤติกรรม(unfreeze) ของคนที่เข้าร่วม (ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าสู่โปรแกรมการพัฒนา) และการเตรียมพวกเขาให้พร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกับการพัฒนาของผู้อื่น แต่ถ้ามีเพียงให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คนบางคนและหยุดอยู่ตรงนั้น พบว่าคุณคนจะเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงน้อยมาก

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ vertical leadership development เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาความคิดที่ซับซ้อน ผ่านการเผชิญสถานการณ์ที่ท้าทาย เรียนรู้จากมุมมองที่ขัดแย้ง และการหาข้อหรือข้อเสีย เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งพัฒนาในที่อยู่ภายในของผู้นำ แนวทางการพัฒนาเป็นผลที่ได้จากการศึกษาความล้มเหลวของการพัฒนาผู้นำ แล้วสร้างแนวทางเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่เกิดจากจิตวิทยาเชิงบวก มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

3.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาและให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ไว้หลายแง่มุม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

Katz และ Kahn (1978) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัตินอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการแสดงความร่วมมือหรือให้ความช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตร ซึ่งอาจปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในสถานที่ต่าง ๆ แต่อาจจะไม่เป็นที่สังเกตหรือถูกระบุไว้ในหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กร หากขาดพฤติกรรมเหล่านี้แล้ว ระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรก็จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

Bateman และ Organ (1983) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นพฤติกรรม หรือการกระทำที่สร้างสรรค์ของสมาชิกที่เป็นประโยชน์ ทั้งในแง่ของค่านิยมหรือความพึงพอใจเหล่านั้นอาจไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล อีกทั้งไม่ได้กำหนดไว้ในบทบาทที่แน่นอน

Organ และ Konovsky (1989) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และให้ความร่วมมือ โดยไม่ได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเป็นทางการ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี

Podsakoff และ MacKenzie (2000) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเอง เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ และเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร พฤติกรรมดังกล่าว นอกจากจะเป็นการแสดงพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ยังประกอบด้วย

พฤติกรรมของบุคคลที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น รวมถึงเป็นพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่น ทั้งการให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน

Robbins (2001) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่อย่างเป็นทางการของบุคลากรในองค์การที่องค์การกำหนดไว้ แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต และบุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การที่บุคลากรปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาทนั้นจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ปัทมวรรณ ชูสาย (2547) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจของพนักงานที่จะปฏิบัติตนนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในลักษณะที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกัน และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ

เพลินพิศ ศิริสมบุรณ์ (2547) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเองโดยไม่มีใครบังคับ องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติ

ปิยดา ศรีประทุม (2548) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การหมายถึง การกระทำที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในลักษณะที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกัน โดยไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นทางการจากองค์การ

รดา อุดมอานาภาพสุข (2549) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่พนักงานต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยไม่มีผลต่อความดีความชอบของพนักงานอย่างเป็นทางการ

กัญญา กัญญา (2550) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

กรรณิการ์ วัฒนาวีโส (2551) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมา โดยที่พฤติกรรมนั้นอยู่นอกเหนือหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้ และพนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของงานและขององค์การ โดยไม่หวังว่าจะได้รับสิ่งใดตอบแทนจากองค์การ

มนัญญา จันทเขต (2551) ให้ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเอง โดยองค์การไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และพนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ขององค์การซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เห็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

วรวรรณ บุญล้อม (2551) ให้ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่พนักงานต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อองค์การ และยังเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ โดยพฤติกรรมดังกล่าวว่ามีผลต่อความดีความชอบของพนักงานอย่างเป็นทางการ

จิรนนท์ วงษ์ไทยวรรณ (2551) ให้ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การว่าเป็นพฤติกรรมทางสังคมในทางบวกที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองโดยที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

ปาริชาติ กมลยะบุตร (2553) ให้ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การว่าเป็นลักษณะการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิภาพต่อองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่นอกเหนืองานที่ได้รับมอบหมายและกระทำด้วยความสมัครใจ โดยไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวไม่มีผลต่อระบบการให้รางวัลโดยตรง

เบญจพร จุพัฒน์กุล(2556) ให้ความหมายของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือพฤติกรรมที่ไม่ได้มีการกำหนดอย่างเป็นทางการจากองค์การ และผู้ที่ปฏิบัติก็ไม่ได้ปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านั้นเพื่อหวังผลตอบแทนหรือรางวัลใด ๆ หากแต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติ เพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและองค์การเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สฎายุ อีรวณิชตระกูล ให้ (2542)ความหมายว่า พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากที่องค์การกำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อจะให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ

ศิษณีย์ วิโรจน์สงคราม ไต้ไห้ (2552)ความหมายว่า พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่พนักงานต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อองค์การคอยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในองค์การ เคารพสิทธิส่วนบุคคล และไม่ได้มุ่ง

หมายต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์การ และยังเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ

กฤษณา สุเทพากุล ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (2558) หมายถึงการกระทำที่เกิดจากการจัดสนใจของพนักงานเอง ไม่ได้ถูกกำหนดในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ แต่องค์การไม่ได้กำหนดว่าพฤติกรรมเหล่านั้นจะต้องได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเป็นทางการ ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจึงเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่กระทำเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ขององค์การ แม้ว่าพฤติกรรมนี้จะมีได้ทำให้ผู้กระทำได้รับผลประโยชน์โดยตรง และมีได้นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานก็ตาม

องค์วิภา มุตะพัฒน์ (2558) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมของครูในโรงเรียนที่แสดงออกถึงการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของครูในโรงเรียนเอง โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือการกำหนดของโรงเรียน แต่เป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยตัวของครูเองที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำของครูที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและโรงเรียน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น เป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน

3.2 แนวคิดและองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

นับตั้งแต่ Katz (1964) ได้กำหนดคุณลักษณะสามประการเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ในทุกระบบขององค์การ ทั้งสามคุณลักษณะของพฤติกรรมดังกล่าว คือ (1) บุคคลจะต้องได้รับการชักนำให้เข้าสู่หรือคงอยู่ในระบบ (2) บุคคลจะทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายได้ในรูปแบบความเป็นตัวของตัวเอง (3) บุคคลจะต้องมีนวัตกรรมหรือกิจกรรมที่สร้างด้วยตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ตามที่ต้องการกำหนดไว้

คุณลักษณะสองประการแรกเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบของพฤติกรรมทั้งสามรูปแบบก็ควรได้รับการศึกษาต่อไป

อย่างไรก็ตาม มีความสนใจไม่มากนักในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับบทบาทพิเศษ ตั้งแต่ Katz (1964) ยืนยันว่าพฤติกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและการอยู่รอดขององค์การ มีตัวอย่างของหลายพฤติกรรมในบทบาทพิเศษ ได้แก่ (2) การกระทำที่แสดงถึงการปกป้ององค์การและทรัพย์สิน (2) การให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงองค์การ (3) พัฒนาตนเองเพื่อการตอบสนองงานในภาพรวม (4) สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีในสภาพแวดล้อมทั่วทั้งองค์การ (5) ให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรม

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 1980 คำว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ” ถูกกำหนดขึ้นโดย Organ (1988) เพื่อพรรณนาให้เห็นถึงพฤติกรรมในบทบาทพิเศษที่ได้รับการอธิบายไว้ก่อนหน้านี้

กว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมาตั้งแต่ Dennis Organ และคณะ (Smith, Organ, & Near, 1983) ได้บัญญัติศัพท์คำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การหรือเป็นซึ่งสร้างขึ้นมาจากแนวความคิดของ Chester Barnard (Barnard, 1968) ว่าด้วยเรื่องของ “ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ” เป็นเรื่องระหว่างการปฏิบัติตามบทบาทด้วยตนเองได้ และนวัตกรรมและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเอง Organ (1988) ให้ความหมาย “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ” ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวกับการตัดสินใจ ที่ไม่ได้มาจากระบบการให้รางวัลอย่างชัดเจน แต่เป็นการร่วมส่งเสริมการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจของเขาเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่ไม่ต้องการการบังคับไม่ได้กำหนดบทบาทหรือรายละเอียดงานที่เป็นเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสัญญาจ้างขององค์การเป็นพฤติกรรมเรื่องของการเลือกส่วนบุคคล

นับตั้งแต่การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ จนมาเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนั้น มีผู้ศึกษาค้นคว้ามากมาย มีการให้คำนิยาม และการกำหนดรูปแบบในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

แนวคิดแรกของเกิดในช่วงทศวรรษ 1980 ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้น โดย Organ (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ถูกพัฒนามาจากแนวความคิดของ Barnard (1938) และ Katz (1964) (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004) ซึ่ง Bernard (Barnard, 1968) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ว่าเป็นความต้องการของบุคคลที่พยายามสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นความพยายามในการทำนุบำรุงองค์การ ในขณะที่ Katz (1964) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปองค์การจะประเมินผลในการปฏิบัติงาน จากการทำงานตามความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่บทบาทการทำงานยังคงครอบคลุมพฤติกรรมที่มีความหลากหลาย ดังนั้นจึงแบ่งพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ

พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับคนในองค์กรอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขการให้รางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่คนในองค์กรปฏิบัติโดยไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่สังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่า

Organ (1987, 1988) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึงการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นที่ตนที่ที่เกิดปัญหา

(2) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง ทำทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สิ่งที่คุณคนหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นการสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่นจึงเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ

(3) พฤติกรรมความมีน้ำในนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงออกถึงข้อข้องใจในงาน แต่การร้องทุกข์ในเรื่องดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอคอยอย่างผู้ที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

(4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ที่มีความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

(5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบ โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่เวลาว่างในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน บุคลากรทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรก็เปรียบเหมือนทีมขนาดใหญ่ ที่บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นสมาชิกทีมหรือสมาชิกองค์กรก็ควรปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกที่ดี และเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีด้วย

ต่อมาในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันเป็นแนวคิดของ Organ และ Konovsky (1989) ซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายกับแนวคิดของ Smith, Organ และ Near (1983) ได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็น 2 มิติเหมือนกัน คือ Altruism โดยให้คำจำกัดความว่าเป็นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับบุคคล เมื่อบุคคลเหล่านั้นต้องการความช่วยเหลือ หรือมีปัญหา และ Generalized Compliance ซึ่งเป็นเรื่องของการตระหนักรู้ เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นทางอ้อมในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานในองค์การ ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์กับคนใดคนหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง มีลักษณะคล้ายคลึงกับการให้ความร่วมมือ หรือการยอมรับบรรทัดฐานที่ว่า พนักงานที่ดีควรปฏิบัติตนอย่างไร ทั้งนี้ Organ and Konovsky (1989) ได้จำแนกและนำเสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้เป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหาบางทีเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานผู้ไม่มาทำงานหรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

(2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Compliance) เป็นการปฏิบัติในสิ่งที่องค์การต้องการให้ทำ และปฏิบัติตามกฎ เช่น มาทำงานตรงเวลาและไม่กินเวลาทำงาน

หลังจากนั้น William (Williams & Anderson, 1991) ได้ศึกษาและทำการกำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การไว้ 2 ด้าน คือ

(1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed toward Individuals-OCB-I) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะต่อหน้าบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

(2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์การ (Organizational Citizenship Behavior Directed toward Organization-OCB-O) เป็นพฤติกรรมของคนในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การส่วนรวมแนวคิดต่อมาเป็นแนวคิดของเป็นของ Graham และ Moorman โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ William (Williams & Anderson, 1991) ที่จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

(1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) เป็นพฤติกรรมมาที่เน้นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ

(2) รักดีแบบสนับสนุน (Loyalty Boosterish) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนองค์การ โดยให้ภาพที่ดีปรากฏต่อบุคคลภายนอก

(3) ความสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมที่คนในองค์การปฏิบัติทั้งในสิ่งที่เห็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่

(4) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) เป็นการติดต่อสื่อสารในสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มและบุคคล

แนวคิดต่อมาเป็นแนวคิดของ Turnipseed (1996) ซึ่งทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและกำหนดองค์ประกอบไว้ 3 รูปแบบ คือ

(1) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Altruistic Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบังคับ พฤติกรรมส่วนใหญ่ที่แสดงออกมาจะเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะนอกเหนือจากงานที่ทำ พฤติกรรมนี้จะมีการให้คำแนะนำใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงาน การจัดการงาน การฝึกอบรม การตรงต่อเวลา ให้ความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการ การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ดี ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างประสิทธิผลในการทำงาน

(2) พฤติกรรมที่มีความเมตตากรุณา (Benevolence) เป็นพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลลัพธ์การทำงาน เป็นพฤติกรรมที่ช่วยปกป้ององค์กร เช่น ลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเกิดในที่ทำงาน การช่วยปกป้องทรัพย์สินขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด

(3) พฤติกรรมลักษณะส่วนบุคคล (Personal) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานทางอ้อม รวมไปถึงการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานของคนในองค์กร

หลังจากนั้นก็มีการศึกษา กำหนดนิยาม และกำหนดองค์ประกอบเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอีกมากมาย แต่ก็ไม่ได้รับความนิยมนำมาศึกษาต่อ และพบว่ารูปแบบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่ได้รับความนิยมในการศึกษามากที่สุด คือ แนวคิดของ Organ (1987, 1988)

แต่อย่างไรก็ตาม Podsakoff (P. M. Podsakoff et al., 2000) ให้ความเห็นว่า ถึงแม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากมาย แต่ก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็นในเรื่ององค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังกล่าว เขาจึงทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม และทำการกำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 7 องค์ประกอบ คือ

(1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) ระบุว่าเป็นรูปแบบที่สำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกซึ่งให้ความช่วยเหลือทุกคนที่ทำงานในองค์กรเดียวกันเป็นการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจ ป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหาที่เกี่ยวกับงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ อำนวยความสะดวกระหว่างบุคคล ปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อป้องกันการสร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน

(2) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นการบ่งบอกถึง ความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่สะดวกสิ่งทีหลีกเลียงไม่ได้จากการทำงานโดยไม่บ่น ไม่เพียงเท่านั้น แต่ยังคงรักษาทัศนคติเชิงบวกแม้สิ่งนั้นจะไม่ได้เป็นไปตามทางของพวกเขา ก็จะไม่โกรธเคือง เมื่อคนอื่น ๆ ไม่ทำตามข้อเสนอหรือคำแนะนำของเขา ก็ยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อสิ่งที่ดีของกลุ่มงาน

(3) จงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) ประกอบด้วยความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีคือการขยายตัวของค่านิยม และการปกป้ององค์การ การรับรองการสนับสนุน ปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ส่งเสริมองค์การให้เป็นที่รู้จักกับบุคคลภายนอก เพื่อปกป้องและป้องกันภัยคุกคามมุ่งมั่นกับมันแม้ในสภาวะที่ไม่พึงประสงค์

(4) ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบขององค์การ (Organizational Compliance) ประเด็นนี้ได้รับการศึกษามาอย่างยาวนานในขอบเขตของการศึกษาเรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิก ในบางมิติก็เป็นเรื่องของการปฏิบัติตามคำสั่งขององค์การ การปฏิบัติตามกฎขององค์การ แต่ในมิตินี้จะกล่าวถึงสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เป็นการยอมรับกฎระเบียบ รูปแบบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งเขาเหล่านั้นจะยึดมั่น ระมัดระวังแม้ในขณะนั้นจะไม่มีใครสังเกตเห็นก็ตาม ด้วยเหตุผลที่ว่าพฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ จึงเป็นสิ่งที่องค์การคาดหวังมาก และหากใครปฏิบัติได้ก็จะถือว่าเป็น “สมาชิกที่ดี”

(5) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ในรูปแบบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ เป็นบทบาทพิเศษ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานในระดับที่เกินกว่าความต้องการขั้นต่ำ หรือเกินกว่าระดับที่คาดหวังไว้ ด้วยความสมัครใจ พฤติกรรมดังกล่าวมีการแสดงออกด้วยความสมัครใจภายใน ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการออกหรือสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงงานใดงานหนึ่ง หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นเป็นพิเศษ ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ อาสาที่จะตอบสนองงานพิเศษและเข้าไปมีส่วนร่วมองค์การทำในสิ่งเดียวกัน พฤติกรรมทั้งหมดนี้เป็นการกระทำที่เรียกว่า “เหนือกว่าหน้าที่” แต่เป็นจิตสำนึก อุทิศตนเพื่อการสร้างงาน

(6) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นการแสดงให้เห็นในภาพใหญ่ ถึงการให้ความสนใจและการเข้าไปมีส่วนร่วมทั้งองค์การ แสดงให้เห็นได้จากความเต็มใจที่จะปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น (เช่น การเข้าร่วมประชุม เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายนโยบาย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์หรือสิ่งที่องค์การควรจะต้องปฏิบัติ) ติดตามตรวจสอบสภาพแวดล้อมในสิ่งทีอาจจะเป็นภาวะคุกคามหรือโอกาส (เช่น ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ในสิ่งทีจะส่งผลกระทบต่อองค์การ) คอยมองหาสิ่งทีน่าสนใจที่สุด (เช่น รายงานสิ่งทีมีพิรุณหรือสิ่งทีจะเป็นอันตราย การลือคประตุ เป็นต้น) แม้จะเป็นเรื่องต้นทุนส่วนบุคคล พฤติกรรมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคคลทีเข้าไปมีบทบาทในภาพ

ใหญ่ขององค์การ เช่นเดียวกับการรับรู้การมีส่วนร่วมของประชากรในประเทศและยอมรับและรับผิดชอบในหน้าที่

(7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี การพัฒนาตนเอง เป็นพฤติกรรมที่เต็มใจ ทำด้วยการอาสาของบุคลากรที่ต้องการจะพัฒนา ปรับปรุงตนเองในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ มองหาสิ่งที่ท้าทาย เข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาที่ท้าทาย การยังคงอยู่ของการพัฒนาในขอบเขตสิ่งที่พัฒนาไปแล้ว และเรียนรู้ชุดความรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยขยายขอบข่ายงานของคนในองค์การ และองค์การ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของ Podsakoff (2000) เพราะเป็นแนวคิดที่เกิดจากการศึกษาของทุกแนวคิดแล้วนำมาสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบให้ครอบคลุมทุกแนวคิดที่มีมาทั้งหมด

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤษณ์ ศรีอักษรนนท์ (2558) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติในการทำงานแลพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีความไว้วางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจเป็นตัวแปรสื่อ กลุ่มตัวอย่างคือครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 340 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปร ทั้งความไว้วางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทอย่างมีนัยสำคัญ

ขวัญฤดี อาภาพันธ์ (2559) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 308 คน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80.30

วิมลรัตน์ ครองมงคล (2555) ศึกษาภาวะผู้นำ บรรยายกาตองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง นอกจากนี้ยังศึกษาภาวะ ผู้นำ บรรยายกาตองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จากตัวอย่างจำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี และสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้ร้อยละ 41.6

Walumbwa (2010) ทำการศึกษาผลกระทบโดยตรงและผลกระทบโดยอ้อมของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และความยึดมั่นผูกพันในการทำงานของผู้ตาม โดยตัวอย่างเป็นผู้ตามจำนวน 387 คน และผู้บริหารจำนวน 129 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และความยึดมั่นผูกพันการทำงาน และนอกจากนี้แล้ว ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ร้อยละ 69

โดยสรุปแล้ว เมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงออกมา จะส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรออกมา และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานขององค์กรต่อไป ดังนั้น การส่งเสริมให้ผู้นำมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง และผู้ตามมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจึงเป็นประโยชน์โดยรวมต่อองค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู โดยในการการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ในระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา และในระยะที่ 2 เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู

ระยะที่ 1 ศึกษากระดับพฤติกรรมและความสัมพันธ์

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1. ประชากร

ประชากรการศึกษาในครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 แบ่งตามเขตอำเภอทั้ง 7 อำเภอ ได้แก่อำเภอท่าวังพามีสถานศึกษา 36 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 24 อำเภอปัวมีสถานศึกษา 38 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26 อำเภอเขียงกลางมีสถานศึกษา 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 17 อำเภอทุ่งช้างมีสถานศึกษาจำนวน 13 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 9 อำเภอสองแควมีสถานศึกษา 11 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 7 อำเภอบ่อเกลือมีสถานศึกษา 13 โรงเรียน 2 สาขา คิดเป็นร้อยละ 9 และอำเภอเฉลิมพระเกียรติมีสถานศึกษาจำนวน 12 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 8 รวมทั้งสิ้นคือ 150 โรงเรียน ผู้บริหารทั้งหมด 137 คน และครูจำนวน 1,165 คน

