

### 3. ภาวะผู้นำกับพลัง

ดังได้กล่าวแล้วว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังของผู้นำที่สามารถส่งแรงกระทำ อันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพลัง สอดคล้องกับ Shackleton (1995) ซึ่งกล่าวไว้ว่า “มันเป็นไปไม่ได้ที่จะกล่าวถึงภาวะผู้นำ โดยไม่พูดถึงพลังของมันเลย” (Impossible to Talk of Leadership Without Discussing of the Power)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำในองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ และต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีพลังเพียงพอที่จะให้พลัง (Empower) และเสริมพลัง (Empowerment) ให้กับผู้ตามอย่างเหมาะสม การทรงพลังของผู้บริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็น

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตเกี่ยวกับพลังว่า พลังเป็นเรื่องของธรรมชาติ เป็นปรากฏการณ์อย่างหนึ่งในสังคม มนุษย์ทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย ต้องการความมั่นคง การที่มนุษย์มาอยู่รวมกันมากๆ ทำให้เกิดพลังอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่ Russell (อ้างถึงในจำเริญ บัวเลิศ, 2538) กล่าวว่า “ในบรรดาความปรารถนาที่ไม่มีที่สิ้นสุดของมนุษย์นั้น ความต้องการที่สำคัญ คือความต้องการพลัง” การรวมตัวกันของสมาชิกในสังคมหนึ่งๆ จะเกิดผู้นำ ผู้ตาม เช่น การรวมตัวกันของสมาชิกเพื่อทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนระดับที่สูงขึ้น พลังจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีอิทธิพลโน้มน้าวใจให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525) กล่าวว่า “ไม่มีใครสามารถให้คำตอบว่าพลังอยู่ที่ไหน มีลักษณะอย่างไร พลังเปรียบเทียบกับพลังงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่สามารถผลักดันให้บุคคลหน่วยงานหรือองค์กรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากความไม่ทัดเทียมกันในการจัดสรรพลัง จึงทำให้เกิดบุคคลสองพวก คือ ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาของทั้งคู่ไม่ว่าจะพิจารณาจากความแตกต่างในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าบุคคลสองพวกนี้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแล้ว ผู้นำมักจะเป็นผู้ออกคำสั่ง ในขณะที่ผู้ตามมักจะเป็น ผู้เชื่อฟังและปฏิบัติตามเช่นกัน”

จึงเห็นได้ว่า พลังเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อรุณ รักธรรม (2527) ที่ว่า สิ่งที่เป็นและสำคัญที่สุดต่อการดำรงอยู่ขององค์กรมิใช่ระบบสื่อสารที่ดีเลิศหรือหลักมนุษยสัมพันธ์หรือการเข้าร่วมในกิจกรรมของสมาชิก แต่คือ พลัง (Power) ดังนั้น พลังจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้าง และกิจกรรมขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่างๆ ภายในองค์กรทำงานไปตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ และ

ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ตลอดจนเป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอีกด้วย ขณะเดียวกันหน้าที่ความรับผิดชอบก็เป็นแนวทางที่ทำให้บุคคลสามารถได้พลัง อย่างไรก็ตาม การมีพลังในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะกับอำนาจหน้าที่ของบุคคลนั้น มิฉะนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น ในกรณีผู้บริหารมีพลังน้อยเกินไปจะทำให้เกิดความอ่อนแอ ความสับสน และล่าช้าขึ้นในองค์กร และในกรณีที่ผู้บริหารมีพลังมากเกินไป อาจทำให้เกิดการก้าวท้าวในหน้าที่การงาน มีพฤติกรรมที่ขัดกับการยอมรับอันเป็นการผิดประเพณี ผิดกฎ ผิดระเบียบ หรือกฎหมาย และเป็นตัวการของความขัดแย้งได้

### 3.1 ความหมายของพลัง

มีผู้ให้ความหมายของพลังอำนาจ (Power) ไว้ดังนี้

พลัง หมายถึง อำนาจซ่อนเร้นในตัวผู้นำที่พร้อมให้ผู้นำนำไปใช้ (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์, 2525)

พลัง หมายถึง กำลัง พลังงานหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวคน (ราชบัณฑิต, 2642)

พลัง หมายถึง สมรรถภาพ กำลังกาย กำลังวังชา สติปัญญา ในการกระทำสิ่งในสิ่งหนึ่ง (เชียรชัย เอี่ยมวรเมธ, 2432)

พลัง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่นๆ (French and Raven, 1960)

พลัง หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงทางการปฏิบัติหรือวิถีชีวิตได้ (Schein, 1965)

พลัง หมายถึง ความเป็นไปได้ในขอบเขตของสังคม ที่คนคนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ลุล่วงไปได้โดยปราศจากการต่อต้าน (Weber, 1966)

พลัง หมายถึง ปราบฏุกการณ์ทางสังคมที่คนคนหนึ่งสามารถกำหนดพฤติกรรมของคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ทางสังคมไว้ได้ (Corser, 1976)

พลัง หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งในการควบคุมเหนือจิตใจ ความนึกคิด และความประพฤติปฏิบัติของบุคคลอื่น (Morganthau, 1978)

พลัง หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจ มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม (Lukes, 1980)

พลัง หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่น ได้ทำบางสิ่งบางอย่าง ทำให้คน หรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง (Luthans, 1985)

พลัง หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงใจบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ให้เปลี่ยนเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ (Yuki, 1989)

จากความหมายของพลัง ดังที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า

พลัง หมายถึง ความสามารถหรือวิธีของบุคคล หรือกลุ่มคนในการจูงใจให้บุคคลอื่น แสดงความสามารถหรือศักยภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม เห็นได้ว่าความหมายของพลังยังคงเป็นประเด็นที่ให้ผู้รู้ได้อภิปราย ถกเถียงกัน อีกมาก ทั้งนี้เพราะความหมายของพลังขึ้นอยู่กับบริบทของงานที่ศึกษา

### 3.2 แหล่งที่มาและฐานของพลัง

แหล่งที่มาของพลัง หมายถึง วิธีที่บุคคล หรือกลุ่มคนเข้ามาควบคุมฐานพลัง หรืออาจจะ หมายความว่า แหล่งที่มาของพลังและวิธีการที่จะได้มาซึ่งพลัง (Robbins, 1983)

แนวคิดเกี่ยวกับพลัง มีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ โดย พลาโต และ โซเครตีสพยายามที่ศึกษาว่า ทำไมผู้นำจึงแสวงหาพลัง ซึ่งทำให้ได้รับคำตอบว่า ผู้นำต่างแสวงหาพลังเพื่อนำพลังนั้นมาใช้ให้เกิด ประโยชน์แก่สังคม (ทินพันซ์ นาคะตะ, 2525)

Machiavelli (1950 อ้างถึงใน ซาติชาย ณ เชียงใหม่, 2518) ได้ศึกษาถึงแหล่งที่มาของพลัง และได้สรุปแหล่งที่มาของพลังไว้ดังนี้

แหล่งที่มาของพลังตามแนวคิดของ Machiavelli

1. พลังตามกฎหมาย (Legal Power) เป็นพลังที่อยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย ไม่ผูกพันกับ ตัวบุคคล หรือตำแหน่ง กล่าวคือ สามารถขยายไปสู่บุคคลและตำแหน่งเฉพาะตามที่กฎหมายระบุภายใน ขอบเขตหน้าที่ในหน่วยงานเท่านั้น