1.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา และครูจากกลุ่มประชากรที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ซึ่งได้มาจากการสุ่มหลายขั้นตอน

ขั้นที่ การกำหนดขนาดตัวอย่าง 1

ในการกำหนดขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณาการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G*Power ซึ่งกำหนดให้ ค่าอิทธิพลระดับปานกลาง ($f^2=0.15$), $\alpha=.05$, $1-\beta=.95$ จำนวนตัวแปรทำนายจำนวน 1 ตัว ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 89 ตัวอย่าง

ขั้นที่ ดำเนินการสุ่มตัวอย่าง 2

1. เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัดแบ่งตามเขตการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ ซึ่งแต่ละอำเภอนั้นมีความแตกต่างกันทั้งด้านภูมิศาสตร์ และลักษณะของผู้เรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งการเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรผู้วิจัยจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. กำหนดสัดส่วนของจำนวนโรงเรียน คำนวณจากขนาดตัวอย่างจำนวน 89 โรงเรียน จึงได้ทำการกำหนดสัดส่วนของตัวอย่างแต่ละอำเภอ โดยอำเภอท่าวังผาได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 21 โรงเรียน อำเภอปัวได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 23 โรงเรียน อำเภอเชียงกลางได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 15 โรงเรียน อำเภอทุ่งช้างได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 8 โรงเรียน อำเภอสองแควได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 7 โรงเรียน อำเภอบ่อเกลือได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 9 โรงเรียน และอำเภอเฉลิมพระเกียรติได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 7 โรงเรียน

1. รวบรวมรายชื่อโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต แบ่ง 2 ตามอำเภอ แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายให้ได้จำนวนตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

ตาราง 1 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารและครู

| ที่ | อำเภอ | จำนวนสถานศึกษา | จำนวนครูและผู้บริหารสถานศึกษา | | | |
|-----|-----------------|----------------|-------------------------------|-----|-----|--------|
| | | | ผู้บริหาร | ครู | รวม | ร้อยละ |
| 1 | ท่าวังผา | 36 | 36 | 275 | 311 | 24 |
| 2 | ปัว | 38 | 39 | 347 | 386 | 25.3 |
| 3 | เชียงกลาง | 25 | 22 | 150 | 172 | 16.7 |
| 4 | ทุ่งช้าง | 13 | 12 | 121 | 133 | 8.7 |
| 5 | สองแคว | 11 | 9 | 100 | 109 | 7.3 |
| 6 | บ่อเกลือ | 15 | 9 | 71 | 80 | 10 |
| 7 | เฉลิมพระเกียรติ | 12 | 10 | 101 | 111 | 8 |

| ที่ | อำเภอ | จำนวนสถานศึกษา | จำนวนครูและผู้บริหารสถานศึกษา | | | |
|-----|-------|----------------|-------------------------------|-------|-------|--------|
| | | | ผู้บริหาร | ครู | รวม | ร้อยละ |
| รวม | | 150 | 137 | 1,165 | 1,302 | 100 |

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวหลักจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 2) ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรแฝงการตระหนักรู้ตน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรการตระหนักรู้ตน ตัวแปรแฝงความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ตัวแปรแฝงกระบวนการที่สมดุลง วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรกระบวนการที่สมดุลง และตัวแปรแฝงมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการให้ความช่วยเหลือ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรพฤติกรรมกรรมการให้ความช่วยเหลือ ตัวแปรแฝงความอดทนอดกลั้น วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรความอดทนอดกลั้น ตัวแปรแฝงจงรักภักดีต่อองค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรจงรักภักดีต่อองค์การ ตัวแปรแฝงปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ตัวแปรแฝงความคิดริเริ่มส่วนบุคคล วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ตัวแปรแฝงการให้ความร่วมมือ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรการให้ความร่วมมือ และตัวแปรแฝงการพัฒนาตนเอง วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรการพัฒนาตนเอง

3. เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 คือข้อมูลทั่วไปโดยถามประเด็นเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาในระดับปริญญาตรีวุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการบริหาร ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่บริหารโรงเรียนปัจจุบัน ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง แบบมาตรวัดระดับ คลอบคลุมตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ตน ตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ตัวแปรกระบวนการที่สมดุลง และตัวแปรมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และตอนที่ 3 แนวทางการ

พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นแบบสอบถามที่มีข้อคำถามแบบตอบสนองคู่ (dual response format) และแบบสอบถามสำหรับครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป โดยถามประเด็นเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหรือวิทยฐานะ และระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยครอบคลุมตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ ตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ตัวแปรกระบวนการที่สมดุล และตัวแปรมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และตอนที่ 3 คือข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การซึ่งครอบคลุมตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ตัวแปรความอดทนอดกลั้น ตัวแปรจงรักภักดีต่อองค์การ ตัวแปรปฏิบัติตามกฎขององค์การ ตัวแปรความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ตัวแปรการให้ความร่วมมือ และตัวแปรการพัฒนาตนเอง

4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในครั้งนี้ มีตัวแปรหลักอยู่ 3 ตัวแปร โดยเครื่องมือเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามของ ชีรภัทร กุโลภาส (2556) ซึ่งได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ Walumbwa และคณะ (2008) แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Podsakoff และคณะ (2000) และแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงผู้วิจัยนำการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Nick Petrie (2015) ผสมเข้ากับแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในข้างต้น โดยมีรายละเอียดในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

4.1 การกำหนดนิยามปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรหลักที่ต้องการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริมการรู้จักตนเอง คุณธรรมในตนเอง กระบวนการสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผลในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก (Walumbwa และคณะ, 2008 อ้างถึงใน ชีรภัทร กุโลภาส, 2556) ภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และมุมมองเชิงจริยธรรมภายใน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1.1) ตัวแปรการตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง แลข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนที่มีต่อครู วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 8 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักรู้ตนในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักรู้ตนในระดับต่ำสุด

(1.2) ตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริง และไม่ปิดเป็นต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 8 ข้อ คะแนนสูงสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ในระดับต่ำสุด

(1.3) ตัวแปรกระบวนการที่สมดุล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องสำคัญ วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการที่สมดุล ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการที่สมดุล ในระดับต่ำสุด

(1.4) ตัวแปรมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการควบคุมตนเองให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ในระดับต่ำสุด

(2.) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานของครูที่ทุ่มเทกำลังความสามารถและความพยายาม โดยไม่ได้คำนึงว่างานดังกล่าวจะเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือไม่ ยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยไม่มีเรื่องการให้รางวัลตอบแทนหรือการลงโทษเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวแปรพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ตัวแปรความอดทนอดกลั้น ตัวแปรจงรักภักดีต่อองค์กร ตัวแปร

แปรรูปปฏิบัติกรมกฎระเบียบขององค์การ ตัวแปรความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ตัวแปรการให้ความร่วมมือ และตัวแปรการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(2.1) ตัวแปรพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของครูที่ยินดีปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานล้นมือหรือกำลังประสบปัญหาด้วยความสมัครใจ ตามที่ตนสามารถช่วยเหลือได้เพื่อให้งานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วง วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึงครูมีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ในระดับต่ำสุด

(2.2) ตัวแปรความอดทนอดกลั้น หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตนคาดหวัง เปิดใจกว้างยอมรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าจะเจอกับสถานการณ์ที่ดีหรือไม่ก็ตาม วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีความอดทนอดกลั้น ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึง ความอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำสุด

(2.3) ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่แสดงถึงความภาคภูมิใจในโรงเรียน ปกป้องและรักษาชื่อเสียงของโรงเรียนเมื่อถูกบุคคลภายนอกวิพากษ์วิจารณ์ ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นที่รู้จัก วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึงครูมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระดับต่ำสุด

(2.4) ตัวแปรการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่ยอมรับและปฏิบัติตามกฎของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ สนับสนุนและตอบสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด แม้ว่าจะมีใครเห็นหรือไม่ก็ตาม วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึงครูมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ในระดับต่ำสุด

(2.5) ตัวแปรด้านความคิดริเริ่มส่วนบุคคล หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่มีความริเริ่มหรือสร้างนวัตกรรมด้านงานการสอนและงานที่ตนได้รับมอบหมาย และยังให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่า

แบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึงครูมีความคิดริเริ่มส่วนบุคคล ในระดับต่ำสุด

(2.6) ตัวแปรด้านการให้ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับโรงเรียนอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ คอยกำจัดสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามต่อโรงเรียน สนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพในโรงเรียน วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีการให้ความร่วมมือ ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึงครูมีการให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำสุด

(2.7) ตัวแปรด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูในการแสวงหาโอกาสและเข้ารับการฝึกอบรมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียน วัดได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่าแบบ 5 ระดับ (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ คะแนนสูงสุดหมายถึง ครูมีการพัฒนาตนเอง ในระดับสูงสุด คะแนนต่ำสุด หมายถึงครูมีการพัฒนาตนเอง ในระดับต่ำสุด

(3.) การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การตระหนักตน ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมมูล และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน โดยที่กระบวนการพัฒนาดังกล่าวเกิดจากการผสมผสานแนวคิดที่ซับซ้อนหลายระดับ เกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำทนายแนวคิดแล้วนำไปสู่การประมวลผลเพื่อส่งผลไปยังการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมของผู้นำในที่สุด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(3.1) ประสบการณ์ที่ทำทนาย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดจากแบบเดิม ๆ

(3.1.1) ประสบการณ์ที่ทำทนายด้านการตระหนักตน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดจากแบบเดิม ๆ ที่เกี่ยวกับความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตนเอง รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู

(3.1.2) ประสบการณ์ที่ทำทนายด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดจากแบบเดิม ๆ ที่เกี่ยวกับการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและไม่ปิดเป็นนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน

การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์

(3.1.3) ประสบการณ์ที่ทำทายนด้านกระบวนการที่สมดุล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดจากแบบเดิม ๆ ที่เกี่ยวกับการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

(3.1.4) ประสบการณ์ที่ทำทายนด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดจากแบบเดิม ๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมตนเองให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก

(3.2) มุมมองที่ขัดแย้ง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มีมุมมองต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน

(3.2.1) มุมมองที่ขัดแย้งด้านการตระหนักรู้ตน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มีมุมมองต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน เกี่ยวกับความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู

(3.2.2) มุมมองที่ขัดแย้งด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มีมุมมองต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน เกี่ยวกับการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและไม่บิดเบือนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์

(3.2.3) มุมมองที่ขัดแย้งด้านกระบวนการที่สมดุล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มีมุมมองต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน เกี่ยวกับการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

(3.2.4) มุมมองที่ขัดแย้งด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนที่มีมุมมองต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน เกี่ยวกับการควบคุมตนเองให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก

(3.3) พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ทำทนาย และมุมมองที่ขัดแย้ง

(3.3.1) พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับการตระหนักรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ทำทนาย และมุมมองที่ขัดแย้ง เกี่ยวกับความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู

(3.3.2) พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ทำทนาย และมุมมองที่ขัดแย้ง เกี่ยวกับการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและไม่ปิดเบือนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์

(3.3.3) พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ทำทนาย และมุมมองที่ขัดแย้ง เกี่ยวกับการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

(3.3.4) พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ทำทนาย และมุมมองที่ขัดแย้ง เกี่ยวกับการควบคุมตนเองให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หันเหต่อแรงกดดันภายนอก

4.2 การจัดทำร่างแบบสอบถาม และแบบประเมินความต้องการจำเป็น

ในขั้นตอนการร่างแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของจำนวนข้อคำถามไว้ดังนี้ แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวนทั้งหมด 26 ข้อ จำแนกเป็นด้านการตระหนักรู้ 8 ข้อ ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 8 ข้อ ด้านกระบวนการที่สมดุล 5 ข้อ และด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนจำนวน 5 ข้อ แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวนทั้งสิ้น 60 ข้อจำแนกเป็น ประสบการณ์ที่ทำทนายเกี่ยวกับการตระหนักรู้ จำนวน 5 ข้อประสบการณ์

ที่ทำหายเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ ประสบการณ์ที่ทำหายเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล จำนวน 5 ข้อ ประสบการณ์ที่ทำหายเกี่ยวกับมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน จำนวน 5 ข้อ มุมมองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับการตระหนักตน จำนวน 5 ข้อ มุมมองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ มุมมองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล จำนวน 5 ข้อ มองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน จำนวน 5 ข้อ พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับการตระหนักตน จำนวน 5 ข้อ พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล จำนวน 5 ข้อ และ พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน จำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามด้านพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 30 ข้อ จำแนกเป็นด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความช่วยเหลือ จำนวน 5 ข้อ ด้านความอดทนอดกลั้น จำนวน 6 ข้อ ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร จำนวน 5 ข้อ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขอองค์กร จำนวน 4 ข้อ ด้านความคิดริเริ่มส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ ด้านการให้ความร่วมมือ จำนวน 4 ข้อ และด้านการพัฒนาตนเอง จำนวน 3 ข้อ หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงทำการร่างข้อคำถามและนำปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้ภาษา และความตรงเชิงเนื้อหา

ตาราง 2 จำนวนข้อคำถามแต่ละตัวแปร

| ตัวแปร | องค์ประกอบ | จำนวน ข้อ | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|-----------------------------|--|--------------|---------------------|
| ภาวะผู้นำที่แท้จริง | การตระหนักตน | 8 | 30.8 |
| | ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 8 | 30.8 |
| | กระบวนการที่สมดุล | 5 | 19.2 |
| | มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | 19.2 |
| | รวม | 26 | 100 |
| การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง | ประสบการณ์ที่ทำหายเกี่ยวกับการตระหนักตน | 5 | 8.3 |
| | ประสบการณ์ที่ทำหายเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 5 | 8.3 |
| | ประสบการณ์ที่ทำหายเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล | 5 | 8.3 |
| | ประสบการณ์ที่ทำหายเกี่ยวกับมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | 8.3 |
| | มุมมองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับการตระหนักตน | 5 | 8.3 |

| ตัวแปร | องค์ประกอบ | จำนวน ข้อ | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|--|--|--------------|---------------------|
| | มุมมองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพัทธ์ | 5 | 8.3 |
| | มุมมองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการที่สมดุล | 5 | 8.3 |
| | มองที่ขัดแย้งเกี่ยวกับมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | 8.3 |
| | พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับการ ตระหนักตน | 5 | 8.3 |
| | พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับความ โปร่งใสเชิงสัมพัทธ์ | 5 | 8.3 |
| | พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับ กระบวนการที่สมดุล | 5 | 8.3 |
| | พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึกเกี่ยวกับมุมมอง เชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | 8.3 |
| | รวม | 60 | 100 |
| พฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์การ | พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ | 5 | 17.2 |
| | ความอดทนอดกลั้น | 6 | 20.7 |
| | จงรักภักดีต่อองค์การ | 5 | 17.2 |
| | ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ | 4 | 13.8 |
| | ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล | 3 | 10.3 |
| | การให้ความร่วมมือ | 4 | 10.3 |
| | การพัฒนาตนเอง | 3 | 10.3 |
| | รวม | 30 | 100 |

4.3. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้ระบุคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวให้อาจารย์ที่ปรึกษาเห็นชอบ ลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงติดต่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสถิติและการวิจัย 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ท่าน นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย และตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดพร้อมระบุจำนวนข้อคำถาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ในการพิจารณาผลจากการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา ในกรณีที่ค่า IOC มากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามดังกล่าวสามารถวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวัด ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง มีข้อคำถามที่ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 2 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีข้อคำถามที่ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงข้อคำถามดังกล่าวตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุงข้อคำถาม ให้มีความเหมาะสมทางภาษาและมีความสอดคล้องกับค่านิยมมากขึ้น หลังจากปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อคำถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และสรุปประเด็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

$$\text{สมการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 3 ความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

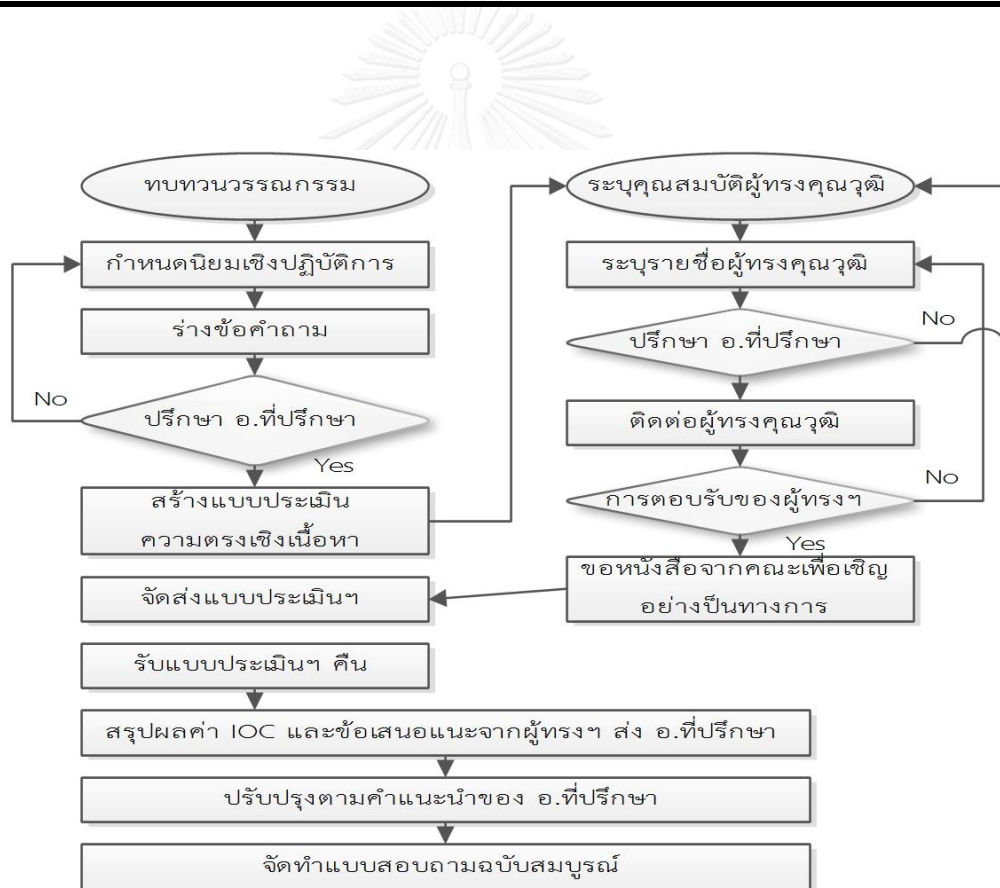
| แบบสอบถามเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|-----|
| ข้อ คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5 | | | IOC |
| | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | |
| A,B,C1.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 0.8 |
| A,B,C1.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | 0.4 |
| A,B,C1.3 | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.6 |
| A,B,C1.4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | 0.6 |
| A,B,C1.5 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| A,B,C2.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C2.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C2.3 | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| A,B,C2.4 | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.6 |
| A,B,C2.5 | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 0.2 |
| A,B,C3.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| A,B,C3.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C3.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| A,B,C3.4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C3.5 | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.6 |
| A,B,C4.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C4.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C4.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 1.0 |
| A,B,C4.4 | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| A,B,C4.5 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 0.6 |

ตาราง 4 ความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

| แบบสอบถามเรื่องพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|--------------------------|---|----|-----|
| ข้อความ | ผู้ทรงคุณวุฒิคน ที่ 1 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5 | | | IOC |
| | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | |
| 1.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | 0.8 |
| 1.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 1.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| 1.4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| 1.5 | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.6 |
| 2.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | 0.6 |
| 2.2 | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | | 0.6 |
| 2.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 2.4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 0.6 |
| 2.5 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| 2.6 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 0.6 |
| 3.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | 0.8 |
| 3.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| 3.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| 3.4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 0.6 |
| 3.5 | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 0.8 |
| 4.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 4.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 4.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 0.6 |
| 4.4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 5.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | 0.6 |
| 5.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | 0.6 |
| 5.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | 0.8 |
| 6.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |

แบบสอบถามเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

| ข้อคำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 | | | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 | | | IOC |
|----------|----------------------|---|----|----------------------|---|----|----------------------|---|----|----------------------|---|----|----------------------|---|----|-----|
| | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | +1 | 0 | -1 | |
| 6.2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 6.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 1.0 |
| 7.1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 0.8 |
| 7.2 | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | 0.4 |
| 7.3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | 0.8 |



แผนภาพ 7 ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

4.4 การหาวิเคราะห์ความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability)

ในการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยง (reliability) ใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเที่ยงของแบบสอบถามของตัวแปรทุกตัวอยู่ในระดับสูง โดยความเที่ยงของตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงมีค่า .932

และตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีค่า .934 แสดงว่า เครื่องมือวัดมีคุณภาพด้านความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม

| ตัวแปร | จำนวนข้อ | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา |
|-------------------------------------|----------|----------------------|
| ภาวะผู้นำที่แท้จริง | 26 | .932 |
| การตระหนักรตน | 8 | .936 |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 8 | .933 |
| กระบวนการที่สมดุล | 5 | .935 |
| มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | .934 |
| พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 30 | .934 |
| พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ | 5 | .938 |
| ความอดทนอดกลั้น | 6 | .940 |
| จงรักภักดีต่อองค์การ | 5 | .937 |
| ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ | 4 | .939 |
| ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล | 3 | .939 |
| การให้ความร่วมมือ | 4 | .936 |
| การพัฒนาตนเอง | 3 | .937 |

5การเก็บรวบรวมข้อมูล .