2. พลังตามประเพณี (Traditional Power) เป็นพลังที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความ ศักดิ์สิทธิ์ของสถานภาพบุคคล ซึ่งได้ใช้พลังนั้นมาในอดีต เป็นพลังอำนาจที่เป็นมรดกตกทอดมาจาก ประเพณี ค่านิยมจากอดีต

3. พลังบารมี (Charismatic Power) เป็นพลังที่ได้รับจากการยกย่องบูชา หรือ ความนับถือ ในตัวบุคคลเป็นพิเศษ จากคุณลักษณะที่ดีที่มีในตัวบุคคลนั้นๆ ทั้งนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ หรือการยอมรับเฉพาะตัวบุคคล เช่น บุคลิกภาพ พฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ

Lasswell and Kapla (1969) ได้สรุปปัจจัยที่เสริมพลังให้กับผู้นำ ซึ่งเรียกว่า พลังนิยม 8 ประการ ดังนี้

1. พลังทางทางการเมือง
2. พลังการยอมรับนับถือ
3. พลังความซื่อตรง
4. พลังความรัก
5. พลังความสมบูรณ์พูนสุข
6. พลังความร่ำรวย
7. พลังทักษะ
8. พลังความรอบรู้

ในสังคมไทย ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของพลังเช่นกัน ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2523) ได้รวบรวมแหล่งของพลังในบริบทของสังคมไทยไว้ ดังนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ หน้าที่ที่ปฏิบัติย่อมแสดงถึง การมีพลังเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ที่ปฏิบัติ นั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลนั้นมีพลังด้วย
2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วย พลังนั้นย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิกหรือที่เรียกว่าบริวาร มากน้อยที่ทำงานอยู่ด้วย
3. บุคคลที่คบค้าสมาคมด้วย การคบค้าสมาคม หรือการคบเพื่อน ที่มีพลัง ทำให้คนคนนั้น ย่อมมีพลังชนิดนั้นไปด้วย
4. บุคลิกลักษณะ บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงาน ใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่ง การงาน ผู้ที่บุคลิกภาพดีย่อมเป็นผู้ได้เปรียบหรือได้เต็มต่อ ในระยะแรกจะเป็นผู้ที่นำนับถือ นำเคารพ นำเลื่อมใสต่อบุคคลที่พบเห็น โดยไม่ต้องพูดจาแต่ประการใด
5. มนุษย์สัมพันธ์ มนุษย์ต่อมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน เป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกัน เป็นเรื่องของคนต่อคน มนุษย์สัมพันธ์กันนับเป็นพลังภายใน เป็นสิทธิอำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้น ตลอดไปไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การชนะจิตใจคน ได้ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในแง่ของมนุษยสัมพันธ์แล้ว มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเปรียบเสมือนพลังนั่นเอง
6. ของที่ใช้ บางครั้ง พลังได้มาจากของที่ใช้ ตำแหน่ง เงินเดือน รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัย ซึ่งผู้ใดใช้ของดีกว่า แพงกว่า ย่อมมีพลังเหนือกว่า
7. ทรัพยากร ซึ่งหมายความรวมถึงวัสดุต่างๆ ในการปฏิบัติงาน คนที่มีทรัพยากรมาก มีที่ดินหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคัน ย่อมมีบริวาร และนำมาซึ่งพลังที่มีมากกว่าผู้อื่น

8. ประเพณีนิยม เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ที่อยู่ใต้พลังยอมรับนับถือในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งได้พลังอำนาจนั้นมาตามระเบียบประเพณีมากกว่าการยอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ นอกนั้นยังเคารพ นับถือในระบบอาวุโส คนไทยถูกสอนให้เคารพ เชื้อพียงและยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมา เช่น ลูกเชื่อฟัง พ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งเหล่านี้เป็นพลังที่ได้รับหรือที่มีตามประเพณีนิยม

### 3.3 ฐานของพลัง

ฐานของพลังแตกต่างจากแหล่งที่มาของพลัง

Robins (1983) ให้ความหมายของฐานพลังว่า ฐานพลัง หมายถึง การนำพลังไปใช้

Etzioni (1967) จำแนกฐานของพลังในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1 พลังการมีอำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นพลังที่ผู้บริหารใช้ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามวิธีที่กำหนดไว้

2 พลังจากสินน้ำใจ (Remunerative Power) เป็นพลังที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอันก่อประโยชน์ต่อผู้อื่น เช่น การให้ค่าตอบแทน ค่าจ้าง

3 พลังจากความสัมพันธ์ทั่วไป (Normative Power) เป็นพลังที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องบุคคล เช่น ความต้องการ ความสำเร็จ ความเป็นเพื่อน และค่านิยมของกลุ่มหรือการใช้ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นคล้อยตาม และปฏิบัติตามที่ต้องการ

Robbins (1983) ได้แบ่งแยกฐานพลังออกเป็น 4 ฐาน คือ

1. พลังบังคับ (Coercive Power) โดยผู้บริหารที่มีพลังนี้ สามารถลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีทีละเลย หรือไม่ปฏิบัติตามได้

2. พลังการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารในการให้รางวัล เช่น ค่าจ้าง หรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติตามได้

3. พลังการชักชวน (Persuasive Power) เกิดจากการที่ผู้บริหารสามารถว่าจ้าง จัดทำสื่อสาร หรือมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานของกลุ่มให้เกิดการปฏิบัติตามได้

4. พลังการมีความรู้ (Knowledge Power) เป็นความรอบรู้และเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่ทำให้ได้รับการยอมรับ ปฏิบัติตามจากผู้ใต้บังคับบัญชา

Fren chand Raven (1957) ซึ่งได้เสนอว่า ฐานของพลัง ประกอบด้วย 5 ด้าน เป็นเครื่องมือวัดศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นอย่างได้ผล คือ

1. พลังการให้รางวัล (Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่น สำหรับความสำเร็จของงาน และเชื่อว่า การยอมรับปฏิบัติตาม จะนำไปสู่การให้รางวัล

ด้วยวิธีการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องสรรเสริญ

2. พลังการบังคับ (Coercive Power) หรือพลังอำนาจการให้โทษที่เกิดจากความกลัว ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจสูง หรือที่สามารถให้โทษสูงทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษตามกฎหมายหรือระเบียบวินัย เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ หรือไล่ออก

3. พลังตามกฎหมาย (Legitimate Power) หรือพลังชอบธรรม เกิดจากตำแหน่งที่ผู้บริหารครองอยู่ตามปกติ ถ้ามีตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด พลังตามกฎหมายก็มากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารที่มีพลังตามกฎหมายสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ฟังปฏิบัติตาม เพื่อมิให้เป็นการละเมิดต่อกฎหมาย

4. พลังอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารเป็นพลังที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอาแบบอย่างพฤติกรรมผู้บริหารที่มีพลังอ้างอิงสูงจะเป็นที่รักใคร่นับถือของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะ การชอบพอ การนับถือยกย่อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

5. พลังความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะและความรู้ จะได้รับการยอมรับนับถือ สิ่งเหล่านี้ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารที่มีพลังความเชี่ยวชาญ ที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม เพราะเชื่อว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเหนือคน

#### 4. แนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำทรงพลัง

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้มีโอกาสไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะได้นำพระการสืบทอดหรือการแต่งตั้งตามกฎหมายก็ตาม ในขณะที่ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการนำ หน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถให้เกิดขึ้นกับใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม พร้อมๆ ไปกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เพราะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการ จึงทำให้คนส่วนหนึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลึกลับไม่อาจสัมผัสได้ ในขณะที่คนอีกส่วนหนึ่งกลับเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้จากการใช้ความพยายามและการฝึกฝนอย่างหนักของบุคคลนั้น อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล แม้ไม่สามารถวัดได้โดยตรง และไม่สามารถแสดงระดับความสามารถออกมาเป็นตัวเลขได้ หากแต่ เป็นที่ยอมรับว่า ไม่มีใครมีภาวะผู้นำเป็นศูนย์ ภาวะผู้นำจะสามารถแสดงออกได้หากเขาเหล่านั้น ได้มีโอกาสในการนำ ยิ่งงานยาก งานมาก งานใหญ่ยิ่งต้องการภาวะผู้นำที่สูงขึ้นตามไปด้วย ภาวะผู้นำ จึงเปรียบเสมือนพลังของผู้นำที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคนและองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์

ใกล้ชิดกับคำว่า พลัง

แนวคิดภาวะผู้นำทรงพลัง เกิดจากการวิจัยที่ยาวนานและพบว่า มีผู้นำเพียง ร้อยละ 20 เท่านั้น ที่ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยความเก่ง หรือเขาวนปัญญา ในขณะที่มีผู้นำร้อยละ 80 ประสบความสำเร็จ เพราะมีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ดี (Goleman, 1998)

เขาวนปัญญาที่ดีไม่อาจบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานเสมอไป หากไม่มีความสามารถทางเขาวนอารมณ์เป็นส่วนประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก “ความเก่งงาน” เพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ หากยังต้องมี “ความเก่งคน” ประกอบด้วย ปัญหาที่สร้างความยุ่งยากลำบากใจในการทำงาน จึงมักมาจากผู้ร่วมงานมากกว่าตัวงานจริงๆ โดยเฉพาะในโลกของการทำงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับคนหมู่มากที่ต้องติดต่อประสานงาน ประสานความร่วมมือเพื่อให้แต่ละฝ่ายขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญสูงมาก แต่มีจุดอ่อนในด้านเขาวนอารมณ์ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ และไม่ชอบการทำงานแบบร่วมมือประสาน หรือการทำงานเป็นทีม เขาวนอารมณ์จึงช่วยให้มนุษย์คิดได้อย่างชาญฉลาด และมีความสุขกับความคิดอ่านมากขึ้น ผู้ที่มีเขาวนอารมณ์ดีจะเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความคิดอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ของตน และของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้อื่นเป็นสุข ตนเองก็สบายใจ เขาวนอารมณ์จึงถือเป็นการเรียนรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนให้ตระหนัก มีสติ รู้เท่าทันสาเหตุ และความแปรผันด้านอารมณ์ของตน สามารถบริหารอารมณ์ของตนให้ไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองและผู้อื่น

Boyatzis, McKee (2002) ได้ทำการวิจัยเป็นระยะเวลายาวนานและพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความตระหนักรู้ต่อตนเอง (Self Awareness) การบริหารจัดการตัวเอง (Self Management) ความตระหนักรู้ต่อสังคม (Social Awareness) และการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ลักษณะเหล่านี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้ดีและยาวนาน เขาเรียกภาวะผู้นำที่มีลักษณะนี้ ภาวะผู้นำทรงพลัง (Resonant Leadership) ที่สำคัญแนวคิดภาวะผู้นำทรงพลังมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถฝึกฝนจนกลายเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมใหม่ที่มีห้ศรรยได้

ภาวะผู้นำทรงพลัง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทรงพลัง

องค์ประกอบ (Components)	พฤติกรรมหลัก
1. ความตระหนักรู้ต่อตนเอง (Self Awareness)	การตระหนักต่ออารมณ์ของตนเอง การตระหนักต่อจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง ความมั่นใจในตนเอง
2. การบริหารจัดการตนเอง (Self Management)	การควบคุมอารมณ์ของตนเอง ความโปร่งใส การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง การมุ่งมั่นในความสำเร็จ การริเริ่มสร้างสรรค์ การมองโลกในแง่ดี
3. ความตระหนักรู้ต่อสังคม (Social Awareness)	การเข้าใจผู้อื่น การตระหนักในบทบาทขององค์การที่มีต่อสังคม การบริการ
4. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management)	การสร้างแรงจูงใจ การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น การสร้างผู้นำใหม่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ความตระหนักรู้ต่อตนเอง** เป็นความสามารถที่จะพิจารณาว่า ตนเองสามารถจัดการกับตนเองได้ดีเพียงใด การอ่านอารมณ์ของตนเอง การเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้อารมณ์ ผู้นำทรงพลังจะควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี



การตระหนักในตนเอง สังกะตได้จากการตระหนักในอารมณ์ของตนเอง การตระหนักในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และความมั่นใจในตนเอง

เห็นได้ว่า ความผิดพลาดในการทำงานส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารทั้งทางด้านร่างกายและการใช้คำพูด โดยเฉพาะคำพูดที่สร้างความรำคาญ แยกแยะในองค์กรได้มากและยาวนาน ยากต่อการประสานให้กลับคืน ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจะคิดจะพูดสิ่งใดต้องมีความตระหนักว่า คำพูดหรือพฤติกรรมนั้นจะส่งผลดี หรือเสีย

**การบริหารจัดการตัวเอง** เป็นความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่รู้จักจัดการกับตัวเองได้ดีและถูกต้อง จะรู้ถึงความสามารถของตนเอง ตลอดจนรู้ถึงข้อจำกัดในความเข้มแข็งที่ตนเองมีอยู่ ผู้นำประเภทนี้จะแสดงออกถึงความดีงามในการเรียนรู้ว่า สิ่งใดที่พวกเขาจำเป็นต้องพัฒนาให้ก้าวหน้า และยินดีในคำวิพากษ์วิจารณ์ที่สร้างสรรค์ และรู้ว่าจะเกิดผลอย่างไร

การบริหารจัดการตนเอง สังกะตได้จากการควบคุมอารมณ์ตนเอง ความโปร่งใสและซื่อสัตย์สุจริต การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ การริเริ่มสร้างสรรค์ และการมองโลกในแง่ดี

การควบคุมอารมณ์ตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ ผู้นำต้องควบคุมสติและอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในสภาวะที่ถูกต้องอยู่เสมอ ผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองจะมีภาพพจน์ที่ดี และห่างไกลจากความชั่วร้าย ความโปร่งใสของผู้นำมาจากความซื่อสัตย์ สุจริต และความจริงใจ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต จะก่อให้เกิดความศรัทธาต่อตัวผู้นำและนำไปสู่การมีบารมีในที่สุด ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจะทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการปรับตัวของผู้นำเริ่มจากการรับรู้ และเรียนรู้ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของบริบทแวดล้อมตลอดเวลา ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในผลสำเร็จจะมีมาตรฐานของตนเองที่จะขับเคลื่อนสู่การค้นหาค้นหาพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั้งที่เป็นไปเพื่อตนเองและองค์กร โดยจะวางอยู่บนเป้าหมายที่มีคุณค่าและตรวจสอบได้ ความคิดริเริ่มจะจับจวบทุกโอกาสที่ผ่านเข้ามา พวกเขาจะไม่รีรอที่จะสร้างงานใหม่ แต่จะนำพาคอร์ปไปสู่การพัฒนาใหม่ๆ อยู่เสมอ ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะหมั่นตัวเองได้รอบ มองเห็นโอกาสมากกว่าการเอาโอกาสมาขัดขวางความก้าวหน้า ผู้นำประเภทนี้จะมองคนอื่นในแง่ดีเสมอ มีความปรารถนาดีกับทุกคน และมีความสามารถในการพิจารณาว่าแต่ละคนในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทุกโอกาสหากพวกเขาได้รับการฝึกฝนที่ดี