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยยื่นคำร้อง เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย จากฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย

5.2 นำเอกสารและเครื่องมือบรรจุลงในซองบรรจุเอกสาร โรงเรียนเรียนละ 1 ซอง ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียนละ 1 ชุด และแบบสอบถามสำหรับครูโรงเรียน 5 ชุด พร้อมทั้งแนบซองเปล่าที่ได้จำหน่ายซองและติดอากรแสตมป์ไว้พร้อมเพื่อให้แต่ละโรงเรียนส่งกลับได้สะดวก เมื่อผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วก็สามารถส่งกลับมายังผู้วิจัยได้ทันที

5.3 ส่งเอกสารขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย เมื่อครบ 3 วันทำการผู้วิจัยได้ส่งข้อความเข้าไปใน Line กลุ่มที่มีเจ้าหน้าที่ธุรการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อแจ้งให้ทราบ

6 .สถิติที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ และใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติบรรยาย เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิกการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหรือวิทยฐานะ ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน และประสบการณ์ในการบริหาร สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ความถี่หรือจำนวน และร้อยละ

6.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำและระดับพฤติกรรม

การศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู สถิติค่าที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์การแปลผลคะแนน ดังนี้

0 - 1.5 หมายถึง น้อยที่สุด

1.6 - 2.5 หมายถึง น้อย

2.6 - 3.5 หมายถึง ปานกลาง

4.6 - 4.5 หมายถึง มาก

4.6 - 5 หมายถึง มากที่สุด

6.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง กับตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร' ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson

correlation) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังวิเคราะห์หาอิทธิพล โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอบพหุคูณ (Multiple regression)

6.4 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยใช้วิธีการหาค่า Modified Priority Need Index (PNI_{modified}) โดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

ระยะที่ 2 ค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในขั้นตอนการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ มาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หลังจากนั้นจึงนำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงต่อไป

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการศึกษา 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่ 1 ท่าน รวมทั้งหมด 6 ท่าน

2. สถิติที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และ ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 49 คน ครูจำนวน 205 คน จาก 49 โรงเรียน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา และ 1.2 ข้อมูลทั่วไปของครู โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 49 คน สามารถแจกแจงรายละเอียดแต่ละด้านได้ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 40 คน (ร้อยละ 81.6) เป็นเพศหญิงเพียง 9 คน (ร้อยละ 18.4)

อายุ อายุส่วนใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือช่วงอายุระหว่าง 46 – 50 ปี จำนวน 18 คน (ร้อยละ 36.7) รองลงมาคือช่วงอายุ 40 -45 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 22.5) ลำดับถัดมาคืออายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 22.2) สองลำดับสุดท้ายคือช่วงอายุ 51 – 55 ปี และช่วงอายุต่ำกว่า 40 ปี จำนวนช่วงอายุละ 5 คน (ร้อยละ 10.2)

สถานภาพ เมื่อพิจารณาด้านสถานภาพ พบว่า สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่คือ สมรสจำนวน 44 คน (ร้อยละ 89.8) แต่สถานภาพโสดมีเพียง 5 คน (ร้อยละ 10.2)

วุฒิการศึกษาสูงสุด ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือระดับปริญญาโทจำนวน 47 คน (ร้อยละ 96) ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับปริญญาเอกระดับละ 1 คน (ร้อยละ 2)

ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน ระยะเวลาที่ผู้บริหารทำงานในโรงเรียนปัจจุบันส่วนใหญ่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 25 คน (ร้อยละ 51) รองลงมาคือ 4 – 7 ปี

จำนวน 11 คน (ร้อยละ 22.4) รองลงมาคือ 8 – 11 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 14.3) และ มากกว่า 11 ปี จำนวน 6 คน (ร้อยละ 12.2)

ประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่คือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 65.3) รองลงมาคือ 16 – 20 ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 16.3) ลำดับถัดมาคือ 11 – 15 ปี จำนวน 6 คน (ร้อยละ 12.2) และลำดับสุดท้ายคือ 5 – 10 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 6.1)

ประสบการณ์ในการบริหาร เมื่อพิจารณาด้านประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 15 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 34.7) รองลงมาคือ 5 – 10 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 26.5) ลำดับถัดมาซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 24.5) และลำดับสุดท้ายคือ 10 – 15 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 14.3) 1.2 ข้อมูลทั่วไปของครู

ครูจำนวนรวมทั้งหมด 205 คน สามารถแจกรายละเอียดแต่ละด้านได้ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 149 คน (ร้อยละ 72.7) เพศชายเพียง 56 คน (ร้อยละ 27.3)

อายุ ช่วงอายุส่วนใหญ่ของครูคือ มากกว่า 45 ปี จำนวน 94 คน (ร้อยละ 45.9) ลำดับรองลงมาคือช่วงอายุ 36 – 45 ปี จำนวน 56 คน (ร้อยละ 27.3) ถัดมาคือช่วงอายุ 25 – 35 ปี จำนวน 51 คน (ร้อยละ 24.9) และลำดับสุดท้ายคืออายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 4 คน (ร้อยละ 2)

สถานภาพ สถานภาพส่วนใหญ่ของครูคือ สมรส จำนวน 149 คน (ร้อยละ 72.2) รองลงมาคือสถานะโสดจำนวน 45 คน (ร้อยละ 22) และสถานะอื่น ๆ จำนวน 11 คน (ร้อยละ 5.8)

วุฒิการศึกษาสูงสุด เมื่อพิจารณาด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ครูส่วนมากมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 126 คน (ร้อยละ 61.5) รองลงมาคือปริญญาโทจำนวน 64 คน (ร้อยละ 31.2) และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 15 คน (ร้อยละ 7.3)

ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงานที่โรงเรียนปัจจุบันของครูส่วนใหญ่คือ น้อยกว่า 6 ปี จำนวน 81 คน (ร้อยละ 39.5) ลำดับถัดมาซึ่งมีจำนวนที่ใกล้เคียงกันคือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 38) ถัดมาคือ 6 – 10 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 13.7) และลำดับสุดท้ายคือ 11 – 15 ปี จำนวน 18 คน (ร้อยละ 8.8)

ประสบการณ์การทำงาน ด้านประสบการณ์ในการทำงานของครูส่วนใหญ่คือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 109 คน (ร้อยละ 57.7) ลำดับถัดมาคือ 6 – 10 ปีจำนวน 34 คน (ร้อยละ 18) และสองลำดับสุดท้ายคือ น้อยกว่า 6 ปี และ 11 – 15 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ 23 คน (ร้อยละ 12.2)

ตำแหน่ง เมื่อพิจารณาจากตำแหน่งของครูส่วนใหญ่ พบว่า เป็นครู (ค.ศ.3) มากที่สุด จำนวน 112 คน (ร้อยละ 54.6) ลำดับรองลงมาคือ ครู (ค.ศ.2) จำนวน 29 คน (ร้อยละ 14.1) ลำดับถัดมาซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกันคือครูอัตราจ้างซึ่งมีจำนวน 28 คน (ร้อยละ 13.7) ถัดมาเป็นครู (ค.ศ.1) จำนวน 20 คน (ร้อยละ 9.8) พนักงานราชการ 8 คน (ร้อยละ 3.9) ครูผู้ช่วย 5 คน (ร้อยละ 2.4) และ อื่น ๆ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.5)

ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครู

| ผู้บริหาร | | | ครู | | |
|---------------------------|-------|--------|---------------------------|-------|--------|
| ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ | ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
| เพศ | | | เพศ | | |
| ชาย | 40 | 81.6 | ชาย | 56 | 27.3 |
| หญิง | 9 | 18.4 | หญิง | 149 | 72.7 |
| อายุ | | | อายุ | | |
| ต่ำกว่า 40 ปี | 5 | 10.2 | ต่ำกว่า 25 ปี | 4 | 2 |
| 40 – 45 ปี | 11 | 22.5 | 25 – 35 ปี | 51 | 24.9 |
| 46 – 50 ปี | 18 | 36.7 | 36 – 45 ปี | 56 | 27.3 |
| 51 – 55 ปี | 5 | 10.2 | มากกว่า 45 ปี | 94 | 45.9 |
| มากกว่า 55 ปี | 10 | 20.4 | | | |
| สถานภาพ | | | สถานภาพ | | |
| โสด | 5 | 10.2 | โสด | 45 | 22 |
| สมรส | 44 | 89.8 | สมรส | 149 | 72.7 |
| อื่น ๆ | 0 | 0 | อื่น ๆ | 11 | 5.8 |
| วุฒิการศึกษาสูงสุด | | | วุฒิการศึกษาสูงสุด | | |
| | | | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 7.3 |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 1 | 2 | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 126 | 61.5 |

| ผู้บริหาร | | | ครู | | |
|------------------------------------|-------|--------|------------------------------------|-------|--------|
| ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ | ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
| ปริญญาโท | 47 | 96 | ปริญญาโท | 64 | 31.2 |
| ปริญญาเอก | 1 | 2 | ปริญญาเอก | 0 | 0 |
| ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน | | | ระยะเวลาที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน | | |
| น้อยกว่า 3 ปี | 25 | 51 | น้อยกว่า 6 ปี | 81 | 39.5 |
| 4 – 7 ปี | 11 | 22.4 | 6 – 10 ปี | 28 | 13.7 |
| 8 – 11 ปี | 7 | 14.3 | 11 – 15 ปี | 18 | 8.8 |
| มากกว่า 11 ปี | 6 | 12.2 | มากกว่า 15 ปี | 78 | 38 |
| ประสบการณ์ในการทำงาน | | | ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| 5 – 10 ปี | 3 | 6.1 | น้อยกว่า 6 ปี | 31 | 15.1 |
| 11 – 15 ปี | 6 | 12.2 | 6 – 10 ปี | 38 | 18.5 |
| 16 – 20 ปี | 8 | 16.3 | 11 – 15 ปี | 23 | 11.2 |
| มากกว่า 20 ปี | 32 | 65.3 | มากกว่า 15 ปี | 113 | 55.1 |
| ประสบการณ์ในการบริหาร | | | ตำแหน่ง | | |
| น้อยกว่า 5 ปี | 12 | 24.5 | ครูผู้ช่วย | 5 | 2.4 |
| 5 – 10 ปี | 13 | 26.5 | ครู .ศ.ค)1(| 20 | 9.8 |
| 10 – 15 ปี | 7 | 14.3 | ครู .ศ.ค)2(| 29 | 14.1 |
| มากกว่า 15 ปี | 17 | 34.7 | ครู .ศ.ค)3(| 112 | 54.6 |
| | | | พนักงานราชการ | 8 | 3.9 |
| | | | ครูอัตราจ้าง | 28 | 13.7 |
| | | | อื่น ๆ | 3 | 1.5 |
| รวม | 49 | 100 | รวม | 205 | 100 |

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในครั้งนี้ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) คะแนนต่ำสุด (Min) คะแนนสูงสุด (Max) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.1827, SD = .65807) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า องค์ประกอบทุกด้านของภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Mean = 4.2740, SD = .67829) ลำดับถัดมาคือ มีมุมมองจริยธรรมภายในตน (Mean = 4.2722, SD = .71802) กระบวนการที่สมดุล (Mean = 4.1327, SD = .75974) และลำดับสุดท้ายคือ การตระหนักตน (Mean = 4.0659, SD = .69647)

ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.2113, SD = .43448) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความร่วมมือ (Mean = 4.5195, SD = .55509) ลำดับถัดมาคือ จงรักภักดีต่อองค์การ (Mean = 4.4263, SD = .58345) การพัฒนาตนเอง (Mean = 4.3350, SD = .58345) ลำดับถัดมาคือ ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Mean = 4.1561, SD = .58904) ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์การ (Mean = 4.1488, SD = .53989) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Mean = 4.0537, SD = .60135) และลำดับสุดท้ายคือ ความอดทนอดกลั้น (Mean = 3.9655, SD = .47241)

ตาราง 7 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

| | Mean | SD | Min | Max | Skewness | Kurtosis | แปลผล |
|---|--------|--------|------|------|----------|----------|-------|
| ภาวะผู้นำที่แท้จริง | 4.1827 | .65807 | 1.19 | 5.00 | -1.406 | 3.003 | มาก |
| การตระหนักตน | 4.0659 | .69647 | 1.25 | 5.00 | -1.087 | 1.622 | มาก |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 4.2740 | .67829 | 1.13 | 5.00 | -1.650 | 3.983 | มาก |
| กระบวนการที่สมดุล | 4.1327 | .75974 | 1.20 | 5.00 | -1.119 | 1.501 | มาก |
| มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 4.2722 | .71802 | 1.00 | 5.00 | -1.409 | 3.215 | มาก |
| พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ | 4.2113 | .43448 | 2.83 | 5.00 | -.820 | .570 | มาก |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--------|--------|------|------|--------|-------|-----|
| พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ | 4.0537 | .60135 | 1.60 | 5.00 | -.587 | .571 | มาก |
| ความอดทนอดกลั้น | 3.9655 | .47241 | 2.33 | 5.00 | -.035 | .191 | มาก |
| จงรักภักดีต่อองค์การ | 4.4263 | .55509 | 2.80 | 5.00 | -.948 | .233 | มาก |
| ปฏิบัติตามกฎขององค์การ | 4.1488 | .53989 | 2.25 | 5.00 | -.436 | .088 | มาก |
| ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล | 4.1561 | .58904 | 2.33 | 5.00 | -.375 | -.309 | มาก |
| การให้ความร่วมมือ | 4.5195 | .54704 | 3.00 | 5.00 | -1.101 | .513 | มาก |
| การพัฒนาตนเอง | 4.3350 | .58345 | 2.67 | 5.00 | -.716 | .165 | มาก |

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู ($R=.577$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงรายด้านพบว่า ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมากที่สุด ($R=.570$) ถัดมาคือด้านมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($R=.559$) ตามมาด้วยด้านกระบวนการที่สมดุล ($R=.514$) และด้านสุดท้ายคือการตระหนักตน ($R=.506$)

ตาราง 8 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ติดองค์การ

| ตัวแปร | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| ภาวะผู้นำที่แท้จริง (1) | 1** | | | | | | | | | | | | |
| การตระหนักรู้ตนเอง (1.1) | .925** | 1** | | | | | | | | | | | |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (1.2) | .949** | .820** | 1** | | | | | | | | | | |
| กระบวนการที่สมดุล (1.3) | .931** | .816** | .840** | 1** | | | | | | | | | |
| มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเอง (1.4) | .911** | .755** | .848** | .840** | 1** | | | | | | | | |
| พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ติดองค์การ (2) | .577** | .506** | .570** | .514** | .559** | 1** | | | | | | | |
| พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (2.1) | .490** | .473** | .448** | .460** | .438** | .789** | 1** | | | | | | |
| ความอดทนอดกลั้น (2.2) | .404** | .360** | .388** | .365** | .397** | .767** | .577** | 1** | | | | | |
| จงรักภักดีต่อองค์การ (2.3) | .470** | .372** | .478** | .429** | .485** | .816** | .534** | .512** | 1** | | | | |
| ปฏิบัติตามกฎขององค์การ (2.4) | .369** | .334** | .371** | .295** | .369** | .799** | .524** | .601** | .642** | 1** | | | |
| ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (2.5) | .426** | .381** | .443** | .356** | .392** | .743** | .489** | .478** | .521** | .525** | 1** | | |
| การให้ความร่วมมือ (2.6) | .570** | .469** | .593** | .496** | .567** | .803** | .506** | .467** | .661** | .571** | .619** | 1** | |
| การพัฒนาตนเอง (2.7) | .455** | .402** | .439** | .423** | .433** | .813** | .603** | .483** | .600** | .579** | .655** | .728** | 1 |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งค้นหาแนวทางและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการหาค่าอิทธิพลขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เพื่อเน้นการพัฒนาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลดังกล่าว และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ร้อยละ 33.8 ($R^2=.338$) โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ดีที่สุดคือ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ($Beta=.342$) และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($Beta=.269$) ตามลำดับ

ตาราง 9 อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

| ตัวแปร | B | S.E. | Beta | P |
|---------------------------|-------|------|------|------|
| ค่าคงที่)constant(| 2.581 | .160 | | .000 |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | .219 | .069 | .342 | .002 |
| มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | .163 | .065 | .269 | .013 |

$R^2=.338$ SEE=.35341 F=53.161**

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

4.1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ครั้งได้ ได้จากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 49 คน ข้อคำถามได้จากการนำแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ Vertical Leadership Development ทั้งหมด 3 แนวทาง ผนวกเข้ากับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 ประการ แบบสอบถามเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ โดยให้ระบุสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ PNI และ PNImodified ทั้งสองวิธีเพื่อ

ประกอบการพิจารณาและจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นสูงที่สุดไปหาน้อยที่สุดของการพัฒนาแต่ละรูปแบบ เป็นดังนี้

ลำดับที่ 1 ประสบการณ์ที่ทำทหายด้านการตระหนักตน (PNI=3.126, PNImodified=0.200)

ลำดับที่ 2 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกด้านการตระหนักตน (PNI=3.039, PNImodified=0.179)

ลำดับที่ 3 มุมมองที่ชัดเจนด้านด้านการตระหนักตน (PNI=2.678, PNImodified=0.160)

ลำดับที่ 4 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกด้านกระบวนการที่สมดุล (PNI=2.673, PNImodified=0.139)

ลำดับที่ 5 ประสบการณ์ที่ทำทหายด้านกระบวนการที่สมดุล (PNI=2.489, PNImodified=0.132)

ลำดับที่ 6 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ (PNI=2.410, PNImodified=0.123)

ลำดับที่ 7 มุมมองที่ชัดเจนด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ (PNI=2.352, PNImodified=0.120)

ลำดับที่ 8 มุมมองที่ชัดเจนด้านกระบวนการที่สมดุล (PNI=2.350, PNImodified=0.118)

ลำดับที่ 9 มุมมองที่ชัดเจนด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (PNI=2.238, PNImodified=0.111)

ลำดับที่ 10 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (PNI=2.343, PNImodified=0.114)

ลำดับที่ 11 ประสบการณ์ที่ทำทหายด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ (PNI=2.027, PNImodified=0.102)

ลำดับที่ 12 ประสบการณ์ที่ทำทหายด้านมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (PNI=1.737, PNImodified=0.048)

ผลจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 ลำดับแรกล้วนเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักตนทั้งสิ้น ต่างกันเพียงแนวทางการพัฒนา องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผู้บริหารมี

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับถัดมาคือ กระบวนการที่สมดุล (ลำดับที่ 4, 5) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (ลำดับที่ 6, 7) และลำดับสุดท้ายคือ มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (ลำดับที่ 10, 12)