**ความตระหนักรู้ต่อสังคม** เป็นการพิจารณาว่า ตนเองมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่น ตลอดจนเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากน้อยเพียงไร ความตระหนักรู้ต่อสังคม สังกะตได้จากการเข้าใจผู้อื่น ความตระหนักภายในองค์กร และการบริการ

การเข้าใจผู้อื่น เป็นการรับรู้ถึงอารมณ์ผู้อื่น การเข้าใจในมุมมองของผู้อื่น การแสดงความสนใจต่อความกังวลของผู้อื่น ผู้นำที่มีการเอาใจใส่ มีอารมณ์ร่วมกับผู้อื่นจะสามารถปรับตนเองให้เข้ากับระดับอารมณ์ที่หลากหลายจนเกิดเป็นสัญชาตญาณ โดยผู้นำประเภทนี้จะแสดงออกมาในรูปของการฟังอย่างตั้งใจ อารมณ์ร่วมจะสามารถช่วยให้เกิดพลังทางความคิดทำให้เข้ากับผู้อื่นได้อย่างสนิทใจ ไม่ว่าคนเหล่านั้นจะมาจากเบื้องหลังหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างไร

ความตระหนักรู้ในองค์กร เป็นความสามารถในการอ่านแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้น การทำความเข้าใจเครือข่ายการตัดสินใจ ผู้นำที่มีความฉลาด รู้เท่าทันสังคม สามารถกำหนดนโยบายได้อย่างรอบคอบ ชาญฉลาด สามารถค้นหาเครือข่ายความซับซ้อนของสังคมได้ และสามารถเข้าใจในพลังความสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้จะเข้าใจพลังแห่งนโยบายของการทำงานในองค์กรต่างๆ กับการชี้นำด้วยคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรมที่สำคัญ ผู้นำที่มีจิตเป็นสาธารณะจะใช้ความสามารถของตนเองส่งเสริมบรรยากาศเพื่อที่จะให้ทุกคนเข้าถึงเป้าหมายของการทำงานก่อให้เกิดความประทับใจต่อผู้ที่ได้ปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย เกิดความรักและทุ่มเทในงานที่ทำ

การบริหารความสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการสร้างและดำรงความสัมพันธ์ของผู้อื่น ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การบริหารความขัดแย้ง การสร้างเครือข่าย และการทำงานเป็นทีม

การบริหารความสัมพันธ์ สืบเกิดได้จากการจงใจ การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น การสร้างผู้นำใหม่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง และการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ จะสามารถทำได้ด้วยพลังสองอย่างคือ การขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์และความสอดคล้องประสานความรู้สึกของตัวเองกับผู้อื่น ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้าร่วมเป็นองค์กรและเป็นหมู่คณะตามที่เขาต้องการ ผู้นำประเภทนี้จะมอบสิ่งดีๆ ให้คิดทุกวันพร้อมกับสามารถสร้างสรรค์ความสนุกสนาน ความท้าทายในการทำงานได้ตลอดเวลา ในขณะที่สามารถสร้างอิทธิพล และเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่มีอิทธิพลสามารถชักนำและก่อให้เกิดพันธกิจระหว่างคนในองค์กรได้ตลอดเวลา ผู้นำที่ยอมรับความสามารถของคนอื่นมาหาว่าเฉพาะในจิตวิญญาณของตนเอง จะแสดงออกถึงการสนใจผู้อื่นอย่างจริงจังและจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือและปฏิบัติตามอย่างไม่มีเงื่อนไข ด้วยความเข้าใจในเป้าหมาย เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน และยังสามารถเป็นที่ปรึกษาและผู้สอนที่ดีอีกด้วย

ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกมาเป็นจิตสำนึก สามารถจะจดจำสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงได้ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้นำที่ขจัดความขัดแย้งได้ดีที่สุดคือ ผู้นำที่สามารถที่จะนำเอาผู้ตามทั้งหมดให้อยู่ภายใต้ความแตกต่างทางความคิดแล้วค้นหาความคิด

ที่เป็นพื้นฐานของทุกคนมาวิเคราะห์จากนั้นจะชักนำด้วยพลังแห่งความคิดของแต่ละคนสู่การร่วมคิด แสวงหาเหตุผลร่วมกัน

ผู้นำที่สามารถสร้างเครือข่ายได้ดี จะเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตรกับทุกคน มองโลกแง่บวก อย่างไรก็ตาม การสร้างเครือข่ายมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การรักษาเครือข่ายนั้นให้อยู่ในสภาพที่พร้อมที่แสดงพลังออกมา ผู้นำที่นิยมชมชอบในการทำงานเป็นทีมจะสามารถชักนำทุกคนมาสู่ความกระตือรือร้น และเสียสละเพื่อทีมงาน หมู่คณะ ทุกคนในทีมจะเสียสละเพื่อความก้าวหน้าของทีม ที่สำคัญทุกคนในหมู่คณะจะมีความสัมพันธ์ที่ราบรื่น เหนียวแน่น เป็นพันธะต่อกัน แทนที่จะเป็นพันธะตามที่ถูกระเบียบได้วางไว้

ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยพลังที่สำคัญ คือ พลังความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งโดยทั่วไป องค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรทั้งแบบสามัคคี และแบบแตกสามัคคี ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุดจะมีแต่ความสัมพันธ์แบบสามัคคี และใช้ความสัมพันธ์ด้านบวก ด้านดีต่อกัน แต่ละคนสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้วยจุดแข็งของตนและไปประสานกับจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน ทุกคนจะเปล่งประกายความเชื่อมั่นและความหวังใฝ่กัน เคารพกัน เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ที่สำคัญ คือ มิไม่ตรีต่อกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่จะบริหารความสัมพันธ์ในองค์กรให้เป็นไปในด้านบวก ที่สำคัญต้องเรียนรู้ที่จะบริหารความสัมพันธ์กับชีวิตตรงกันข้ามให้เกิดความร่วมมือให้มากที่สุด เปรียบได้กับวาทยากรที่ต้องควบคุมอารมณ์ของนักดนตรีให้บรรเลงเสียงเพลงได้อย่างไพเราะเพราะเพราะพริ้งฉันทใด ผู้นำก็จำเป็นต้องบริหารอารมณ์และความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรให้มีพลังร่วม พอที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำทรงพลังที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ความตระหนักรู้ต่อตนเอง และการบริหารจัดการตนเอง เป็นสองปัจจัยแรกที่ผู้นำต้องพิจารณาว่า สามารถทำความเข้าใจ จัดการตนเอง และจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเพียงไร ส่วนสององค์ประกอบหลัง คือ ความตระหนักรู้ต่อสังคม และการบริหารความสัมพันธ์เป็นตัวบ่งชี้ว่า ผู้นำสามารถตระหนักและบริหารอารมณ์ของผู้อื่นได้อย่างไรก็ตามจากการวิจัย พบว่า ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และมีความแหลมคมในวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งในสังคมไทยก็มีตัวอย่างเชิงประจักษ์มากมาย โดยเฉพาะตัวอย่างของผู้นำทางการเมืองที่เห็นได้ว่า ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ จะได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สามารถครองใจและทรงพลังในการจูงใจอยู่เสมอ องค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาจึงล้วนสนับสนุนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทรงพลังทั้งสิ้น