ตาราง 10 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

| การพัฒนาภาวะผู้นำ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) × I | PNI _{modified} (I - D)/D | ลำดับ |
|---|--------------|------|-----|-------------------|------|-----|--------------------|--------------------------------------|-------|
| | \bar{X} | SD | แปล | \bar{X} | SD | แปล | | | |
| ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Heat Experiences) | | | | | | | | | |
| การตระหนักตน | 3.60 | 0.68 | มาก | 4.33 | 0.65 | มาก | 3.126 | 0.200 | 1 |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 4.25 | 0.60 | มาก | 4.69 | 0.44 | มาก | 2.027 | 0.102 | 11 |
| กระบวนการที่สมดุล | 4.08 | 0.68 | มาก | 4.62 | 0.41 | มาก | 2.489 | 0.132 | 5 |
| มุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน | 4.37 | 0.65 | มาก | 4.73 | 0.35 | มาก | 1.737 | 0.084 | 12 |
| มุมมองที่ขัดแย้ง (Colliding Perspectives) | | | | | | | | | |
| การตระหนักตน | 3.80 | 0.70 | มาก | 4.04 | 0.53 | มาก | 2.678 | 0.160 | 3 |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 4.18 | 0.68 | มาก | 4.69 | 0.40 | มาก | 2.352 | 0.120 | 7 |
| กระบวนการที่สมดุล | 4.21 | 0.68 | มาก | 4.71 | 0.43 | มาก | 2.350 | 0.118 | 8 |
| มุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน | 4.25 | 0.70 | มาก | 4.73 | 0.36 | มาก | 2.238 | 0.111 | 9 |
| พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) | | | | | | | | | |
| การตระหนักตน | 3.82 | 0.78 | มาก | 4.51 | 0.53 | มาก | 3.039 | 0.179 | 2 |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 4.17 | 0.59 | มาก | 4.69 | 0.38 | มาก | 2.410 | 0.123 | 6 |
| กระบวนการที่สมดุล | 4.11 | 0.63 | มาก | 4.68 | 0.43 | มาก | 2.673 | 0.139 | 4 |
| มุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน | 4.30 | 0.61 | มาก | 4.78 | 0.34 | มาก | 2.343 | 0.114 | 10 |

จากตารางดังกล่าว สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักตนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้วยประสบการณ์ที่ท้าทายมากที่สุด ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกมากที่สุด ด้านกระบวนการที่สมคูลมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกมากที่สุด และด้านการมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้วยวิธีการมุมมองที่ขัดแย้งมากที่สุด

ตาราง 11 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงกับวิธีการพัฒนา

| | ประสบการณ์ที่ทำทหาย | มุมมองที่ขัดแย้ง | พัฒนาความเข้าใจใน ความหมายที่ลุ่มลึก |
|---------------------------|---------------------|------------------|---|
| การตระหนักตน | 1 | 3 | 2 |
| ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ | 3 | 2 | 1 |
| กระบวนการที่สมคูล | 2 | 3 | 1 |
| มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 3 | 1 | 2 |

4.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

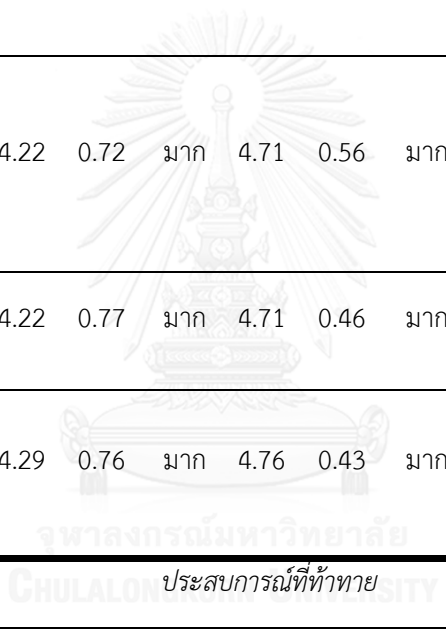
ดังที่กล่าวไปในช่วงท้ายของตอนที่ 2 ว่า เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มุ่งนำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมาผนวกเข้าด้วยกัน แล้วเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาใหม่

เมื่อพิจารณาผลจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ประกอบ 2 ประการดังกล่าวที่จะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามย่อยของทั้ง 2 องค์ประกอบมาร่วมพิจารณาความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ด้วย และผลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ในรูปแบบการพัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก มุมมองที่ขัดแย้ง และประสบการณ์ที่ทำทหายตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นการพัฒนาในรูปแบบมุมมองที่ขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือการรูปแบบการพัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก และรูปแบบประสบการณ์ที่ทำทายเป็น ลำดับสุดท้าย

ตาราง 12 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

| ข้อความแต่ละ องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) × I | PNI _{modified} I - D/D | ลำดับ | |
|--|--------------|------|-------------------|-----------|------|--------------------|------------------------------------|-------|-------|
| | \bar{x} | SD | แปล | \bar{x} | SD | | | | แปล |
| <i>พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก</i> | | | | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ช)Coach เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้ ในระดับใด | | | | | | | | | |
| การอธิบายความเห็น ของตนให้ครูทราบอย่าง ชัดเจน | 4.10 | 0.74 | มาก | 4.63 | 0.57 | มาก | 2.454 | 0.129 | 1)2(|
| การเปิดเผยให้ครูทราบ ข้อมูลที่สำคัญของ โรงเรียนโดยยึดหลักของ เหตุผลและประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | 4.31 | 0.74 | มาก | 4.59 | 0.81 | มาก | 1.285 | 0.065 | 5(14) |
| การเปิดโอกาสและ ช่องทางให้ครูได้รับ ทราบข้อมูลและข่าวสาร ที่สำคัญ | 4.39 | 0.70 | มาก | 4.78 | 0.47 | มาก | 1.864 | 0.089 | 4(12) |
| การเปิดเผยข้อเท็จจริง เพื่อการตรวจสอบ | 4.29 | 0.65 | มาก | 4.73 | 0.53 | มาก | 2.081 | 0.103 | 3(10) |
| การยอมรับผิดเมื่อมี ความผิดพลาดเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตน | 4.18 | 0.88 | มาก | 4.69 | 0.55 | มาก | 2.392 | 0.122 | 2(4) |
| <i>มุมมองที่ขัดแย้ง</i> | | | | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับใด ในการพบปะผู้คนที่มุมมองที่แตกต่างที่เท่าเทียมกันได้เรียนรู้เกี่ยวกับ | | | | | | | | | |

| ข้อความแต่ละ องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) × I | PNI _{modified} I - D /D | ลำดับ |
|---|--------------|------|-----|-------------------|------|-----|--------------------|--------------------------------------|-------|
| | \bar{X} | SD | แปล | \bar{X} | SD | แปล | | | |
| การอธิบายความเห็น ของตนให้ครูทราบอย่าง ชัดเจน | 4.02 | 0.83 | มาก | 4.59 | 0.54 | มาก | 2.616 | 0.142 | 1(1) |
| การเปิดเผยให้ครูทราบ ข้อมูลที่สำคัญของ โรงเรียนโดยยึดหลักของ เหตุผลและประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | 4.16 | 0.87 | มาก | 4.65 | 0.52 | มาก | 2.279 | 0.118 | 2(6) |
| การเปิดโอกาสและ ช่องทางให้ครูได้รับ ทราบข้อมูลและข่าวสาร ที่สำคัญ | 4.22 | 0.72 | มาก | 4.71 | 0.56 | มาก | 2.308 | 0.116 | 3(7) |
| การเปิดเผยข้อเท็จจริง เพื่อการตรวจสอบ | 4.22 | 0.77 | มาก | 4.71 | 0.46 | มาก | 2.308 | 0.116 | 4(8) |
| การยอมรับผิดเมื่อมี ความผิดพลาดเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตน | 4.29 | 0.76 | มาก | 4.76 | 0.43 | มาก | 2.237 | 0.110 | 5(9) |
|  วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา CHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY ประสบการณ์ที่ท้าทาย | | | | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับใดในการเผชิญหน้าสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ | | | | | | | | | |
| การอธิบายความเห็น ของตนให้ครูทราบอย่าง ชัดเจน | 4.10 | 0.74 | มาก | 4.63 | 0.57 | มาก | 2.454 | 0.179 | 1(2) |
| การเปิดเผยให้ครูทราบ ข้อมูลที่สำคัญของ โรงเรียนโดยยึดหลักของ เหตุผลและประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | 4.31 | 0.74 | มาก | 4.59 | 0.81 | มาก | 1.285 | 0.123 | 5(14) |
| การเปิดโอกาสและ ช่องทางให้ครูได้รับ | 4.39 | 0.70 | มาก | 4.78 | 0.47 | มาก | 1.864 | 0.139 | 4(12) |

| ข้อความแต่ละ องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) × I | PNI _{modified})I - D(D | ลำดับ |
|---|--------------|------|-----|-------------------|------|-----|--------------------|-------------------------------------|-------|
| | \bar{x} | SD | แปล | \bar{x} | SD | แปล | | | |
| ทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | | | | | | | | | |
| การเปิดเผยข้อเท็จจริง เพื่อการตรวจสอบ | 4.29 | 0.65 | มาก | 4.73 | 0.53 | มาก | 2.081 | 0.114 | 3(10) |
| การยอมรับผิดเมื่อมี ความผิดพลาดเกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตน | 4.18 | 0.88 | มาก | 4.69 | 0.55 | มาก | 2.392 | 0.122 | 2(4) |

ตาราง 13 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

| ข้อความแต่ละ องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) × I | PNI _{modified})I - D(D | ลำดับ |
|--|--------------|------|-----|-------------------|------|-----|--------------------|-------------------------------------|-------|
| | \bar{x} | SD | แปล | \bar{x} | SD | แปล | | | |
| มุมมองที่ขัดแย้ง | | | | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับใด ในการพบปะผู้คนที่มุมมองที่แตกต่างที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ | | | | | | | | | |
| การดำเนินชีวิตโดยยึด หลักศีลธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ | 4.29 | 0.79 | มาก | 4.80 | 0.41 | มาก | 2.448 | 0.119 | 1(3) |
| การประพฤติตนให้ สอดคล้องกับค่านิยม ของตน | 4.22 | 0.80 | มาก | 4.71 | 0.46 | มาก | 2.308 | 0.116 | 2(4) |
| ความหนักแน่นเที่ยง ธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อ ลาภยศ หรือคำ สรรเสริญเยินยอ | 4.27 | 0.76 | มาก | 4.73 | 0.45 | มาก | 2.176 | 0.108 | 4(7) |
| การส่งเสริมการทำดีใน ขณะที่ทำหนี้และลงโทษ การทำผิด | 4.16 | 0.83 | มาก | 4.57 | 0.58 | มาก | 1.874 | 0.099 | 5(11) |

| ข้อความแต่ละ องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) x I | PNI _{modified} I - D/D | ลำดับ |
|--|--------------|------|-----|-------------------|------|-----|--------------------|------------------------------------|-------|
| | \bar{X} | SD | แปล | \bar{X} | SD | แปล | | | |
| การให้ความยุติธรรมกับ ทุกฝ่าย | 4.33 | 0.75 | มาก | 4.82 | 0.44 | มาก | 2.362 | 0.113 | 3(5) |
| <i>พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก</i> | | | | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ช(Coach)เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้ ในระดับ(ใด) | | | | | | | | | |
| การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | | | | | | |
| การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยม ของตน | 4.27 | 0.67 | มาก | 4.82 | 0.39 | มาก | 2.651 | 0.129 | 1(1) |
| ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | | | | | | | | | |
| การส่งเสริมการทำดีใน ขณะที่ดำเนินและลงโทษ การทำผิด | 4.20 | 0.65 | มาก | 4.73 | 0.49 | มาก | 2.507 | 0.126 | 2(2) |
| การให้ความยุติธรรมกับ ทุกฝ่าย | 4.35 | 0.75 | มาก | 4.80 | 0.46 | มาก | 2.160 | 0.103 | 4(8) |
| <i>ประสบการณ์ที่ท้าทาย</i> | | | | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับใดในการเผชิญหน้าสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ | | | | | | | | | |
| การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | | | | | | |
| การประพฤติตนให้ สอดคล้องกับค่านิยม ของตน | 4.29 | 0.84 | มาก | 4.69 | 0.51 | มาก | 1.876 | 0.093 | 2(12) |

| ข้อความถามแต่ละ องค์ประกอบ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | PNI (I - D) x I | PNI _{modified} I - D/D | ลำดับ |
|--|--------------|------|-----|-------------------|------|-----|--------------------|------------------------------------|-------|
| | \bar{x} | SD | แปล | \bar{x} | SD | แปล | | | |
| ความหนักแน่นเที่ยง ธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อ ลาภยศ หรือคำ สรรเสริญเยินยอ | 4.37 | 0.76 | มาก | 4.82 | 0.39 | มาก | 2.169 | 0.103 | 1(10) |
| การส่งเสริมการทำดีใน ขณะที่ดำหนิและลงโทษ การทำผิด | 4.18 | 0.78 | มาก | 4.53 | 0.58 | มาก | 1.586 | 0.084 | 3(13) |
| การให้ความยุติธรรมกับ ทุกฝ่าย | 4.49 | 0.71 | มาก | 4.86 | 0.35 | มาก | 1.798 | 0.082 | 4(14) |

ตอนที่ 5 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์การ

ผู้วิจัยร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยในการกำหนดแนวทางพัฒนานั้น ผู้วิจัยคำนึงถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมาเป็นอันดับแรก ได้แก่ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน จากนั้นจึงพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทั้งสองด้านดังกล่าว คือ ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์พัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนพัฒนาด้วยวิธีมุมมองที่ขัดแย้ง และเพื่อให้การร่างแนวทางการพัฒนาสามารถพัฒนาได้ครอบคลุมตามหลักแนวคิด ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อความย่อยของรูปแบบการพัฒนากับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อกำหนดเป็นที่มาของร่างแนวทางการพัฒนา ดังตาราง

ตาราง 14 ที่มาของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยผู้วิจัย

| ลำดับ PNI | ประเด็นการพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | ที่มาของ แนวทางการพัฒนาภาวะ (ร่าง) ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ ดีต่อองค์กร |
|--|--|--|
| <i>ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency)</i> | | |
| 1 | การอธิบายความเห็นของตนให้ครุทราบอย่างชัดเจน | 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มและหาโอกาส หรือนำตัวเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่ทำให้ตนสื่อสารหรืออธิบายความคิดเห็นของตนให้ครุทราบอย่างชัดเจน |
| 2 | การยอมรับความผิดพลาดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | 2. เมื่อมีโอกาสให้นำตนเองเข้าไปเผชิญสถานการณ์ที่ต้องรับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการกระทำและการตัดสินใจของตน |
| 3 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | 3. หาโอกาส หรือนำตนเองเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงให้ครุในโรงเรียนทราบ และสามารถตรวจสอบได้ |
| 4 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครุได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | 4. สร้างโอกาสและเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องหาช่องทางและโอกาสให้ครุได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่สำคัญด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลาย และสะดวกต่อการเข้าถึง |
| 5 | การเปิดเผยให้ครุทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | 5. สร้างโอกาสให้ตนได้เผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายที่จะต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน |
| 1 | การอธิบายความคิดเห็นของตนให้ครุทราบอย่างชัดเจน | 1. นำตนเองเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มุ่มมองที่ต่างจากตนด้านการสื่อสารความคิดเห็นของตนให้ครุได้ทราบ เพื่อ |

| ลำดับ | ประเด็นการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม | ที่มาของ แนวทางการพัฒนากภาวะ (ร่าง) ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร | |
|-------|---|--|--|
| PNI | ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | การพัฒนาภาวะผู้นำ | |
| 2 | การเปิดเผยให้ครูทราบ ข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียน โดยยึดหลักของเหตุผลและ ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | และสัมผัสกับคนที่มีความแตกต่างในด้านโลกทัศน์ ความคิดเห็น ภูมิหลัง และ การพัฒนาหรือการฝึกฝน ทั้งหมดนี้ท้าทายรูปแบบ จิตใจของเขาและขยาย มุมมองของเขาที่มองสิ่งต่าง ๆ รอบตัว | เรียนรู้มุมมองดังกล่าวให้มีหลากหลาย และ จะ ส่ง ผล ต่อ การ สื่อ สาร ให้ มี ประสิทธิภาพมากขึ้น 2. นำตนเองเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีมุมมองที่ต่างจากตนด้านการเปิดเผย ข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียน เพื่อเพิ่ม และ ขยายมุมมองให้หลากหลายมากขึ้น และ ยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นที่ตั้ง |
| 3 | การเปิดโอกาสและช่องทาง ให้ครูได้รับทราบข้อมูลและ ข่าวสารที่สำคัญ | | 3. นำตนเองเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีมุมมองที่ต่างจากตนในการสร้าง โอกาส และช่องทางให้ครูได้เข้าถึง และ รับทราบข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ |
| 4 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อ การตรวจสอบ | | 4. นำตนเองเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีมุมมองที่ต่างจากตนในการเปิดเผย ข้อมูลของตนเพื่อการตรวจสอบ เป็นการ ท้าทายความคิดและขยายมุมมองเดิมให้ เพิ่มมากขึ้น |
| 5 | การยอมรับผิดเมื่อมีความ ผิดพลาดเกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจของตน | | 5. นำตนเองเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีมุมมองที่ต่างจากตนในการแสดง ความ รับผิดชอบ การยอมรับความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการกระทำหรือการ ตัดสินใจของตน |
| 1 | การอธิบายความคิดเห็น ของตนให้ครูทราบอย่าง ชัดเจน | พัฒนาความเข้าใจใน ความ หมายถึง ลุ่ม ลึก (Elevated Sensemaking) คือการที่ ผู้นำใช้กระบวนการพัฒนา หรือ โค้ช ทำให้ตนเอง | 1. สร้างกระบวนการ พัฒนา หรือ ค้นหาคณะที่จะเป็นโค้ชให้ตนเองเรียนรู้และ ยกระดับการเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร การอธิบายความคิดเห็นของตนให้ครู ทราบได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ |
| 2 | การยอมรับผิดเมื่อมีความ ผิดพลาดเกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจของตน | | 2. สร้างกระบวนการ พัฒนา หรือ |

| ลำดับ | ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม | ที่มาของ แนวทางการพัฒนาภาวะ (ร่าง) ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร | |
|-------|---|---|--|
| PNI | ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | การพัฒนาภาวะผู้นำ | |
| 3 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อ การตรวจสอบ | รวบรวม ประมวลผล และ ทำความเข้าใจกับมุมมอง และประสบการณ์จากการ ยกระดับการพัฒนาที่สูงขึ้น ใหญ่ขึ้น ให้มากกว่าโลก ทัศน์เมื่อถึงเวลา และ นำไปสู่เสถียรภาพในที่สุด | ค้นหาคนที่จะเป็นโค้ชให้ตนเรียนรู้ที่จะ รับผิดชอบการกระทำของตน มีการ ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการ กระทำหรือการตัดสินใจของตน 3. สร้างกระบวนการ พัฒนา หรือ ค้นหาคนที่จะเป็นโค้ชให้ตนสามารถ เปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบได้ 4. สร้างกระบวนการ พัฒนา หรือ ค้นหาคนที่จะเป็นโค้ชให้ตนเรียนรู้ที่จะ สร้างและเปิดโอกาส หาช่องทางให้ครูได้ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญได้ 5. สร้างกระบวนการ พัฒนา หรือ ค้นหาคนที่จะเป็นโค้ชให้ตนเรียนรู้ที่จะ เปิดเผยให้ครูรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ สำคัญของโรงเรียน โดยยึดหลัก ผลประโยชน์ที่สำคัญของโรงเรียนเป็นที่ตั้ง |
| 4 | การเปิดโอกาสและช่องทาง ให้ครูได้รับทราบข้อมูลและ ข่าวสารที่สำคัญ | | |
| 5 | การเปิดเผยให้ครูทราบ ข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียน โดยยึดหลักของเหตุผลและ ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | |

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective)

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Heat Experiences) คือ การที่ผู้นำเผชิญหน้ากับ สถานการณ์ที่ซับซ้อนซึ่ง ขัดขวางหรือก่อกวนวิธีการ คิดที่เป็นปกตินิสัย ทำให้ ค้นพบว่าวิธีการแบบเดิมใน การคิดหรือทำความเข้าใจ เกี่ยวกับโลกไม่เพียงพอ เริ่ม เปิดรับ ความคิด ค้นหา วิธีการใหม่ ๆ ที่ดีที่สุดเพื่อ ทำความเข้าใจกับการเผชิญ | 1. ผู้บริหารหาโอกาสเพื่อนำตนเอง เข้าไปเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ทำให้ ตนเองต้องทบทวนหรือพิสูจน์ความหนัก แน่นเที่ยงธรรมของตน เช่น เมื่อได้รับคำ ชมแล้วให้ทบทวนว่าตนหลงไปกับคำชม เหล่านั้นหรือไม่ 2. ผู้บริหารหาโอกาสเพื่อนำตนเอง เข้าไปเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ทำให้ ตนเองต้องทบทวนหรือพิสูจน์ว่าตนเองได้ ประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมของตน หรือไม่ |
| 2 | การประพฤติตนให้ สอดคล้องกับค่านิยมของ ตน | | |
| 3 | การส่งเสริมการทำดีใน ขณะที่ทำหนี้ยและลงโทษ การทำผิด | | |
| 4 | การให้ความยุติธรรมกับ ทุกฝ่าย | | |

| ลำดับ PNI | ประเด็นการพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | ที่มาของ แนวทางการพัฒนภาวะ (ร่าง) ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ ดีต่อองค์การ |
|--------------|--|--|
| 5 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลัก ศีลธรรมของศาสนาที่ตน นับถือ | <p>3. หาโอกาสให้ตนได้เผชิญหน้ากับ สถานการณ์ที่มีครูกระทำความผิดหรือทำ ความดี ให้ทำการตำหนิหรือลงโทษครูที่ กระทำความผิด ส่งเสริมและให้รางวัล ตอบแทนครูที่ทำความดี โดยทั้งสองกรณี ต้องทำตามความเหมาะสม</p> <p>4. หาโอกาสและนำตนเองเข้าไป เผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องให้ความ ยุติธรรมกับทุกฝ่าย เช่น เมื่อมีครูทำ ความผิดจะต้องมีการตำหนิหรือลงโทษ ตามความเหมาะสม โดยไม่คำนึงว่าครูคน ดังกล่าวจะเป็นคนที่สนิทหรือไม่สนิทกับ ตน</p> <p>5. หาโอกาสหรือนำตนเองไปอยู่ใน สถานการณ์ที่ต้องยึดหลักศีลธรรมตาม ศาสนาที่ตนนับถือ เช่น หาโอกาสไปวัด ทำบุญ เป็นต้น</p> |
| 1 | การดำเนินชีวิตโดยยึด หลักศีลธรรมของศาสนาที่ ตนนับถือ | 1. หาโอกาสให้ตนได้มีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่นับถือศาสนาต่างจากตน หรือยึดหลัก ศีลธรรมต่างจากตน เพื่อเปิดโลกทัศน์ใน ด้านดังกล่าว |
| 2 | การประ พ ฤ ติน ไ้ สอดคล้องกับค่านิยมของ ตน | 2. หาโอกาสให้ตนได้มีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีมุมมองด้านค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติ ต่างจากตน เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง เกี่ยวกับค่านิยมทั้งของตน และผู้อื่น |
| 3 | การให้ความยุติธรรมกับ ทุกฝ่าย | 3. หาโอกาสให้ตนได้มีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีมุมมองในการให้ความยุติธรรมกับครู ในโรงเรียนที่หลากหลาย ทั้งที่เหมือนและ |
| 4 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | มุมมองของเขาที่มองสิ่งต่าง ๆ รอบตัว |

| ลำดับ PNI | ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม | ที่มาของ แนวทางการพัฒนาภาวะ (ร่าง) ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ |
|--------------|--|--|
| | ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | การพัฒนาภาวะผู้นำ ดีต่อองค์การ |
| 5 | การส่งเสริมการทำดีใน ขณะที่ดำเนินและลงโทษ การทำผิด | ต่างจากตน เพื่อเพิ่มมุมมองที่หลากหลาย ต่อการให้ความยุติธรรมกับครูในโรงเรียน 4. หาโอกาสให้ตนได้มีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีความหนักแน่นเที่ยงธรรมระดับสูง เรียนรู้ถึงมุมมองและวิธีการที่จะทำให้ตนไม่ หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญ เยินยอ 5. หาโอกาสให้ตนได้มีปฏิสัมพันธ์กับ คนที่มีประสบการณ์ในการส่งเสริมการทำ ความดี หรือการดำเนินและลงโทษผู้ที่ กระทำความผิดที่มีการตัดสินใจ มีมุมมอง ประเด็นดังกล่าวต่างจากตน |
| 1 | การประพฤติตนให้ สอดคล้องกับค่านิยมของ ตน | 1. ค้นหาคนที่มีประสบการณ์ ที่มีการ ปฏิบัติตนตามค่านิยม เพื่อโค้ชให้ตนเองมี ระดับการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยม ของตนให้สูงขึ้นกว่าเดิม |
| 2 | การส่งเสริมการทำดีใน ขณะที่ดำเนินและลงโทษ การทำผิด | 2. ค้นหาผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมี ประสบการณ์ในการให้รางวัลครูหรือ บุคลากรที่ทำความดี หรือดำเนินและ ลงโทษคนที่กระทำความผิด เพื่อยกระดับ การเรียนรู้ต่อสถานการณ์ดังกล่าว |
| 3 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | 3. สร้างกระบวนการ พัฒนา หรือ ค้นหาคนที่จะมาโค้ชเพื่อยกระดับความ หนักแน่นเที่ยงธรรมของตน เพื่อไม่ให้ หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญ เยินยอ |
| 4 | การให้ความยุติธรรมกับ ทุกฝ่าย | 4. สร้างกระบวนการ พัฒนาในการให้ ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย เช่น เมื่อมีการให้ รางวัล ดำเนินหรือลงโทษครูในโรงเรียน ให้ |
| 5 | การดำเนินชีวิตโดยยึด หลักศีลธรรมของศาสนาที่ ตนนับถือ | |

| | | |
|-------|---|--|
| ลำดับ | ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม | ที่มาของ แนวทางการพัฒนาภาวะ (ร่าง) |
| PNI | ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ |

สอบถามความคิดเห็นจากทุกคนโรงเรียนว่าการตัดสินใจของตนมีความเหมาะสมและยุติธรรมกับทุกฝ่ายหรือไม่อย่างไร

5. ค้นหาหรือสร้างกระบวนการพัฒนา หรือหาคนที่สามารถโค้ชให้ตนปฏิบัติตามหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ เช่น กำหนดให้ตนเองต้องไปวัดอย่างน้อยอาทิตย์ละหนึ่งครั้ง หากโอกาสไปปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ ฟังเทศน์จากพระสงฆ์ เป็นต้น

ด้านการตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness)

| | | | |
|---|----------------------------|--|--|
| 1 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตน | ประสบการณ์ที่ทำทนาย (Heat Experiences) คือ การที่ผู้นำเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งขัดขวางหรือก่อกวนวิธีการคิดที่เป็นปกตินิสัย ทำให้ค้นพบว่าวิธีการแบบเดิมในการคิดหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับโลกไม่เพียงพอ เริ่มเปิดรับความคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีที่สุดเพื่อทำความเข้าใจกับการเผชิญสถานการณ์ที่ทำทนาย | 1. หาโอกาสให้ตนได้เผชิญสถานการณ์ที่ทำทนายที่จะสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของตน |
| 2 | ความรู้สึกนึกคิดของครู | | 2. หาโอกาสและนำตนเองเข้าไปเผชิญสถานการณ์ที่ทำทนายเพื่อสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่เป็นความรู้สึกของครู |
| 3 | ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง | | 3. หาโอกาสและนำตนเองเผชิญกับสถานการณ์ที่ทำทนาย ที่ทำให้ได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตนเอง |
| 4 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | 4. หาโอกาสและนำตนเองเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ที่ทำทนายที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจถึงมุมมองที่ครูมีต่อตน |
| 5 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | 5. หาโอกาสและนำพาตนเองเข้าไปเผชิญสถานการณ์ที่ทำทนาย เพื่อให้เกิดการสะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของตน ว่ามีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร |

| | | |
|-------|---|---|
| ลำดับ | ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแบบสอบถาม | ที่มาของ แนวทางการพัฒนาภาวะ (ร่าง) |
| PNI | ประเด็นย่อยขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง | ผู้นำที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ ดีต่อองค์กร |

ด้านกระบวนการที่สมดุล (Balanced processing)

| | | | |
|---|--|--|---|
| 1 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | พัฒนาความเข้าใจใน ความหมายที่ ลุ่ม ลึก (Elevated Sensemaking) คือการที่ผู้นำใช้กระบวนการ โค้ชไปใช้ให้เขารวบรวม ประมวลผล และทำความเข้าใจ กับมุมมอง และ ประสพการณ์ จาก การยกระดับการพัฒนาที่สูงขึ้น ใหญ่ขึ้น มากกว่าโลกทัศน์เมื่อ ถึงเวลา และ นำ ไปสู่ เสถียรภาพในที่สุด | ผู้บริหารควรมีกระบวนการพัฒนา มี โค้ชในการช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของตน การ โค้ช เป็นการช่วยปลดปล่อยศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนออกมา เพื่อสามารถสร้างผลงานที่ดี ที่สุดได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารเลือกคนที่จะมา โค้ชจากคนที่มีประสบการณ์ เช่น ผู้บริหาร ในสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นระดับผู้อำนวยการกลุ่ม รองผู้อำนวยการ เขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการ ภาค เป็นต้น ผู้ที่จะมาโค้ชนั้น ต้องเป็นผู้ที่มี การรับฟังที่ดี สามารถตั้งคำถามที่ทรงพลัง สามารถเจาะเข้าถึงจิตใจของผู้ที่ถูกโค้ชได้ ใช้กระบวนการการพัฒนาและโค้ชดังกล่าว เรียนรู้และพัฒนาการรับฟังมุมมอง หรือ ความคิดเห็นจากหลาย ๆ แนวคิด จาก หลาย ๆ บุคคลในโรงเรียน เรียนรู้ที่จะรับ ฟังอย่างเข้าใจ อย่างมีเหตุมีผล เพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ ได้ หรือ สามารถนำไปสู่การนำข้อวิพากษ์ หรือ ทศนคติที่เป็นเหตุเป็นผลและเหมาะสมกับ สถานการณ์เหล่านั้นมาปรับใช้กับตนเองใน ที่สุด |
| 2 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | |
| 3 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้ถูกต้องเมื่อมี ข้อมูลเพิ่มขึ้นและสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงไป | | |
| 4 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุป และตัดสินใจ | | |
| 5 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มา ปรับปรุงตนเอง | | |

ตาราง 15 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (ร่าง) | เหตุผล และที่มาของ แนวทาง (ร่าง) การพัฒนาภาวะผู้นำ |
|--|---|
| <p>มิติที่ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล</p> | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารวางแผนการพัฒนาตนเอง ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล 2. หาโค้ชหรือผู้บริหารพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล 3. เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุลจากคนใกล้ตัว 4. สร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล 5. ให้ความเวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีค่าสูงสุด)Beta = 0.342 (2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์แบบยกระดับการรับรู้ มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.123) <i>นำองค์ประกอบด้านกระบวนการที่สมดุลมาพัฒนาด้วยวิธีการดังกล่าวร่วมกันด้วยเหตุผล ดังนี้</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์ประกอบด้านการกระบวนการที่สมดุลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (R = 0.514) 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงองค์ประกอบด้านกระบวนการที่สมดุลแบบยกระดับการรับรู้ มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.139) 3. เพื่อลดความซ้ำซ้อนของรูปแบบการพัฒนา กล่าวคือ ใช้วิธีการพัฒนาแบบเดียวกัน กับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และ |

| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (ร่าง) | เหตุผล และที่มาของ แนวทาง (ร่าง) การพัฒนาภาวะผู้นำ |
|---|--|
| กระบวนการที่สมดุล | |
| มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน 2. เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน 3. ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน 4. ใช้หลักคิดแบบกัณฑ์ขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน 5. จัด workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรประกอบด้านการมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Beta = 0.269) 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง องค์กรประกอบด้านการมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน แบบมุมมองที่ขัดแย้ง มีค่าความต้องการจำเป็น สูงที่สุด (PNImodified = 0.111) |
| มิติที่ 3 เฝียุทธประสพการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักตน | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้สถานการณ์วิกฤติเพื่อการตระหนักตน 2. สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ท้าทาย 3. ทดลองเผชิญสถานการณ์จำลอง 4. ใช้การประเมินแบบ 360 องศาสู่การตระหนักตน | <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรประกอบด้านการตระหนักตน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (R = 0.506) 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง องค์กรประกอบด้านการตระหนักตน แบบประสพการณ์ที่ท้าทายความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNImodified = 0.200) |

5.1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เมื่อผู้วิจัยร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำร่างแนวทางดังกล่าวให้กับผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาจำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 ท่าน และผู้บริหารที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 1 ท่าน รวมทั้งหมด 5 ท่าน โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนา เป็นดังนี้

มิตินี้ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล

การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มิตินี้ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ข้อความทุกข้อความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดย ผู้บริหารวางแผนการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=5$) ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$) หาโค้ชหรือผู้บริหารที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$) เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผลจากคนใกล้ตัว ($\bar{X}=5$) สร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$) ให้เวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$)

การประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มิตินี้ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล โดยมีข้อความที่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุดเท่ากัน ได้แก่ ผู้บริหารวางแผนการพัฒนาตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$) หาโค้ชหรือผู้บริหารที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=4$) เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผลจากคนใกล้ตัว ($\bar{X}=4.7$) สร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$) ให้เวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุผล ($\bar{X}=5$)

มิตินี้ 2 ใช้นมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ข้อความมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=5$) เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=5$) ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=4.7$) ใช้หลักคิดแบบกลับขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=4.7$) จัด workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=5$)

การประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ข้อความมีความเป็นไปได้มากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=5$) เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=5$) ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=4.7$) ใช้หลักคิดแบบกลับขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=4.7$) จัด workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ($\bar{X}=5$)

มิติที่ 3 เจริญประสบการณ์ที่ทำทนายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้

การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มิติที่ 3 เจริญประสบการณ์ที่ทำทนายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้ ข้อความมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ ใช้สถานการณ์วิกฤติเพื่อการตระหนักรู้ ($\bar{X}=4.7$) สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) ($\bar{X}=4.7$) รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ทำทนาย ($\bar{X}=5$) ทดลองเผชิญสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}=4.7$) ใช้การประเมินแบบ 360 องศาสู่การตระหนักรู้ ($\bar{X}=4.7$)

การประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มิติที่ 3 เจริญประสบการณ์ที่ทำทนายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้ ข้อความมีความเป็นไปได้ในระดับได้มากที่สุด 4 ด้าน ได้แก่ ใช้สถานการณ์วิกฤติเพื่อการตระหนักรู้ ($\bar{X}=4$) รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ทำทนาย ($\bar{X}=5$) ทดลองเผชิญสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}=4.7$) ใช้การประเมินแบบ 360 องศาสู่การตระหนักรู้ ($\bar{X}=4.7$) และข้อความที่มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือ สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) ($\bar{X}=3.7$)

ตาราง 16 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาฯ

| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อ (ร่าง) ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร | ความเหมาะสม | | ความเป็นไปได้ | |
|---|-------------|-----|---------------|-----|
| | \bar{x} | แปล | \bar{x} | แปล |

มิติที่ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking)

สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล

| | | | | |
|--|---|-----------|-----|-----------|
| 1. วางแผนการพัฒนาตนเอง ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |
| 2. หาโค้ชหรือผู้บริหารที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาตนเองด้าน ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | 5 | มากที่สุด | 4 | มากที่สุด |
| 3. เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุลจากคนใกล้ตัว | 5 | มากที่สุด | 4.7 | มากที่สุด |
| 4. สร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |
| 5. ใช้เวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |

มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

| | | | | |
|--|-----|-----------|-----|-----------|
| 1. เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |
| 2. เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |
| 3. ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 4.7 | มากที่สุด | 4.7 | มากที่สุด |
| 4. ใช้หลัก คิดแบบกลับหัว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 4.7 | มากที่สุด | 4.7 | มากที่สุด |

| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อ (ร่าง) ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร | ความเหมาะสม | | ความเป็นไปได้ | |
|--|-------------|-----------|---------------|-----------|
| | \bar{x} | แปล | \bar{x} | แปล |
| 5. จัด workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบ ให้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |

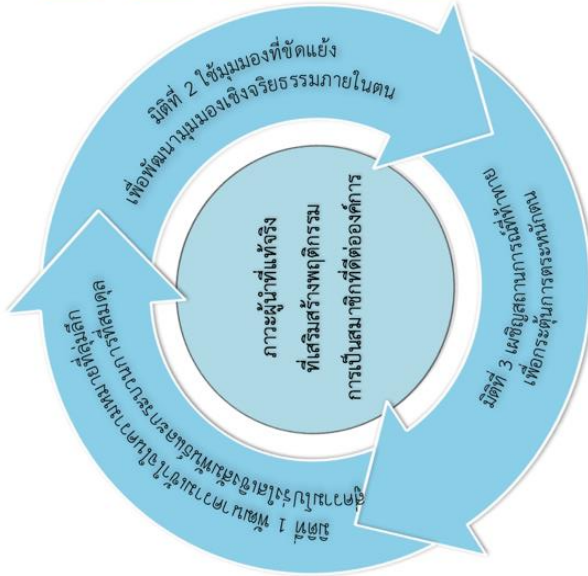
มิติที่ 3 เเช็ญประสภการณที่ทาทายเพือกระตุนการตระหนักตน

| | | | | |
|--|-----|-----------|-----|-----------|
| 1. ใช้สถานการณ์วิกฤติเพื่อการตระหนักตน | 4.7 | มากที่สุด | 4 | มากที่สุด |
| 2. สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ใน เขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) | 4.7 | มากที่สุด | 3.7 | มาก |
| 3. รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ ทาทาย | 5 | มากที่สุด | 5 | มากที่สุด |
| 4. ทดลองเช็ญสถานการณ์จำลอง | 4.7 | มากที่สุด | 4.7 | มากที่สุด |
| 5. ใช้การประเมินแบบ 360 องศาสู่การ ตระหนักตน | 4.7 | มากที่สุด | 4.7 | มากที่สุด |

5.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์กร ที่มี ความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับดีมาก และมีข้อความที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือสร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) กล่าวโดยสรุปคือ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้

- วางแผนพัฒนาองค์ความรู้ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล
- หาได้หรือผู้บริหารที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และกระบวนการที่สมดุล
- เรียนรู้ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุลจากกรณีใกล้ตัว
- สร้างพื้นที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และกระบวนการที่สมดุล
- ให้เวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และกระบวนการที่สมดุล



- เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
- เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
- รับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
- ใช้หลักการคิดแบบกลับหัว (Polarity thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
- จัด Workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับผู้บริหาร เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

- ใช้สถานการณ์ที่วิกฤติเพื่อทดสอบทัศนคติ
- สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Development risk taking)
- รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ท้าทาย
- ทดลองเผชิญสถานการณ์ที่ท้าทาย
- ใช้การประเมิน 360 องศาการตระหนักรู้

แผนภาพ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู

ตอนที่ 6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู

มิติที่ 1 พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่อำนาจโปร่งใส
เชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล

1. วางแผนการพัฒนาคณะเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารวางแผนการพัฒนาคณะเอง โดยเริ่มจากการทบทวนว่าในอดีต ช่วงวัยรุ่น ช่วงอายุ 20
ตนเป็นคนอย่างไร มีการรับข้อมูลและประมวลผลข้อมูลดังกล่าวอย่างไร จนถึงปัจจุบันและวางแผน
ต่อไปยังอนาคต ว่าต้องการพัฒนาด้านดังกล่าวอย่างไร

2. หาโค้ชหรือผู้บริหารที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาคณะเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่
สมดุล

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่ หรือผู้บริหารในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่
เลี้ยงให้กับผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารที่จะมาทำหน้าที่โค้ชหรือพี่เลี้ยงต้องสามารถสร้าง
ความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้ มีความยืดหยุ่นในวิธีการ มีทักษะการรับฟังที่ดี สามารถตั้งคำถามที่กระตุ้น
ให้ผู้บริหารที่ถูกโค้ชเรียนรู้เกี่ยวกับการเปิดเผยตัวตนให้ครูทราบ การรับฟังข้อมูลจากรอบด้านเพื่อใช้
ในการตัดสินใจ

3. เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุลจากคนใกล้ตัว

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา มองหาคนที่เป็ต้นแบบ ที่มีการเปิดเผยตัวตนกับคนในโรงเรียนได้
ชัดเจน มีการคิดรอบคอบก่อนตัดสินใจ สังเกตและเรียนรู้จากคนดังกล่าว แล้วนำประเด็นที่ได้ไป
ปรึกษาโค้ชหรือผู้บริหารที่เลี้ยง เพื่อพัฒนาให้เป็นรูปแบบของตน

4. สร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาจัดตั้งกลุ่ม นำประเด็นทางการศึกษามาพิจารณาถึงกลยุทธ์ แล้ว
จัดทำแผนที่นำทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางการศึกษาดังกล่าวผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำ

อย่างไร เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าว ต้องพัฒนาการรับฟังข้อมูลจากทางใดบ้าง และจะประมวลผลข้อมูลที่ได้รับอย่างไรเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

5. ให้ความเวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารให้เวลากับตนเองในการทำสมาธิ ทบทวนเกี่ยวกับตนเอง ประมวลผลข้อมูลที่ได้รับ สิ่งที่ได้เรียนรู้ในแต่ละวัน อย่างน้อย 3-5 นาทีต่อวัน

มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

1. เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารใช้วิธีแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการมองตนเองให้เห็นตนเองในมุมมองของคนอื่น นึกถึงมุมมองของครู บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มองย้อนกลับมาที่ตน ว่ามีความมั่นคงในการกระทำ มีความหนักแน่นเพียงใด หลงใหลในลาภยศ หรือสิ่งยั่วยุที่เข้ามาหรือไม่ เพียงใด

2. เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาใช้วิธีการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน จับคู่ผู้บริหารด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านมุมมอง และการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักความเชื่อ ค่านิยมของตน การให้รางวัล หรือการลงโทษครูและบุคลากรในโรงเรียน และการให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

3. รับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ตนเองได้รับฟังอย่างลึกซึ้งจากครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับการปฏิบัติตนของตนเอง ว่ามีความหนักแน่นในการกระทำหรือไม่ อย่างไร การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย การดำเนินการกับผู้ที่มีผลงานดีเด่น และผู้ที่กระทำความผิด

4. ใช้หลักคิดแบบกลับขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารหาจุดสมดุลของแนวความคิด ทั้งมุมมองที่เห็นด้วย และมุมมองที่เห็นต่าง เพื่อสร้างความตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตน ที่ควรตั้งอยู่บนฐานของความยุติธรรม เป็นกลาง และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง

5. จัด Workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

วิธีปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่จัดให้มี Workshop เพื่อพัฒนาผู้บริหารแบบมุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) เป็นการพัฒนาผู้บริหารที่นอกเหนือจากการพัฒนาพฤติกรรม หรือความเป็นตัวตน แต่ให้มีการนำประเด็นทางการบริหารโรงเรียนหรือการศึกษามาดูกในหลากหลายมุมมอง เพื่อให้เกิดมุมมองที่เป็นจริง ถูกต้อง สอดคล้องกับการบริหารโรงเรียน

มิติที่ 3 เจริญสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักตน

1. เจริญสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักตน

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากการเผชิญสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับตนเอง คนรอบข้าง และสิ่งที่กำลังเป็นไปรอบตัว ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าว มีเงื่อนไขดังนี้ (1) เป็นประสบการณ์ใหม่ (2) ต้องทำให้สำเร็จ (3) มีโอกาสของความสำเร็จหรือล้มเหลวเท่ากัน (4) มีคนสำคัญคอยดูแลอยู่ (5) เป็นเรื่องที่ดีอัด

2. สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking)

วิธีปฏิบัติ

ในการสร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว สามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

- (1.) สำนักงานเขตพื้นที่สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล . เทศบาล ให้ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับชุมชน
- (2.) ผู้บริหารที่ต้องได้รับการพัฒนานำตนเองเข้าไปช่วยในการแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชน หรือหน่วยงานใกล้เคียงที่มีปัญหาที่ซับซ้อน เช่น โรงเรียนที่มีผลการประเมินโรงเรียนอยู่ในระดับต่ำ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูต่ำ
- (3.) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียน ส่งเสริมและให้โอกาสผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา เป็นประธานกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน

(4.) ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา ย้ายตนเองออกจากบริบทเดิม ไปปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีบริบทที่ต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง

3. รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ท้าทาย

วิธีปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่ มอบหมายงานที่สำคัญที่ต้องดำเนินการในสถานการณ์ที่ท้าทาย สำคัญเร่งด่วน มีเงื่อนไขที่ต้องทำให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัด ให้กับผู้บริหารที่ต้องการการพัฒนาได้รับมอบ

4. ทดลองเผชิญสถานการณ์จำลอง

วิธีปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่จัด Workshop กำหนดสถานการณ์จำลองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นสถานการณ์ที่ซับซ้อน ท้าทาย เพื่อให้ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาได้ฝึกเผชิญสถานการณ์ และแก้ปัญหาดังกล่าว

5. ใช้การประเมินแบบ องค์กรสู่การตระหนักตน 360

วิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารใช้การประเมินแบบ 360 องค์กรในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อระบุรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นอันตรายมากที่สุด เหตุการณ์ที่ผู้บริหารมักหลีกเลี่ยง หรือเหตุการณ์ที่คอยอุดหนุนทำให้ผู้บริหารไม่เกิดการพัฒนา เพื่อเป็นการปลดปล่อยสู่การพัฒนาการตระหนักตน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 เป็นวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู ประชากรในการศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 จากโรงเรียนจำนวน 150 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนและ 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน และครูโรงเรียนละ 5 คน โดยในครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 254 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 49 คน และครูจำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง และระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ 2) แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรหลัก 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1.1) การตระหนักตน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรการตระหนักตน 1.2) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 1.3) กระบวนการที่สมดุล วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรกระบวนการที่สมดุล และ 1.4) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และ 2) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ 2.2) ความอดทนอดกลั้น วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรความอดทนอดกลั้น 2.3) จงรักภักดีต่อองค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรจงรักภักดีต่อองค์การ 2.4) ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ 2.5) ความคิดริเริ่ม

ส่วนบุคคล วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรความคิดริเริ่มส่วนบุคคล 2.6) การให้ความร่วมมือ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรการให้ความร่วมมือ และ 2.7) การพัฒนาตนเอง วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปรคือ ตัวแปรการพัฒนาตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentile) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การศึกษาสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ โดยในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย

1.1 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง และระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

1.1.1 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบทุกด้านก็อยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน เมื่อพิจารณาตามค่าเฉลี่ยแล้ว พบว่า องค์ประกอบด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ รองลงมาคือมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ลำด้าต่อมาคือ กระบวนการที่สมดุล และลำดับสุดท้ายคือ การตระหนักรตน

1.1.2 ระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู พบว่า ครูมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบแต่ละด้านก็พบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความร่วมมือ รองลงมาคือ ความจงรักภักดีต่อองค์การ การพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล การปฏิบัติตามกฎขององค์การ พฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ และลำดับสุดท้ายคือ ความอดทนอดกลั้น

สรุป ภาวะผู้นำที่แท้จริง และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับมากทั้งคู่ และองค์ประกอบของทั้งสองตัวแปรก็อยู่ในระดับมากทุกด้านด้วยเช่นกัน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงรายด้านที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมากที่สุด ถัดมาคือด้านมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ต่อด้วยด้านกระบวนการที่สมดุล และด้านสุดท้ายคือ การตระหนักรตน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ร่วมกันอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ผลจากการศึกษา พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู แบ่งออกเป็น 3 มิติ โดยแต่ละมิติของการพัฒนาประกอบด้วย 5 วิธีการ รวมทั้งหมด 15 วิธีการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมคูลผล

วิธีการพัฒนาได้แก่ (1) ผู้บริหารวางแผนการพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมคูล (2) หาโค้ชหรือผู้บริหารพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมคูล (3) เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมคูลจากคนใกล้ตัว (4) สร้างทีมที่เข้มแข็งเพื่อพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมคูล (5) ให้ความสำคัญในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมคูล

มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

วิธีการพัฒนา ได้แก่ (1) เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (2) เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (3) ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (4) ใช้หลักคิดแบบกลับขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (5) จัด workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

มิติที่ 3 เผชิญประสบการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้

วิธีการพัฒนา ได้แก่ (1) ใช้สถานการณ์วิกฤติเพื่อการตระหนักรู้ (2) สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) (3) รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ท้าทาย (4) ทดลองเผชิญสถานการณ์จำลอง (5) ใช้การประเมินแบบ 360 องศาสู่การตระหนักรู้

ตอนที่ 2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สรุปประเด็นการอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลจากการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักรู้ตนเอง การยอมรับตนเอง และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง ได้รับการพัฒนาและมาจากจิตวิทยาเชิงบวกและจริยธรรมอันดีงาม ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการแสดงถึงการเปิดเผยตัวตนที่ไม่ปิดเป็นต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญฤดี อาภานันท์ (2556) ที่พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้าน กลับพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้าน มุมมองเชิงจริยธรรมภายใน และกระบวนการที่สมดุล ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ เช่นเดียวกับ อธิภัทร กุโลภาส (2556) ที่พบว่า ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับด้านอื่น หมายถึง ครูเห็นว่าผู้บริหารให้ส่วนใหญ่รับรู้เกี่ยวกับการเข้าใจเกี่ยวกับตนเองและครู และการให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของผู้บริหารมากกว่า

2.2 ระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู

ผลจากการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมาก หมายถึง ครูมีพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทกำลังความสามารถและความพยายาม โดยไม่ได้คำนึงว่างานดังกล่าวจะเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือไม่ ยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยไม่มีเรื่องการให้รางวัลตอบแทนหรือการลงโทษเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การในระดับมาก เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบพบว่า การให้ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับ องค์ศิริภา มุตะพัฒน์ (2558) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

ผลจากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การด้านความอดทนอดกลั้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กล่าวคือ ครูมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกในทัศนคติเชิงบวกแม้จะว่าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การเปิดใจกว้างยอมรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ การแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ

ผลการวิจัยดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับ องค์ศิริภา มุตะพัฒน์ (2558) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การกับครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยองค์ประกอบด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้วองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมุมมองเชิงจริยธรรมยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอีกด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับ Walumbwa (2010) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กล่าวคือ ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยอย่างมากมาย ที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบหาสาเหตุและผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะขององค์การ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ เหตุที่อยู่เบื้องหลังของความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นจากการที่ผู้ตามรับรู้ความเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นธรรม เปิดกว้าง เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของคนในองค์การแม้จะไม่ใช่ว่าสิ่งที่จะระบุอย่างชัดเจนในภาระหน้าที่ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่เห็นว่ามีควมถูกต้องเพิ่มมากขึ้น มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นคุณค่าและความปลอดภัยในการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย

จากเหตุผลที่กล่าวมาในข้างต้น การที่ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนั้น ก็เนื่องจากเมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงออกมา ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวก และเหตุผลเชิงจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่เป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้นำที่แสดงออกมาจากภายใน ส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ที่จะทำให้ผู้ตามแสดง

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การออกมา ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่ได้กำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่แสดงออกมาจากภายในเช่นกัน

2.4 แนวทางการพัฒนา

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ 3 มิติ คือ มิติที่ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุลผล มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ขัดแย้งสู่การพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และมิติที่ 3 เผชิญประสบการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้ตน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่พบพบผลการวิจัยที่สอดคล้องโดยตรงกับผลการวิจัยในครั้งนี้ แต่อย่างไรก็ตาม มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ต่างกันในเรื่องของวิธีการ และขั้นตอน แต่รายละเอียดในการพัฒนามีความคล้ายกันอยู่บ้าง โดย Bill George (2007) ได้บรรยายวิธีการพัฒนาตนเองสู่การมีภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ในหนังสือ True North ไว้ 3 ประการ คือ (1) การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเอง คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดทบทวนเป้าหมายชีวิตของตนเองอยู่เสมอ ว่าตนเกิดมาทำไม อยู่ไปเพื่ออะไร แล้วมองออกไปยังรอบตนเอง มองให้เห็นสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตนกำลังเผชิญอยู่ (2) การเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายใน คือการเอาชนะตนเองในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล ความกลัว หรือความโกรธ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงตนเองนี้ ผู้นำต้องมีวินัยเป็นสำคัญ (3) มีความชัดเจนของค่านิยมในตนเอง หลักการสำคัญในการพัฒนาให้สำเร็จคือการกำหนดค่านิยมของตนเองในทางบวก เช่น มีความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น รวมไปถึง มีหลักในการดำเนินชีวิตที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ เช่น มีความเพียรพยายาม มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น

2.5 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในมุมมองผู้บริหาร

ผลจากการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือสถานการณ์ที่ท้าทาย สอดคล้องกับ Albert (2011) กล่าวว่า สองประเด็นในการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือการสนับสนุน และความท้าทาย ผู้นำต้องการคนที่รับฟัง นอกเหนือจากการรับฟัง ผู้นำยังต้องการการให้ความความสนใจ ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง และให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ แต่สิ่งสำคัญคือคนที่ให้การสนับสนุนนี้ต้องเคยผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากในฐานะผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือบุคคลดังกล่าวต้องพบทาทองของตัวเองผ่านความยากลำบากมาก่อนเพื่อประมวลผลให้เป็นรูปแบบของตน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องการความช่วยเหลือที่จะสร้างเครือข่ายรวมถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อที่จะช่วยให้เขาประสบความสำเร็จจากการถูกท้าทาย

2.6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวแปรความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และกระบวนการที่สมดุล

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีค่าอิทธิพลสูงสุดต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบพัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึก คือการให้ความสำคัญกับการมองหาโค้ชหรือพี่เลี้ยง สอดคล้องกับ กล่าวว่าการโค้ชและการให้คำปรึกษาเป็นเครื่องมือที่สร้างขีดความสามารถที่ได้รับความนิยม โดยเฉพาะในก้าการพัฒนาภาวะผู้นำ โค้ชและพี่เลี้ยงมักจะให้ข้อเสนอแนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติตนในการสร้างขีดความสามารถที่ดี ซึ่งในการโค้ชและให้คำปรึกษานั้นมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่มีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องการโค้ชและให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ คือ มีส่วนร่วมในข้อตกลงของการเรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้และมีพื้นที่ที่ปลอดภัย ปรับตัวให้เข้ากับบริบท มีความยืดหยุ่นในรูปแบบและวิธีการ ส่งเสริมการทดลองแล้วสังเกต ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย และใช้คำถามและฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะไว้ 2 ประเด็น คือ การนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษา ในรูปแบบของแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด บรรจุโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปในแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดดังกล่าวด้วย เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่นำโครงการไปสู่การปฏิบัติสามารถรองรับงบประมาณสนับสนุนเพื่อให้โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการจัด Workshop มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด และนำไปสู่การดำเนินโครงการอย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่ จัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดเป็นรูปธรรม จัดให้มีการ Workshop สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทดลองเผชิญกับสถานการณ์และฝึกแก้ปัญหาดังกล่าว จัดพื้นที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พูดคุย หรือประชุมกลุ่มย่อย

เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ ค้นหาคนที่มีคุณสมบัติที่สามารถเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่ดีได้ และจัดทำบัญชีรายชื่อคนที่สามารถเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงเพื่อโค้ชให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการจัด Workshop การกำหนดสถานการณ์จำลอง การสร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ การหาโค้ชหรือพี่เลี้ยง และการประเมิน 360 องศา จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด มีความพร้อมในด้านทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ปัจจัยในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การประเมินผล ความท้าทาย และการสนับสนุน

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาแนวทางการพัฒนา ทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ โดยเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพคือ (1) เวลา คือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยนำเสนอนี้ เป็นแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านความคิดที่ซับซ้อน หลากหลาย เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องให้เวลาตนเองได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ รายวัน รายเดือน และรายปี ทั้งสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเผชิญสถานการณ์ การเรียนรู้จากคนรอบข้าง และการเรียนรู้จากโค้ช (2) แผน คือ วางแผนในการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาลงในแผนให้ชัดเจน และ (3) ผู้นำทาง “การเดินทางที่ง่ายที่สุดและเร็วที่สุดคือการเดินตามผู้นำทาง” คือ ค้นหาคนที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนที่ดี หาโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่สามารถรับฟังและให้ข้อเสนอแนะแก่ตนได้

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการวางแผนการพัฒนาด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล เรียนรู้ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุลจากคนใกล้ตัว ให้เวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล เอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน รับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เพื่อสะท้อนมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ใช้หลักคิดแบบกลับขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และใช้สถานการณ์ที่วิกฤติเพื่อการตระหนักตน เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการพัฒนาได้ด้วยตนเอง

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 จากผลการศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู พบว่า องค์กรประกอบด้านความอดทนอดกลั้น เป็นองค์ประกอบด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป จึงควรหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้้องค์ประกอบด้านดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยต่ำ พร้อมทำสร้างแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบด้านดังกล่าวของครูให้สูงขึ้น

3.2.2 ข้อจำกัดเรื่องขนาดตัวอย่าง เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับเพียง 55% ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรจัดทำระบบติดตามแบบสอบถามให้เป็นระบบ ติดต่อสอบถามโรงเรียนเป็นระยะ หากเป็นไปได้ให้เดินทางไปติดตามด้วยตนเอง เพราะแบบสอบถาม อาจเกิดการสูญหายในระหว่างทางจากการขนส่ง หรือระหว่างที่ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม

3.2.3 เมื่อนำผลจากการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นได้ของแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำมาปรับปรุงตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นแล้ว ควรนำแนวทางดังกล่าวไปทดลองใช้ และเก็บข้อมูลจากการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอีกครั้งหนึ่ง



รายการอ้างอิง

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11): Harvard university press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (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.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice: American Psychological Association.
- 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. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-+.
- 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.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2): Wiley New York.
- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality - Author's response. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83-89. doi: Doi 10.1207/S15327965pli1401_03
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84-104.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*: Sage Publications.
- Petrie, N. (2014). Vertical leadership development-part 1.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600306
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*: Pearson South Africa.
- Rogers, C. R. (1963). Actualizing tendency in relation to "Motives" and to consciousness.

- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*: Greenwood Publishing Group.
- Sinclair, A. (2010). Placing self: How might we place ourselves in leadership studies differently? *Leadership, 6*(4), 447-460. doi: 10.1177/1742715010379312
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653.
- Tambe, S. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review.
- Turnipseed, D. (1996). Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal, 17*(2), 42-47.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors (Retracted article. See vol. 25, pg. 1071, 2014). *Leadership Quarterly, 21*(5), 901-914. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 24*(3), 301-319.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality, 41*(4), 613-624. doi: 10.2224/sbp.2013.41.4.613
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. N., & Wu, Y. H. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 5-21. doi: 10.1002/job.1850

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- กรณีการ์ วัฒนาวีโส. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). ผลงานกระทรวงศึกษาธิการในรอบปี 2558-2559.
- กฤษณ์ ศรีอักษรนนท์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ทักษะคิดในการทำงาน ะพฤติกรรมในการทำงาน : บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ. (วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- กัญญา กัญจา. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานศูนย์บริหาร จัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ขวัญฤดี อากานันท์. (2559). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- จิรนนท์ วงษ์ไทยวรรณ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค การรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพของ โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมอง โลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปร ปรับ: วิจัยแบบผสมวิธี. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- เบญจพร จุพัฒน์กุล. (2556). อิทธิพลของการมองโลกในแง่ดี ความสามารถในการฟื้นคืนได้ การรับรู้การสนับสนุน จากองค์กร ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรโดยมีความสุขเชิงอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่าน. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ปัทมวรรณ ชูสาย. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ของ องค์กรของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- ปาริชาติ กมลยะบุตร. (2553). ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ปิยดา ศรีประทุม. (2548). บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.
- เพลินพิศ ศิริสมบุรณ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.
- มนัชยา จันทเขต. (2551). ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(สำนักงานใหญ่). (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รดา อุดมอานภาพสุข. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพการปรับตัวเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รวรรณ บุญล้อม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิค ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วิมลรัตน์ ครอบมงคล, & ศยามล เอกะกุลนันต์. (2015). ภาวะผู้นำ บรรยากาศ องค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง. วารสารสังคมศาสตร์ และ มนุษยศาสตร์ (*Journal of Social Sciences and Humanities*), 3(1), 214.
- สันติ บูรณะชาติ. (2558). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, 26(3), 1-13.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. (2558). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. ปัตตานี.
- สุธาสินี แสงมุกดา. (2556). การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- สุวิทย์ เมษินทรีย์ (Producer). (2559, 16 พฤศจิกายน 2559). ประเทศไทย4.0ในบริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=iWWWfL7W52k>
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (3 ed.). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องศ์วิภา มุตะพัฒน์. (2558). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.