## 5. แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำทรงพลัง

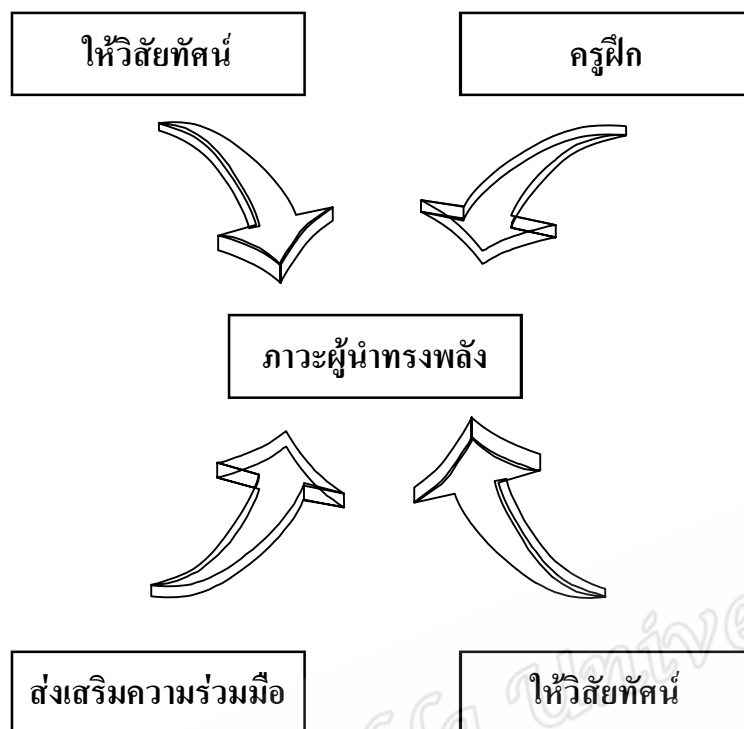
ผู้นำทรงพลังจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 4 รูปแบบ ดังนี้ Boyatzis, McKee (2002) และ Aung Tun Thet (2004)

1. แบบให้วิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำที่ให้วิสัยทัศน์จะชี้จุดหมายที่องค์กรจะเดินไป แต่ไม่บอกว่าจะไปถึงจุดหมายนั้นได้ โดยวิธีใด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้คิดริเริ่ม ทดลอง และรับการเสี่ยงที่ควบคุมได้ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจแก่คนอื่น (Inspirational Leadership) คือ ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ที่ผู้นำประเภทนี้ต้องมีคือความสามารถในการส่งเสริมผู้อื่น (Developing Others) รู้จักอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

2. แบบครูฝึก (Coaching) เป็นศิลปะของการเป็นผู้นำแบบตัวต่อตัว ผู้นำแบบครูฝึกจะทำให้คนอื่นค้นพบจุดอ่อนและจุดแข็งของตน และเชื่อมโยงจุดอ่อนและจุดแข็งเหล่านั้นกับความใฝ่ฝันทั้งด้านส่วนตัวและอาชีพ ทักษะทางเขาว่าอารมณ์ที่ผู้นำประเภทนี้ต้องมีคือความสามารถในการส่งเสริมผู้อื่น (Developing Others) รู้จักอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

3. แบบส่งเสริมความร่วมมือ (Affiliative) ผู้นำประเภทนี้เป็นตัวอย่างของการใช้ทักษะทางฉลาดทางอารมณ์ว่าด้วยการร่วมมือ (Collaboration) ในทางปฏิบัติสิ่งที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่สุด คือ การส่งเสริมความสามัคคี และการมีความสัมพันธ์อย่างเป็นมิตร เขาจะเน้นเอาใจใส่ความต้องการด้านอารมณ์ของบุคลากรด้วยการใช้ทักษะความเห็นอกเห็นใจ

4. แบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตยใช้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ 3 ประการ คือ การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) และการสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (Influence) ผู้นำประเภทนี้เป็นนักฟังที่ยอดเยี่ยมและเป็นนักให้ความร่วมมือตัวจริง เขารู้วิธีบรรเทาความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี ทักษะอีกประการที่เขาใช้คือความเห็นอกเห็นใจ ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แสดงแบบแผนพฤติกรรมของภาวะผู้นำทรงพลัง

ที่มา : Aung Yun Thet (2004)

## 6. การพัฒนาสู่ภาวะผู้นำทรงพลัง

ดังได้กล่าวแล้วว่า แนวคิดภาวะผู้นำทรงพลัง อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถพัฒนาและฝึกฝนได้ เพียงแต่ผู้นำเหล่านั้นจะให้ความสำคัญในการฝึกฝนมากน้อยเพียงไร กระบวนการพัฒนาตนเองสู่การเป็นภาวะผู้นำทรงพลัง ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Boyatzis and McKee, 2002)

1. การวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติ ในขั้นตอนนี้ ผู้นำต้องวิเคราะห์ตนเองว่า ต้องการอะไรจากชีวิต เป้าหมายของชีวิตคืออะไรที่สำคัญ ในการวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติต้องกล้าที่จะฝัน กล้าจินตนาการ เพื่อสรุปให้ได้ว่า ภาพลักษณ์ใหม่ที่ผู้นำต้องการจะเป็น มีลักษณะเป็นอย่างไร ในการวิเคราะห์ตัวตน ในอุดมคติ ผู้นำต้องตอบคำถามตัวเองให้ได้ว่า ตนต้องการจะเป็นผู้นำแบบใด มีใครเป็นแรงบันดาลใจ หรือต้นแบบในใจ การวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติจึงเป็นก้าวแรกของการก้าวสู่ภาวะผู้นำทรงพลัง ที่มีความฝันและจินตนาการเป็นตัวผลักดัน ผู้นำจึงไม่ควรเฉยชากับความฝันและความมุ่งมั่นของตนเอง

2. การวิเคราะห์ตัวตนที่แท้จริง ในการการวิเคราะห์ตัวตนที่แท้จริง ต้องอาศัยความกล้าหาญเป็นอย่างมาก ผู้นำต้องวิเคราะห์อย่างตรงไป ตรงมา และอาจจะต้องอาศัยความเห็นของผู้อื่นที่อยู่ใกล้ชิด หรืออาศัยผลการประเมินด้วยวิธี 360 องศา หรือนำกระบวนการ SWOT Analysis ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์กรมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวบุคคลเพื่อหาจุดแข็ง จุดดีของตัวเอง ไปพร้อมๆ กับ ค้นหาจุดอ่อน หรือประเด็นที่ต้องแก้ไข ตลอดจนวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งหลายหน่วยงานก็ได้นำไปประยุกต์ใช้กับเจ้าหน้าที่