ภาคผนวก ก
ตัวอย่างเครื่องมือในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (ตัวอย่าง)

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....

| ข้อคำถาม | ระดับความสอดคล้อง | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|--|-----------------|---------------------|------------|
| | สอดคล้อง (+1) | ไม่แน่ใจ (0) | ไม่สอดคล้อง (-1) | |
| A. Heat Experiences ประสบการณ์ท้าทาย หมายถึง การที่ผู้นำเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดจากแบบเดิมๆ เปิดใจและเปิดกว้าง ค้นหาวิธีใหม่ ๆ และวิธีที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจกับความท้าทาย Heart Experience : the leader faces a complex situation that disrupts and disorients his habitual way to make sense of his challenge. | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับใดในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ ... | | | | |
| 1. การตระหนักรู้ (Self-awareness) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | |
| A1 | Heat experience + Self-awareness | | | |
| A1.1 | ความรู้สึกรู้จักคิดของตนเอง | | | |
| A1.2 | ความรู้สึกรู้จักคิดของครู | | | |
| A1.3 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง | | | |
| A1.4 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | | |
| A1.5 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | |
| 2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและไม่บิดเบือนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ | | | | |
| A2 | Heat experience + Relational Transparency | | | |
| A2.1 | การอธิบายความเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | | | |
| A2.2 | การเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | | |
| A2.3 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | | | |
| A2.4 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | | | |
| A2.5 | การยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | | | |
| 3. กระบวนการที่สมดุล (Balance Processing) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ | | | | |
| A3 | Heat experience + Balance Processing | | | |
| A3.1 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมา | | | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| | ประกอบการตัดสินใจ | | | | |
| A3.2 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้านทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | | | |
| A3.3 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้ถูกต้อง เมื่อมีข้อมูลเพิ่มขึ้นและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป | | | | |
| A3.4 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุปและตัดสินใจ | | | | |
| A3.5 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | | | | |
| 4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการควบคุมตนเอง ให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก | | | | | |
| A4 | Heat experience + Internal Moral Perspective | | | | |
| A4.1 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | |
| A4.2 | การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมของตน | | | | |
| A4.3 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | | | | |
| A4.4 | การส่งเสริมการทำดีในขณะที่ตำหนิและลงโทษการทำผิด | | | | |
| A4.5 | การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | |

| ข้อคำถาม | ระดับความสอดคล้อง | | | ข้อเสนอแนะ |
|--|--|-----------------|---------------------|------------|
| | สอดคล้อง (+1) | ไม่แน่ใจ (0) | ไม่สอดคล้อง (-1) | |
| B. Colliding Perspectives มุมมองที่ขัดแย้ง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีมุมมองต่อโลก ความคิดเห็น ภูมิหลัง และการศึกษาที่ขัดแย้งหรือแตกต่างจากของตน Colliding Perspectives : The leadership is exposed to people with different worldviews, opinions backgrounds, and training. | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับใดที่ท่านได้พบปะผู้คนที่มมมมมมที่แตกต่าง ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ... | | | | |
| 1. การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลกและสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตน และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | |
| B1 | Colliding perspective + Self-awareness | | | |
| B1.1 | ความรู้สึกรู้จักของตนเอง | | | |
| B1.2 | ความรู้สึกรู้จักของครู | | | |
| B1.3 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง | | | |
| B1.4 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| B1.5 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | |
| 2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและไม่บิดเบือนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ | | | | | |
| B2 | Colliding perspective + Relational Transparency | | | | |
| B2.1 | การอธิบายความเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | | | | |
| B2.2 | การเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | | | |
| B2.3 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | | | | |
| B2.4 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | | | | |
| B2.5 | การยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | | | | |
| 3. กระบวนการที่สมดุล (Balance Processing) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ | | | | | |
| B3 | Colliding perspective + Balance Processing | | | | |
| B3.1 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | | | | |
| B3.2 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | | | |
| B3.3 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้ถูกต้องเมื่อมีข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป | | | | |
| B3.4 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุปและตัดสินใจ | | | | |
| B3.5 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | | | | |
| 4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการควบคุมตนเอง ให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก | | | | | |
| B4 | Colliding perspective + Internalized Moral Perspective | | | | |
| B4.1 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | |
| B4.2 | การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมของตน | | | | |
| B4.3 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | | | | |
| B4.4 | การส่งเสริมการทำดีในขณะที่ตำหนิและลงโทษการทำผิด | | | | |

| | | | | | |
|------|------------------------------|--|--|--|--|
| B4.5 | การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | |
|------|------------------------------|--|--|--|--|

| ข้อคำถาม | ระดับความสอดคล้อง | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|--|---------------------|---------------------|------------|
| | สอดคล้อง (+1) | ไม่ แน่ใจ (0) | ไม่สอดคล้อง (-1) | |
| C. Elevated Sensemaking หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยในการบูรณาการและทำความเข้าใจกับแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้จากประสบการณ์ที่ท้าทายและมุมมองที่ขัดแย้ง Elevated Sensemaking : The leader uses a process or a coach to help him integrate and make sense of these perspectives and experiences from more elevated stages of development. | | | | |
| ท่านใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ชเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับ... | | | | |
| การตระหนักรู้ (Self-awareness) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเข้าใจตนเอง ความเป็นไปในโลก และสิ่งรอบตัว การยอมรับในจุดแข็ง และข้อจำกัดของตน รวมถึงการเข้าใจในมุมมองของครูที่มีต่อตนเอง และอิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | |
| C1 | Elevate Sensemaking + Self-awareness | | | |
| C1.1 | ความรู้สึกรู้จักคิดของตนเอง | | | |
| C1.2 | ความรู้สึกรู้จักคิดของครู | | | |
| C1.3 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง | | | |
| C1.4 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | | |
| C1.5 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | |
| 2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงและไม่บิดเบือนต่อครู เพื่อเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้ครูทราบ การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย โดยลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ | | | | |
| C2 | Elevate Sensemaking + Relational Transparency | | | |
| C2.1 | การอธิบายความเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | | | |
| C2.2 | การเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | | |
| C2.3 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | | | |
| C2.4 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | | | |
| C2.5 | การยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | | | |
| 3. กระบวนการที่สมดุล (Balance Processing) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมุมมองจากครูอย่างรอบด้าน ก่อนทำการสรุปตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ | | | | |
| C3 | Elevate Sensemaking + Balance Processing | | | |
| C3.1 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | | | |
| C3.2 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้านทั้งฝ่าย | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | สนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | | | |
| C3.3 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้ถูกต้องเมื่อมีข้อมูลเพิ่มเติมและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป | | | | |
| C3.4 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุปและตัดสินใจ | | | | |
| C3.5 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | | | | |
| 4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการควบคุมตนเอง ให้ประพฤติตนตามบรรทัดฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก | | | | | |
| C4 | Elevate Sensemaking + Internal Moral Perspective | | | | |
| 4.1 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | |
| C4.2 | การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมของตน | | | | |
| C4.3 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | | | | |
| C4.4 | การส่งเสริมการทำดีในขณะที่ตำหนิและลงโทษการทำผิด | | | | |
| C4.5 | การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | |

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

คำชี้แจง : กรุณาเลือกระดับที่ตรงกับความเห็นของท่าน

| | | | | |
|-------------|-----------|----------|-----------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| แทบจะไม่เคย | นานๆครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ |

ท่านมีพฤติกรรม/การปฏิบัติ มากน้อยเพียงใดในหัวข้อต่อไปนี้

| ข้อคำถาม | ระดับพฤติกรรม/การปฏิบัติ | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาในการทำงาน | | | | | |

| พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานของครูที่มุ่งเท่ากำลังความสามารถและความพยายาม โดยไม่ได้คำนึงว่างานดังกล่าวจะเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือไม่ ยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยไม่มีเรื่องการให้รางวัลตอบแทนหรือการลงโทษเข้ามาเกี่ยวข้อง | | | | | |
|--|-------------------|--------------|------------------|------------|--|
| ข้อคำถาม | ระดับความสอดคล้อง | | | ข้อเสนอแนะ | |
| | สอดคล้อง (+1) | ไม่แน่ใจ (0) | ไม่สอดคล้อง (-1) | | |
| 1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ | | | | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>พฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของครูที่ยินดีปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานล้นมือหรือกำลังประสบปัญหาด้วยความสมัครใจ ตามที่ตนสามารถช่วยเหลือได้เพื่อให้งานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วง</p> | | | | |
| 1.1 | ท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาในการทำงาน | | | |
| 1.2 | ท่านอาสาทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถทำงานนั้นได้ | | | |
| 1.3 | ท่านอาสาช่วยงานเพื่อนครูหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อเขามีงานล้นมือ | | | |
| 1.4 | ท่านจะเข้าไปพูดคุยทันทีที่มีคนในโรงเรียนไม่สบายใจหรือผิดปกติ | | | |
| 1.5 | ท่านอาสาช่วยงานเมื่อพบว่าเพื่อนครูส่งงานไม่ทันตามกำหนด | | | |
| 2. | ความอดทนอดกลั้น | | | |
| <p>ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตนคาดหวัง เปิดใจกว้างยอมรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าจะเจอกับสถานการณ์ที่ดีหรือไม่ก็ตาม</p> | | | | |
| 2.1 | ท่านอดทนอดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการทำงานเสมอ | | | |
| 2.2 | ท่านแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเมื่อถูกตำหนิในที่ประชุม (-) | | | |
| 2.3 | เมื่อทัศนคติของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนครูไม่ตรงกับท่าน ท่านก็ยังมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานต่อไป | | | |
| 2.4 | เมื่อท่านถูกตำหนิ ท่านจะนำมาพิจารณาปรับปรุงตนเองเสมอ | | | |
| 2.5 | เมื่อมีอุปสรรคต่อการทำงาน ท่านก็จะตั้งใจทำให้สำเร็จ | | | |
| 2.6 | ท่านอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียน | | | |
| 3. | จงรักภักดีต่อองค์กร | | | |
| <p>จงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่แสดงถึงความภาคภูมิใจในโรงเรียน ปกป้องและรักษาชื่อเสียงของโรงเรียนเมื่อถูกบุคคลภายนอกวิพากษ์วิจารณ์ ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นที่รู้จัก</p> | | | | |
| 3.1 | ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในโรงเรียนนี้มาก | | | |
| 3.2 | เมื่อมีการเข้าใจผิดเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน ท่านจะชี้แจงทันที | | | |
| 3.3 | ท่านเล่าเรื่องที่ดีที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับโรงเรียนให้บุคคลภายนอกฟัง | | | |
| 3.4 | ท่านปลุกฝังให้นักเรียนรักและภาคภูมิใจในโรงเรียนของตน | | | |
| 3.5 | ท่านแสดงตนให้ผู้อื่นเห็นถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครูโรงเรียนนี้ | | | |
| 4. | ปฏิบัติตามกฎขององค์กร | | | |
| <p>ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่ยอมรับและปฏิบัติตามกฎของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ สนับสนุนและตอบสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด แม้ว่าจะมีใครเห็นหรือไม่ก็ตาม</p> | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 4.1 | ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือนโยบายของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด แม้จะมีใครเห็นหรือไม่ก็ตาม | | | | |
| 4.2 | เมื่อพบเพื่อนครูมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ท่านจะตักเตือนเสมอ | | | | |
| 4.3 | ท่านพยายามหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่จะทำให้โรงเรียนเสื่อมเสียชื่อเสียง | | | | |
| 4.4 | ท่านยอมปฏิบัติตามกฎของโรงเรียนแม้จะไม่สอดคล้องกับค่านิยมของท่าน | | | | |
| 5. | ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล | | | | |
| ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูที่มีความริเริ่มหรือสร้างนวัตกรรมด้านงานการสอนและงานที่ตนได้รับมอบหมาย และยังให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ | | | | | |
| 5.1 | ท่านคิดวิธีการสอนใหม่ๆมาสอนนักเรียนเสมอ | | | | |
| 5.2 | ท่านนำความรู้มาพัฒนาการสอนหรือการทำงานของท่านอยู่เสมอ | | | | |
| 5.3 | ท่านมักเสนอแนวคิดคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนเมื่อมีโอกาส | | | | |
| 6. | ให้ความร่วมมือ | | | | |
| การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับโรงเรียนอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ คอยกำจัดสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามต่อโรงเรียน สนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพในโรงเรียน | | | | | |
| 6.1 | ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ | | | | |
| 6.2 | ท่านสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม | | | | |
| 6.3 | ท่านให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายงานในโรงเรียนด้วยความเต็มใจ | | | | |
| 7. | การพัฒนาตนเอง | | | | |
| การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของครูในการแสวงหาโอกาสและเข้ารับการฝึกอบรมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of โรงเรียน | | | | | |
| 7.1 | ท่านมักจะหาความรู้ใหม่ๆที่คิดว่าจะนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ | | | | |
| 7.2 | ท่านเข้ารับการอบรมอยู่เสมอ | | | | |
| 7.3 | แม้ไม่มีคำสั่งให้เข้าอบรม หากท่านเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน ท่านก็มักจะเข้าร่วม | | | | |



ชุด A สำหรับผู้บริหาร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษา 1 ท่าน ครู 5 ท่าน (หากน้อยกว่า5คนให้ตอบตามจำนวนที่มีอยู่จริง) ต่อ 1 โรงเรียน ที่ทำงานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในครั้งนี้ ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น การให้ข้อมูลของแต่ละท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วนและตรงตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปอ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีของครูในโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี หากท่านตอบแบบสอบถามเสร็จครบถ้วนทุกข้อแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย ภายในวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2560 หรือเร็วที่สุดเท่าที่ท่านจะสะดวกได้ โดยใส่ในซองที่แนบมาด้วยซึ่งได้มีการจำหน่ายและติดอากรแสตมป์ไว้แล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดติดต่อผู้วิจัยที่ เบอร์โทรศัพท์ 084 944 8320, Line id : guitarmus หรือ email : kosonetamata@gmail.com จักเป็นพระคุณยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายโกศล ตามะทะ

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และเติมคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ก. เพศ

1) ชาย 2) หญิง

ข. อายุ (6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น 1 ปี) _____ ปี

ค. สถานภาพ

1 โสด (2 สมรส (3 อื่น ๆ (

สาขาวิชาที่ท่านศึกษาในระดับปริญญาตรีคือสาขาวิชา _____

จ. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 2) ปริญญาโท 3) ปริญญาเอก

ฉ. ประสบการณ์ในการบริหาร)6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น (ปี 1

1) น้อยกว่า ปี 5 2) 5-ปี 10 3) 10-ปี 15 4) ปีขึ้นไป 15

ช. ประสบการณ์การทำงาน(รวมทุกงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา), ((ปี 1 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น 6

1) 5-ปี 10 2) 11-ปี 15 3) 16-ปี 20 4) ปีขึ้นไป 21ขึ้นไป

ซ. ระยะเวลาที่ท่านบริหารงานในโรงเรียนนี้)6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น (ปี 1

1) 0-ปี 3 2) 4-ปี 7 3) 8-ปี 11 4) ปีขึ้นไป 12

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณารายการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงแต่ละข้อ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลขระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของท่านที่สุดเพียงระดับเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเลือกตอบดังนี้

| | | | | |
|-------------|-------------|----------|-----------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---------------|-------------|----------|-----------|------|
| | | | | | | แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ |
| 1 | ท่านรับฟังและพยายามเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสุขุม | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ท่านเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของตนเอง | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ท่านเข้าใจและยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ท่านรู้ว่าคำพูดและพฤติกรรมของตนมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ท่านยอมรับและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | ท่านใส่ใจต่อความรู้สึกของครู | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | ท่านรู้ว่าคำพูดและพฤติกรรมของตนมีผลต่อครู | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | ท่านเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของครู | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ท่านพูดและปฏิบัติกับครูอย่างตรงไปตรงมาทั้งต่อหน้าและลับหลัง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | ท่านเป็นผู้ที่ปากกับใจตรงกัน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | ท่านเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | ท่านเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | ท่านส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างโปร่งใส | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | ท่านยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | ท่านให้ความไว้วางใจในการทำงานของครูโดยคอยติดตามสอบถามความก้าวหน้าของการทำงานตามความเหมาะสม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | ท่านสามารถอธิบายความคิดเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | ท่านขอรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ท่านรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งฝ่ายสนับสนุนและขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | ท่านหาช่องทางและวิธีเพื่อให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | ท่านนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | ท่านวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วน ก่อนสรุปตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | ท่านดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | ท่านมีความหนักแน่นเที่ยงธรรม ไม่อ่อนไหวต่อความอารมณ์ ลากยศ หรือ คำสรรเสริญเยินยอ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | ท่านสรรเสริญและส่งเสริมการทำความดี ในขณะที่ตำหนิและลงโทษคนที่ทำผิด | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | ท่านให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | ท่านยึดหลักความยุติธรรมและเป็นกลาง ในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของท่านที่เป็นปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ท่านเห็นว่าควรมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคะแนนระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติดังนี้

| | | | | |
|----------|-------------|----------|-----------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| แทบจะไม่ | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ |

ตัวอย่างแนวทางการตอบคำถาม

| 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | 5 | | | | | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ |
|--|------------------------|--|--|--|-------------|--|--|--|--|----------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|------|--|--|--|--|--------------|-------------------|
| แทบจะไม่ | | | | | นาน ๆ ครั้ง | | | | | บางครั้ง | | | | | บ่อยครั้ง | | | | | เสมอ | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตน | | | | | | | | | | 1 | ✓ | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | ✓ | 5 | | | | | | |

เช่น

หากท่านเห็นว่า ในสภาพปัจจุบัน ท่านได้มีโอกาสเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ในระดับ นาน ๆ ครั้ง ให้ท่านเลือกตอบระดับการปฏิบัติระดับ 2

หากท่านเห็นว่า สภาพที่พึงประสงค์ ท่านควรมีโอกาสเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ในระดับ บ่อยครั้ง ขอให้ท่านเลือกระดับการปฏิบัติระดับ 4

| 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | 5 | | | | | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ |
|--|---|--|--|--|-------------|--|--|--|--|----------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|------|--|--|--|--|--------------|-------------------|
| แทบจะไม่ | | | | | นาน ๆ ครั้ง | | | | | บางครั้ง | | | | | บ่อยครั้ง | | | | | เสมอ | | | | | | |
| ท่านมีโอกาสในระดับในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตน | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 2 | ความรู้สึนึกคิดของครู | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 3 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 4 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 5 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 6 | การอธิบายความเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|--|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | การเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | การยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้านทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้ถูกต้องเมื่อมีข้อมูลเพิ่มเติมและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุปและตัดสินใจ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | การส่งเสริมการทำความดีในขณะที่ดำเนินและลงโทษการทำผิด | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ท่านมีโอกาสในระดับใด ในการพบปะผู้คนที่มีความแตกต่างที่ทำให้ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับ... | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | ความรู้สึกรักใคร่ของครู | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | การอธิบายความเห็นของตนเองให้ครูทราบอย่างชัดเจน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | การเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|--|--|---|---|---|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | การยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้านทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้ถูกต้องเมื่อมีข้อมูลเพิ่มขึ้นและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุปและตัดสินใจ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือ คำสรรเสริญเยินยอ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | การส่งเสริมการทำดีในขณะที่ตำหนิและลงโทษการทำผิด | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ท่านมีโอกาสใช้กระบวนการพัฒนาหรือโค้ช(Coach)เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้ในระดับใด | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | ความรู้สึกรักใคร่ของครู | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | มุมมองของครูที่มีต่อตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | อิทธิพลของตนเองที่มีต่อครู | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | การอธิบายความเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | การเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | การเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | | |
|----------|--|----------|-----------|------|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|--|
| แทบจะไม่ | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ | | | | | | | | | | | |
| | ข่าวสารที่สำคัญ | | | | | | | | | | | | | | |
| 49 | การเปิดเผยข้อเท็จจริงเพื่อการตรวจสอบ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 50 | การยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 51 | การรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 52 | การรับฟังข้อมูลจากรอบด้านทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายที่ขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 53 | การยอมรับและเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้ถูกต้องเมื่อมีข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 54 | การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนก่อนสรุปและตัดสินใจ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 55 | การนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 56 | การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 57 | การประพฤติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมของตน | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 58 | ความหนักแน่นเที่ยงธรรม โดยไม่หวั่นไหวต่อลาภยศ หรือ คำสรรเสริญเยินยอ | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 59 | การส่งเสริมการทำดีในขณะที่ตำหนิและลงโทษการทำผิด | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 60 | การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |



ชุด B สำหรับครู

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

คำชี้แจง

4. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ต่อองค์กรของครู ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อ เสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2

5. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษา 1 ท่าน ครู 5 ท่าน (หากน้อยกว่า5คนให้ตอบตามจำนวน ที่มีอยู่จริง) ต่อ 1 โรงเรียน ที่ทำงานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

6. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในครั้งนี้ ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม เท่านั้น การให้ข้อมูลของแต่ละท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็น รายบุคคล ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและตรงตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านจึงมี ความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปอ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีของครูในโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี หากท่านตอบแบบสอบถามเสร็จครบถ้วน ทุกข้อแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย **ภายในวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2560** หรือเร็วที่สุดเท่าที่ท่านจะ สะดวกได้ โดยใส่ในซองที่แนบมาด้วยซึ่งได้มีการจำหน่ายและติดอากรแสตมป์ไว้แล้ว หากท่านมีข้อสงสัยประการ ใดโปรดติดต่อผู้วิจัยที่ เบอร์โทรศัพท์ 084 944 8320, Line id : guitarmus หรือ email : kosonetamata@gmail.com จักเป็นพระคุณยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายโกศล ตามะทะ