เมื่อผ่านการวิเคราะห์ตัวตนในอุดมคติ และตัวตนที่แท้จริงแล้ว ข้อมูลที่ผู้นำได้มา คือ ระยะห่างระหว่างตัวตนในอุดมคติ และตัวตนที่แท้จริง ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ในขณะที่ต้องไม่ลืมจุดแข็งที่เป็นจุดทับซ้อนระหว่างตัวตนในอุดมคติกับตัวตนที่แท้จริง และเป็นจุดที่ต้องพัฒนาให้เข้มแข็งต่อไป

3. แผนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง ผู้นำที่ผ่านขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาถึงขั้นที่ 3 ได้จะเป็นผู้นำที่มีความตั้งใจจริง เพราะในความเป็นจริงแล้วทุกคนรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองอยู่แล้ว แต่ไม่เข้มแข็งพอที่จะกำจัดจุดอ่อน และไม่ใส่ใจที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองให้สู่ความสำเร็จ การพัฒนาจึงไม่เกิดขึ้น ผู้นำเหล่านั้นก็จะอยู่กับที่ และรอวันที่อ่อนโรยไปกับกาลเวลาและสถานการณ์ ในขณะที่ผู้นำที่ตั้งใจจริงจะมีแผนเรียนรู้ที่พัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ในตัวตนอุดมคติที่อยากเป็นได้

4. การฝึกฝนนิสัยใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่ตัวตนในอุดมคติ เช่น อยากเป็นผู้นำที่รอบรู้ มีวิสัยทัศน์ที่เฉียบขาด ก็ต้องเป็นนักอ่าน นักคิด และแสวงหาเวทีที่จะได้แสดงวิสัยทัศน์นั้นออกไปให้สังคมได้รับรู้และวิพากษ์ เพื่อจะได้นำมาแก้ไขจุดอ่อนต่อไป

5. การพัฒนาพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จ เป็นขั้นตอนสุดท้าย ที่จะก้าวไปสู่ภาวะผู้นำทรงพลัง เพราะเริ่มที่จะมีผู้คนแสดงอาการยอมรับในความเชี่ยวชาญที่ฝึกฝนมาเป็นอย่างดี และความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เหล่านี้เองที่จะเป็นพลังในการจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม สภาวะที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำทรงพลัง จึงไม่ใช่สภาพที่คงที่ หรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หากแต่ สามารถสร้างขึ้น หรือถดถอยลงได้ หากผู้นำเหล่านั้นไม่สนใจที่รักษาไว้ ที่สำคัญหัวใจของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การลงมือปฏิบัติ สถาบันการศึกษาในประเทศไทยเองได้จัดให้มีรายวิชาและหลักสูตรอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำมากมาย แต่มักจะจบด้วยเนื้อหาสาระมากกว่าการลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนหรือผู้เข้าร่วมอบรมทุกคนรู้ว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะอย่างไร แต่ไม่สามารถนำพาตนเองไปสู่จุดนั้นได้ เพราะขาดการฝึกฝน ขาดการปฏิบัติที่จริงจัง ภาวะผู้นำจึงอยู่ในสภาพที่ถดถอยและไร้พลังในที่สุด

## 7. ภาวะผู้นำทรงพลังกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ภาวะผู้นำเป็นพลังในการจูงใจคนให้ทำงานไปสู่ความสำเร็จ เป็นพลังที่ผู้นำต้องพัฒนาและรู้วิธีที่จะรักษาพลังนั้นไว้ให้คงอยู่และทรงพลังอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงตลอดของสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และจิตภาพ ก่อให้เกิดความเครียดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ความรุนแรง ความตกดต่ำทางการศึกษาทำให้เกิดประเด็นใหม่ๆ ทางการศึกษามากมาย ที่ต้องการคลี่คลายและแก้ปัญหา สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำองค์กรต้องทำงานหนักมากขึ้นเพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตครั้งนี้ไปได้ ก่อให้เกิดความเครียด ความอ่อนล้า เหนื่อยหน่าย กังวล ก่อให้เกิดภาวะอ่อนแอ อันส่งผลต่อการประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวม ในขณะที่ไม่มีผู้ใด หรือสัญญาณใดๆ บอกได้ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จะยุติลงเมื่อใด ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องจมอยู่กับความหวาดกลัว ความเครียด ความอ่อนล้าอย่างไม่มีสิ้นสุด สถานการณ์ดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ในฐานะผู้นำองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ที่จะสามารถทรงพลังของตนเองไว้ เพื่อจะได้สามารถส่งพลังดังกล่าว ไปยังบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในองค์กรของตนเองหรือชุมชนรายรอบ และสังคมโดยภาพรวม

การสร้างพลังในการนำไม่ใช่เรื่องง่าย และการคงสภาพพลังเหล่านั้นไว้ก็เป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะในสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ความรุนแรงต่างๆ ความกดดันเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดความเครียด ความอ่อนล้า และความเปล่าเปลี่ยวขึ้นกับผู้นำ ทั้งนี้เห็นได้ว่าความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการใช้พลังและการโน้มน้าวใจผู้อื่น ซึ่งพลังนี้สามารถก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคคลขึ้นมาได้ ด้วยเหตุนี้เองผู้นำจึงมักโดนตัดขาดออกจากกลุ่ม และถูกตัดออกจากความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยสิ้นเชิง ในขณะที่เดียวกัน ร่างกายของคนเราก็ไม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อจัดการกับแรงกดดันที่ต่อเนื่องและยาวนาน สภาวะดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดภาวะอ่อนแอกับผู้นำขึ้นได้ตลอดเวลา แม้ว่าภาวะอ่อนแอจะเป็นเรื่องปกติสำหรับผู้นำ เนื่องจากอารมณ์ของคนเราเป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดกันได้ ดังนั้น ความอ่อนล้าหรือภาวะหมดพลัง จึงถ่ายทอดไปยังบุคคลที่รอบๆ ได้อย่างรวดเร็ว จนกระทั่งครอบงำไปทั่วองค์กร

เช่นเดียวกันกับภาวะอ่อนแอ ภาวะทรงพลังก็สามารถถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้เช่นกัน หากผู้นำเปี่ยมไปด้วยภาวะทรงพลัง มีความตื่นตัว ความหวัง ผู้ตามจะรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจตามไปด้วย ผู้นำทรงพลังจึงต้องตื่นตัว ตระหนัก และปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับผู้อื่น และสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวเสมอ ผู้นำทรงพลังจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ การมองโลกในแง่ดี และเปี่ยมไปด้วยความหวัง

อยู่เสมอ ภาวะผู้นำทรงพลังจึงเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับบริบทในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ผู้นำต้องสนธิพลังในตนเอง ทั้งทางด้านกายภาพ จิตวิญญาณและพลังทางปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ที่แข็งแกร่ง เข้มแข็ง เป็นตัวอย่างที่ดี น่าเลื่อมใส เปี่ยมด้วยบารมี ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ประสานความคิด ประสานสัมพันธ์ ประสานใจ และประสานความร่วมมือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างมิติใหม่ ในการสร้างพลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

## 8. ปัจจัยด้านพลังที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทรงพลัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทรงพลังทางการศึกษามีมากมาย หากแต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านพลัง ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำในองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารแต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ และต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีพลังเพียงพอที่จะให้พลัง (Empower) และเสริมพลัง (Empowerment) ให้กับผู้ตามอย่างเหมาะสม การทรงพลังของผู้บริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็น

อนึ่ง พลังที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ที่ได้ศึกษาและให้ความเห็นไว้ ดังนี้

อนงค์พร สถิตภาคกุล (2536) ได้สรุปการใช้อำนาจในความเห็นของผู้รู้ต่างๆ เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. พลังด้านการเมือง เป็นพลังที่จะทำการตัดสินใจ และบังคับได้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลตามข้อตัดสินใจ ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อสังคมดังนั้นผู้มีพลังทางด้านนี้ ย่อมนำมาซึ่งความชอบธรรม (Legitimacy) หรือสิทธิที่จะนำเสนอเรื่องที่ถูกต้องตามกฎหมายเพื่อให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ ตัวอย่างบุคคลที่มีพลังทางการเมือง ได้แก่ สมาชิกวุฒิสภา คณะรัฐมนตรี และผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่จากบุคคลดังกล่าว

2. พลังด้านเศรษฐกิจ เป็นพลังที่จะจัดสรรสินค้าและบริการให้แก่บุคคลอื่น ในฐานะที่มีทรัพยากรทางเศรษฐกิจมากกว่า เช่น มีเงินมากกว่า บุคคลที่มีพลังด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ นายธนาคาร ประธานบริษัท หรือผู้ถือหุ้นของสถาบันการเงิน หรือบริษัทในอัตราที่สูงกว่าคนอื่น

3. พลังด้านการทหาร เป็นพลังที่เกิดจากการผูกขาดกำลังพล และอาวุธที่ใช้ในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายใน และการป้องกันประเทศ

4. พลังทางสังคม เป็นพลังที่เกิดจากสถานภาพและบทบาททางสังคม ของบุคคลตัวอย่าง เช่น สังคมไทย พลังของบุคคลที่เกิดจากสถานภาพ และบทบาททางสังคมจะเรียงตามลำดับดังนี้ สูงสุด



คือ พระมหากษัตริย์ และราชวงศ์ พระภิกษุสงฆ์ ผู้นำทางการทหาร ผู้นำทางการเมือง จนถึงต่ำที่สุดคือ ขวานา

5. พลังทางศีลธรรมเป็นพลังอำนาจที่เกิดจากความรู้อิกรับผิดชอบที่ดีตามแนวทางศีลธรรมที่บุคคลส่วนใหญ่ยึดถือ ศรัทธาและยกย่อง บุคคลที่มีพลังทางศีลธรรม ได้แก่ ศาสดาของศาสนาต่างๆ เช่น พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์, พระอัลเลาะห์ เป็นต้น

เห็นได้ว่าการใช้พลังนั้น อาจใช้ได้ 2 ฐานะ คือ ในฐานะที่เป็นเป้าหมายและในฐานะที่เป็นวิธีการหรือเครื่องมือ การพิจารณาพลังในฐานะที่เป็นเป้าหมาย เป็นการพิจารณาในฐานะเป้าหมายหนึ่งในหลายเป้าหมายที่มีอยู่ ความสำคัญของเป้าหมายโดยทั่วไปแล้วเกิดจากการที่ตัวเป้าหมายเองที่สามารถทำให้เป้าหมายอื่นๆ บรรลุผลได้ เพราะไม่มีผู้นำ หรือผู้บริหารคนใดสามารถตอบสนองผลประโยชน์ของตน ผลประโยชน์ของคนส่วนน้อยหรือส่วนใหญ่ในหน่วยงานได้ ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารคนนั้นไม่มีพลัง อยากรก็ตาม ควรพิจารณาพลังในฐานะที่เป็นวิธีการหรือเครื่องมือด้วย ทั้งนี้ เพราะบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยทั่วไปต้องการพลังเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการทางด้าน สรีรวิทยา และเพื่อช่วยทำให้การอยู่รอดและความปลอดภัยเป็นที่มั่นใจยิ่งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงได้มีการแสวงหาพลังในฐานะที่เป็นวิธีการหรือเครื่องมือ เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น และเป็นเครื่องมือที่ทำให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม นอกจากนั้นยังทำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับความต้องการตอบสนองในวิธีอื่นๆ เช่น การนับถือตนเอง การนับถือคนอื่น การแสวงหาชื่อเสียงให้กับตนเอง เป็นต้น (Maslow, 1954) หากเปรียบเทียบระหว่างพลังในฐานะเป้าหมาย กับพลังในฐานะเครื่องมือหรือวิธีการว่า พลังใดมีความสำคัญในแง่ของการบริหารหรือการจัดการมากกว่ากัน จะพบว่า พลังในฐานะหลังจะมีความสำคัญในแง่การบริหารจัดการมากกว่า สภาพการศึกษา (2545) ได้สรุป ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของแผนการศึกษา (ปี พ.ศ. 2545-2559) ไว้ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เครือข่าย ส่งเสริมและให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย องค์กรประชาคม กลุ่มพลังสื่อมวลชน สื่อท้องถิ่น ได้เรียนรู้ ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงานเป็นเครือข่ายอย่างจริงจังภายใต้บริบทของแต่ละพื้นที่

2. ยุทธศาสตร์การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการดำเนินงานตามแผน โดยให้เป็นกระบวนการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมตรวจสอบ และประเมินการนำแผนสู่การปฏิบัติทุกระดับ สามารถนำผลที่เกิดขึ้นมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้รอบคอบ รัดกุมยิ่งขึ้น

3. ยุทธศาสตร์การเสริมแรง ให้มีระบบการเสริมแรงผู้ปฏิบัติ เสริมสร้างความสามัคคี และเพิ่มกำลังใจแก่บุคคลและองค์กรผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบเอื้อแก่การปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มี

การพัฒนาดีขึ้นสม่ำเสมอ พร้อมกันไปกับในส่วนประกอบสำคัญอื่นๆ คือ การส่งเสริมพลังทางสังคมให้ตื่นขึ้นมาจัดการปัญหาของตนเองและส่วนรวม การสนับสนุนทางการเมือง และทางวิชาการด้วยความต่อเนื่องจริงจัง รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมทั้งหลายให้เป็นปัจจัยเสริมเพื่อนำแผนการศึกษาแห่งชาติเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จให้จงได้

อรรถสิทธิ์ หัสถิธรรม (2547) ได้สรุปไว้ว่า พลังแบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1. พลังด้านความคิด หรือพลังด้านวิสัยทัศน์ (Vision Power) พลังด้านวิสัยทัศน์ เกิดจากสภาพจิตที่เป็นกลาง ผสมผสานกับองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. พลังด้านความรู้ (Knowledge Power) พลังด้านความรู้ เป็นพลังที่มีความสำคัญ เพราะทุกชีวิตดำเนินชีวิตอยู่บนฐานของความรู้ การพัฒนาพลังด้านความรู้ให้มีความสามารถสูงสุด ทำได้โดยการศึกษาเรียนรู้ในทุกสิ่งและตลอดเวลา

3. พลังด้านการเงิน (Financial Power) พลังด้านการเงิน เกิดจากการวางแผนทางการเงินที่ดี และความรู้ลึกที่พอเพียงของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพลังด้านอื่นๆ

4. พลังทางสังคม (Social Power) เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นรอบข้างมาเป็นเวลานาน จนเกิดเป็นเครือข่ายของความสัมพันธ์