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ก. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

ข. อายุ (6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น 1 ปี)

- 1) ต่ำกว่า 25 ปี 2) 25-35 ปี 3) 36-45 ปี 4) มากกว่า 45 ปี

ค. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส 3) อื่น ๆ

ง. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก

จ. ประสบการณ์การทำงาน (6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น 1 ปี)

- 1) 0-5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-15 ปี 4) มากกว่า 15 ปี

ฉ. ตำแหน่งหรือวิทยฐานะ

- 1) ครูผู้ช่วย 2) ครู (ค.ศ.1) 3) ครู (ค.ศ.2) 4) ครู (ค.ศ.3)
 5) ครู (ค.ศ.4) 6) พนักงานราชการ 7) ครูอัตราจ้าง 8) อื่น ๆ

ช. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในโรงเรียนนี้ (6 เดือนขึ้นไปให้นับเป็น 1 ปี)

- 1) 0-5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-15 ปี 4) มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการข้อคำถามเกี่ยวกับ**ผู้บริหารโรงเรียนของท่าน**และทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลขระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเลือกตอบดังนี้

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|-------------|----------|-----------|------|
| แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ระดับพฤติกรรม | | | | | |
|-------------|--|----------|-----------|------|---------------|---|---|---|---|--|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารรับฟังและพยายามเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสุขุม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 2 | ผู้บริหารเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 3 | ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 4 | ผู้บริหารรู้ว่าคำพูดและพฤติกรรมของตนมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 5 | ผู้บริหารยอมรับและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 6 | ผู้บริหารใส่ใจต่อความรู้สึกของครู | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 7 | ผู้บริหารรู้ว่าคำพูดและพฤติกรรมของตนมีผลต่อครู | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 8 | ผู้บริหารเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของครู | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 9 | ผู้บริหารพูดและปฏิบัติกับครูอย่างตรงไปตรงมาทั้งต่อหน้าและลับหลัง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 10 | ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปากกับใจตรงกัน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 11 | ผู้บริหารเปิดเผยให้ครูทราบข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียนโดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 12 | ผู้บริหารเปิดโอกาสและช่องทางให้ครูได้รับทราบข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 13 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างโปร่งใส | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 14 | ผู้บริหารยอมรับผิดเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 15 | ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการทำงานของครูโดยคอยติดตามสอบถามความก้าวหน้าของการทำงานตามความเหมาะสม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 16 | ผู้บริหารสามารถอธิบายความคิดเห็นของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 17 | ผู้บริหารขอรับฟังมุมมองจากครู เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 18 | ผู้บริหารรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งฝ่ายสนับสนุนและขัดแย้งอย่างเป็นกลาง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 19 | ผู้บริหารหาช่องทางและวิธีเพื่อให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 20 | ผู้บริหารนำข้อวิพากษ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 21 | ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วน ก่อนสรุปตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 22 | ผู้บริหารดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 23 | ผู้บริหารมีความหนักแน่นเที่ยงธรรม ไม่อ่อนไหวต่อความอามรณ์ ลากยศ หรือคำสรรเสริญเยินยอ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 24 | ผู้บริหารสรรเสริญและส่งเสริมการทำความดี ในขณะที่ตำหนิและลงโทษคนที่ทำผิด | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 25 | ผู้บริหารให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 26 | ผู้บริหารยึดหลักความยุติธรรมและเป็นกลาง ในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |

ตอนที่ 3 พฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณารายการเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติตนของท่านแต่ละข้อ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลขระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเลือกตอบดังนี้

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|-------------|----------|-----------|------|
| แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|----|--|-------------|----------|-----------|------|---------------|---|---|---|---|
| | แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ | | | | | |
| 1 | ท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหาในการทำงาน | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ท่านอาสาทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถทำงานนั้นได้ | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ท่านอาสาช่วยงานเพื่อนครูหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อเขามีงานล้นมือ | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ท่านจะเข้าไปพูดคุยคนที่ที่มีคนในโรงเรียนไม่สบายใจหรือผิดปกติ | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ท่านอาสาช่วยงานเมื่อพบว่าเพื่อนครูส่งงานไม่ทันตามกำหนด | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | ท่านอดทนอดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการทำงาน | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | ท่านแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเมื่อประสบเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | เมื่อทัศนคติของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนครูไม่ตรงกับท่าน ท่านก็ยังมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | เมื่อท่านถูกตำหนิ ท่านจะนำมาพิจารณาปรับปรุงตนเอง | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | ถึงแม้มีอุปสรรคต่อการทำงาน ท่านก็จะตั้งใจทำให้สำเร็จ | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | ท่านอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียน | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในโรงเรียนนี้มาก | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | เมื่อมีการเข้าใจผิดเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน ท่านจะชี้แจงทันที | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | ท่านเล่าเรื่องที่ดีที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับโรงเรียนให้บุคคลภายนอกฟัง | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | ท่านปลุกฝังให้นักเรียนรักและภาคภูมิใจในโรงเรียนของตน | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | ท่านแสดงตนให้ผู้อื่นเห็นถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครูโรงเรียนนี้ | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ระดับพฤติกรรม | | | | | |
|----|--|---|---|---|---------------|-------------|----------|-----------|------|--|
| | | | | | แทบจะไม่เคย | นาน ๆ ครั้ง | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | เสมอ | |
| 17 | ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือนโยบายของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด แม้จะมีใครเห็นหรือไม่ก็ตาม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 18 | เมื่อพบเพื่อนครูมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ท่านจะตักเตือน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 19 | ท่านพยายามหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่จะทำให้โรงเรียนเสื่อมเสียชื่อเสียง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 20 | ท่านยอมปฏิบัติตามกฎของโรงเรียนแม้จะไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 21 | ท่านคิดวิธีการสอนใหม่ๆ มาสอนนักเรียน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 22 | ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้หรือการอบรมมาพัฒนาการสอนหรือการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 23 | เมื่อมีโอกาสท่านจะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 24 | ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 25 | ท่านสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 26 | ท่านให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเต็มใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 27 | ท่านคอยเป็นหูเป็นตาและให้ข้อมูลกับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อพบเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงภัยคุกคามต่อโรงเรียน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 28 | ท่านมักจะแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 29 | ท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของตนให้สูงขึ้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 30 | ท่านเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ท่านเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน แม้ไม่มีคำสั่งให้เข้าร่วม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |



ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครู และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน โปรดประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบประเมินของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งหวังให้ครูมีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากต่องานวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ หากท่านมีข้อสงสัยเพิ่มเติมสามารถติดต่อได้ที่ เบอร์โทรศัพท์ 084-9448320 e-mail : kosonetamata@gmail.com

นายโกศล ตามะทะ

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนหมายเลขระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในช่องว่างใต้รายการข้อความ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในระดับ น้อยที่สุด

ตารางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็น (ร่าง) สมาชิกที่ดีต่อองค์กรของคุณ

| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| พัฒนาความสำนึกในความหมายที่ลุ่มลึก (Elevated Sensemaking) สู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | | | | | | | | | | | |
| 1 | วางแผนการพัฒนาตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| คำอธิบายเพิ่มเติม | | <p>ผู้บริหรวางแผนการพัฒนาตนเอง โดยเริ่มจากการทบทวนว่าในอดีต ช่วงวัยรุ่น ช่วงอายุ 20 ตนเป็นคนอย่างไร มีการรับข้อมูลและประมวลผลข้อมูลดังกล่าวอย่างไร จนถึงปัจจุบันและวางแผนต่อไปยังอนาคตว่าต้องการพัฒนาด้านดังกล่าวอย่างไร</p> | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | <hr/> <hr/> <hr/> | | | | | | | | | |
| 2 | หาโค้ชหรือผู้บริหารที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาตนเองด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| รายละเอียดเพิ่มเติม | | <p>ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่ หรือผู้บริหารในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือที่เลี้ยงให้กับผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารที่จะมาทำหน้าที่โค้ชหรือที่เลี้ยงต้องมีทักษะการรับฟังที่ดี สามารถ</p> | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|---------------------|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ถูกโค้ชเรียนรู้เกี่ยวกับการเปิดเผยตัวตนให้ครูทราบ การรับฟังข้อมูลจาก รอบด้านเพื่อใช้ในการตัดสินใจ | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |
| 3 | เรียนรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และ กระบวนการที่สุ่มดูลจากคนใกล้ตัว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | รายละเอียดเพิ่มเติม ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา มองหาคนที่เป็ต้นแบบ ที่มีการเปิดเผยตัวตนกับคนในโรงเรียนได้ชัดเจน มี การคิดรอบคอบก่อนตัดสินใจ สังเกตและเรียนรู้จากคนดังกล่าว แล้วนำประเด็นที่ได้ไปปรึกษาโค้ชหรือ ผู้บริหารพี่เลี้ยงของตน เพื่อพัฒนาให้เป็นรูปแบบของตน | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |
| 5 | ใช้เวลาในการทบทวนตนเองด้านความโปร่งใส เชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สุ่มดูล | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | รายละเอียดเพิ่มเติม ผู้บริหารให้เวลากับตนเองในการทำสมาธิ ทบทวนเกี่ยวกับตนเอง ประมวลผลข้อมูลที่ได้รับ สิ่งที่ได้ เรียนรู้ในแต่ละวัน อย่างน้อย 3-5 นาทีต่อวัน | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ใช้มุมมองที่ขัดแย้งเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | | | | | | | | | | | |
| 6 | เอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อพัฒนามุมมองเชิง จริยธรรมภายในตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| รายละเอียดเพิ่มเติม | | ผู้บริหารใช้วิธีแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา นึกถึงมุมมองของครู บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มองย้อนกลับมาที่ตน ว่ามีความมั่นคงในการกระทำ มีความหนักแน่นเพียงใด หลงใหลในลาภยศ หรือ สิ่งยั่วยุที่เข้ามาหรือไม่ เพียงใด | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | | | | | | | | | |
| 7 | เพื่อนช่วยเพื่อนพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| รายละเอียดเพิ่มเติม | | สำนักงานเขตพื้นที่ให้ผู้บริหารที่ต้องได้รับการพัฒนาใช้วิธีการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน จับคู่ผู้บริหารด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักความเชื่อ ค่านิยมของตน การให้รางวัลหรือ การลงโทษครูและบุคลากรในโรงเรียน และการให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | | | | | | | | | |
| 8 | รับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ที่สะท้อน มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

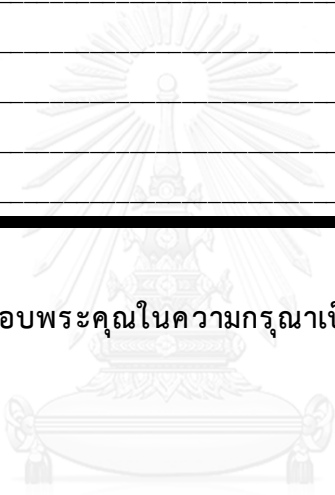
| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|--------|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <u>รายละเอียดเพิ่มเติม</u> ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ตนเองได้รับฟังอย่างลึกซึ้งจากครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับการ ปฏิบัติตนของตนเอง ว่ามีความหนักแน่นในการกระทำหรือไม่ อย่างไร การให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย การดำเนินการกับผู้ที่มีผลงานดีเด่น และผู้ที่กระทำความผิด | | | | | | | | | | |
| | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | |
| 9 | ใช้หลักคิดแบบกลับขั้ว (Polarity Thinking) เพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <u>รายละเอียดเพิ่มเติม</u> ผู้บริหารหาจุดสมดุลของแนวความคิด ทั้งมุมมองที่เห็นด้วย และมุมมองที่เห็นต่าง เพื่อสร้างความ ตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตน ที่ควรตั้งอยู่บนฐานของความยุติธรรม เป็นกลาง และยึด มั่นในสิ่งที่ถูกต้อง | | | | | | | | | | |
| | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | |
| 10 | จัด Workshop ที่เน้นมุมมองเชิงระบบให้กับ ผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายใน ตน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <u>รายละเอียดเพิ่มเติม</u> สำนักงานเขตพื้นที่จัดให้มี Workshop เพื่อพัฒนาผู้บริหารแบบมุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) เป็นการพัฒนาผู้บริหารที่นอกเหนือจากการพัฒนาพฤติกรรม หรือความเป็นตัวตน แต่ให้มี การนำประเด็นทางการบริหารโรงเรียนหรือการศึกษามาถกในหลากหลายมุมมอง สรุปแล้วเพื่อให้เกิด มุมมองที่เป็นจริง ถูกต้อง สอดคล้องกับการบริหารโรงเรียน | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|---|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |
| <p>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | | | | | | | | | | | |
| เผชิญสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้ | | | | | | | | | | | |
| 11 | ใช้สถานการณ์ที่วิกฤติเพื่อการตระหนักรู้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p><u>รายละเอียดเพิ่มเติม</u></p> <p>ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากการเผชิญสถานการณ์ที่ท้าทายที่ทำให้ได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับตนเอง คนรอบข้าง และสิ่งที่กำลังเป็นไปรอบตัว ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าว มีเงื่อนไขดังนี้ (1) เป็นประสบการณ์ใหม่ (2) ต้องทำให้สำเร็จ (3) มีโอกาสของความสำเร็จหรือล้มเหลวเท่ากัน (4) มีคนสำคัญคอยดูแลอยู่ (5) เป็นเรื่องที่ยืด</p> <p>อัด</p> | | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |
| <p>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | | | | | | | | | | | |
| 12 | สร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ในเขตพื้นที่ (Developmental Risk-taking) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p><u>รายละเอียดเพิ่มเติม</u></p> <p>ในการสร้างวัฒนธรรมกล้าเสี่ยงเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว สามารถปฏิบัติได้ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> สำนักงานเขตพื้นที่ร่วมมือหน่วยงานอื่น เช่น อบต. เทศบาล ให้ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับชุมชน ผู้บริหารที่ต้องได้รับการพัฒนานำตนเองเข้าไปช่วยในการแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนหรือหน่วยงานใกล้เคียงที่มีปัญหาที่ซับซ้อน เช่น โรงเรียนที่มีผลการประเมินโรงเรียนอยู่ในระดับต่ำ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูต่ำ กลุ่มเครือข่ายโรงเรียน ส่งเสริมและให้โอกาสผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา เป็นประธานกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน | | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|---------------------|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | d) ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา ย้ายตนเองออกจากบริบทเดิม ไปปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีบริบทที่ต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |
| 13 | รับผิดชอบงานที่สำคัญในช่วงสถานการณ์ที่ท้าทาย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | รายละเอียดเพิ่มเติม สำนักงานเขตพื้นที่ มอบหมายงานที่สำคัญที่ต้องดำเนินการในสถานการณ์ที่ท้าทาย สำคัญ เร่งด่วน มีเงื่อนไขที่ต้องทำให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัด ให้กับผู้บริหารที่ต้องการการพัฒนาได้รับผิดชอบ | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |
| 14 | ทดลองเผชิญสถานการณ์จำลอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | รายละเอียดเพิ่มเติม สำนักงานเขตพื้นที่จัด Workshop กำหนดสถานการณ์จำลองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นสถานการณ์ที่ซับซ้อน ท้าทาย เพื่อให้ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาได้ฝึกเผชิญสถานการณ์ และแก้ปัญหาดังกล่าว | | | | | | | | | | |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | |

| ข้อที่ | (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้าง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ | ระดับความคิดเห็น | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ความเหมาะสม | | | | | ความเป็นไปได้ | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | ใ้ช้การประเมินแบบ 360 องศาการตระหนักรู้ รายละเอียดเพิ่มเติม สำนักงานเขตพื้นที่ ให้ผู้บริหารใช้การประเมินแบบ 360 องศาในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อระบุรูปแบบ พฤติกรรมที่เป็นอันตรายมากที่สุด เหตุการณ์ที่ผู้บริหารมักหลีกเลี่ยง หรือเหตุการณ์ที่คอยอุดหนุนทำให้ ผู้บริหารไม่มีการพัฒนา เพื่อเป็นการปลดล๊อคสู่การพัฒนาการตระหนักรู้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม _____ _____ _____ _____ _____ | | | | | | | | | | | |

กราบขอพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงครับ


 ลงชื่อ _____
 (_____)

ตำแหน่ง _____



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

1. รศ.ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
4. อ.ดร.สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. อ.ดร.สืบสกุล นรินทรางกุล ณ อยุธยา
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

1. ศ.ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. นายเชิดศักดิ์ ศรีศักดิ์วิชัย
รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,
อดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. นายสมัย ณะศรี
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2






บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ โทร.82565-97 ต่อ 6732
 ที่ ศร 0512.6(2791.10)/60-3268 วันที่ มิถุนายน 2560
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

ด้วย นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
 นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
 องค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” โดยมี
 อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
 ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้


 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)
 รองคณบดี



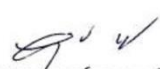
บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ โทร.82565-97 ต่อ 6732
 ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-3269 วันที่ มิถุนายน 2560
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

ด้วย นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
 นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
 องค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2” โดยมี
 อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
 ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้


 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)
 รองคณบดี

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60- 3265

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อัครายุทธ ศรีใจอินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
องค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” โดยมี
อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโกลาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชินโกล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6732

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย : 084-9448320 Email kosonetamata@gmail.com




บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82565-97 ต่อ 6732
 ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-3267 วันที่ มิถุนายน 2560
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

ด้วย นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
 นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
 “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
 องค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2” โดยมี
 อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
 ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้


 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)
 รองคณบดี

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-3266

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย


เรียน ดร.นิจิรา บำรุงกิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อ
องค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” โดยมี
อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6732
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย : 084-9448320 Email kosonetamata@gmail.com

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-3270



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มิถุนายน 2560

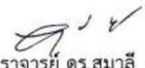
เรื่อง ขอขอบคุณ

เรียน ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชานัน เขต 2" โดยมี อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่าน
ครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6732

ที่ ศธ ๐๔๐๘๑.๗๘/๓๒๙



โรงเรียนบ้านปรางค์
๓๒๐ หมู่ ๓ ตำบลปัว อำเภอปัว
จังหวัดน่าน ๕๕๑๒๐

๒ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อ้างอิง หนังสือที่ ศธ ๐๕๑๒.๖(๒๗๙๑.๑๐)/๖๐-๐๓๖๘

ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๕ ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต ๒” และขอความอนุเคราะห์จากโรงเรียนบ้านปรางค์ตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

ในกรณีนี้ โรงเรียนบ้านปรางค์ ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายมนัส คำซึ้ง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปรางค์

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทร ๐-๕๔๗๙-๑๐๑๑ โทรสาร ๐-๕๔๗๕-๖๑๕๕

www.banprang.ac.th



ที่ ศธ ๐๔๐๘๑.๑๖๒/๑๐๕

โรงเรียนเพียงหลวง ๗๑ ตำบลงอบ
อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ๕๕๑๓๐

๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ส่งข้อมูลการวิจัย

เรียน ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

อ้างถึง หนังสือคณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ศธ ๐๕๑๒.๖(๒๗๙๑.๑๐)/๖๐-๐๓๖๘
ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๕ ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายโกศล ตามะทะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
ด้วยแบบสอบถามจากสถานศึกษา ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

ในการนี้ โรงเรียนเพียงหลวง ๗ ในทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญาสิริวัฒนาพรรณวดี
ได้กรอกแบบสอบถามข้อมูลการวิจัยเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดดังเอกสารที่ส่งมาด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางณัฐชยา พันธุ์ลี)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเพียงหลวง ๗

ในทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญา สิริวัฒนาพรรณวดี

โรงเรียนเพียงหลวง ๗

ในทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญาสิริวัฒนาพรรณวดี

โทร. ๐๘๙-๕๕๘๕๕๒๐

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายโกศล ตามะทะ เกิดเมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ.2529 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาดนตรีศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกียรตินิยมอันดับสอง ในปี พ.ศ.2552 หลังจากนั้น เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ.2552 บรรจุเข้ารับราชการครูที่โรงเรียนบ้านน้ำช้างพัฒนา อำเภอเฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่านเขต 2 ตำแหน่งครูผู้ช่วย และย้ายไปทำงานที่โรงเรียนบ้านบ่อหยวก อำเภอบ่อเกลือ ปลายปี พ.ศ.2554 ซึ่งเป็นสถานที่ทำงานปัจจุบัน และเมื่อปี พ.ศ.2558 ได้ทำการลาศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