5. พลังด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application Power) พลังด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเกิดจากการศึกษาและใช้เทคโนโลยีประกอบการดำเนินชีวิตประจำได้อย่างดีและเหมาะสม ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ประเวศ วะสี (2550) ได้สรุปว่าปัญหาต่างๆ ในสังคมหรือเรื่องใหญ่ๆ ในสังคม ต้องใช้พลังอย่างน้อย 3 พลัง คือ 1) พลังความรู้ 2) พลังนโยบาย 3) พลังทางสังคม

French and Raven (1959) สรุปไว้ว่า พลังที่ส่งผลให้คนประสบความสำเร็จมี 2 ประการ คือ พลังส่วนบุคคลและพลังทางสังคม

ในช่วงต้น ของปี ค.ศ. 1970 สมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (The American Management Association : AM) ได้ริเริ่มที่จะให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะอย่างจริงจัง สมาคมได้คัดเลือกบริษัท Mcber เข้ามาช่วยในการวิจัย โดยมี Boyatzis เป็นหัวหน้าโครงการ โดยคาดหวังว่า ผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่การสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ผลการวิจัยพบว่า สามารถนำมาออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ ในการศึกษา Boyatzis ได้มุ่งไปที่กลุ่มของผู้บริหาร จำนวน 2,000 คน ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน จำนวน 41 งาน โดยกลุ่มตัวอย่างมาจาก 12 องค์กร ที่ผลการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารควรมีดังนี้ พบว่า สมรรถนะ

ที่สำคัญคือ ใช้พลังทางสังคม (Use of Socialized Power) ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialized Knowledge) และการปรับตัวและความอดทน (Stamina and Adaptability) เป็นต้น (Boyatzis, 1982)

Intarak, (2005) ได้นำเสนอทฤษฎีพลัง ซึ่งสรุปว่า พลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือพลังที่เกิดจากตัวบุคคล (Personal Power) ซึ่งประกอบด้วย

1. พลังทางกายภาพ ซึ่งหมายถึง พลังที่เกิดจากการมีสุขภาพที่ดี
2. พลังทางจิตวิญญาณ หมายถึง พลังที่เกิดจากสภาวะจิตใจที่สุขสงบ ความมั่นใจในตนเอง และความมั่นคงทางจิตใจ

3. พลังทางปัญญา หมายถึง พลังที่เกิดจากความรู้ การเรียนรู้ตลอดเวลา ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนความสามารถในการตัดสินใจ เป็นต้น

ประเวศ วะสี (2544) ได้สรุปไว้ว่า พลังที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาของชาติ ประกอบด้วยพลัง 5 รูปแบบ คือ พลังทางสังคม พลังทางวัฒนธรรม พลังทางศีลธรรม พลังการจัดการองค์กร และพลังทางปัญญา

กานดา พุ่มพุด (2550) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างพลังในตัวบุคคลกับพลังทางสังคมไว้ดังนี้

การสร้างพลัง คือ กระบวนการหรือกลไกที่สนับสนุนให้บุคคล องค์กร และชุมชน มีความเชื่อในพลังที่จะสามารถจัดการกับการดำเนินชีวิตในแต่ละรูปแบบได้

การสร้างพลังในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจะได้รับการส่งเสริมให้แสดงออก เพื่อกระทำผลงานที่สามารถทำให้ได้ค้นพบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

การสร้างพลังทางสังคม เกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีสำนึกในชุมชนของตนเอง เริ่มจากกลุ่มบุคคลมีความต้องการหรือความสนใจตรงกันมารวมกลุ่มกัน เพื่อกระทำการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เรียนรู้และเข้าใจปัญหาของกันและกันก่อให้เกิดความช่วยเหลือระหว่างสมาชิก เป็นผลให้เกิดสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้น และสร้างจิตสำนึกที่จะกระทำการกิจกรรมอันเกิดจากประโยชน์ของชุมชน

ธัญชัย สายสุค (2550) สรุปไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยพลังอำนาจในตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อทีมหรือองค์กร ซึ่งพลังดังกล่าว ประกอบด้วย ความสามารถทางสมอง หรือ พลังปัญญา ความสามารถทางกาย หรือ พลังแรงกาย ความสามารถทางจิตใจ หรือ พลังแรงใจ และความสามารถทางจิตวิญญาณ หรือ พลังทางจิต

วันชัย ประชาเรืองวิทย์ (2549) กล่าวว่า เมื่อพูดถึงขุมพลังทั้งสามภายในตัวเรา มันจำเป็นที่พวกเราจะต้องรู้ว่า พวกมันได้แก่ พลังกาย หรือเรี่ยวแรงของเรา สิ่งนี้ย่อมต้องหมายถึง พลังที่ผลิตขึ้น

จากร่างกายของเราอย่างแน่นอนและเพราะว่าเราต้องกินข้าว คึ่มน้ำทุกวัน เราจึงมีพลังภายในระดับหนึ่ง อยู่เสมอ ร่างกายของเรานั้นเปรียบได้กับรถสกัคนหนึ่ง ยิ่งมันมีพลังมาก ทนทาน และสมรรถนะ ที่ดีมากเท่าไร มันก็ยิ่งรับใช้เราได้ยืนยาวและคงทนเท่านั้น นี่ก็คือคนที่อายุยืนและแข็งแรง หรือ สุขภาพดีนั่นเอง นอกจากนี้ยังมีพลังสมอง หรือพลังแห่งความคิด สมองของเราถูกฝึกฝนมาโดยตลอด ตั้งแต่เรายังเป็นเด็กแบเบาะ ครั้นโตขึ้นหน่อย เราก็ถูกส่งไปเขียนหนังสือ นานแสนนาน วันแล้ววันเล่า ที่สมองถูกฝึกให้คิด จดจำ หาเหตุผล ไตร่ตรอง ประเมินผล และออกคำสั่งกับระบบประสาทต่างๆ มากมาย ดังนั้น หากใครก็ตามที่ไม่ได้ฝึกทางสมอง พวกเขาหรือเราล้วนแต่มีพลังสมองหรือพลังแห่ง การคิดกันทุกคน มันเป็นพลังที่สำคัญอย่างยิ่งวด เป็นเครื่องมือที่ยิ่งใหญ่เหลือเกิน แต่ถึงกระนั้นก็ตาม สมองก็ยังไม่ใช่ชีวิตของเรา กล่าวอีกอย่างก็คือ เราไม่ใช่ความคิดของเรา แต่เราสร้างหรือผลิตความคิดได้ โดยใช้สมองสร้างมันขึ้นมา สมองจึงเป็นแค่อวัยวะหนึ่งของเรที่สำคัญมากๆ แต่มันไม่อาจยิ่งใหญ่ไปกว่าพลังแห่งสภาวะจิตหรือพลังแห่งอารมณ์ หรือพลังแห่งความรู้สึก เพราะว่าเราไม่ใช่เครื่องจักรกล เราไม่ได้เป็นแค่วัตถุธรรมดาๆ แต่เราเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจิตวิญญาณ ดังนั้น แม้ว่าร่างกายของเราไม่อาจจะ แยกออกจากจิตวิญญาณได้โดยเด็ดขาด แต่เราก็รู้สึกว่าการจิตวิญญาณเป็นสิ่งที่แสดงถึงตัวชีวิตมากกว่า ร่างกายดังที่เรามักถูกสอนว่า “ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว” และสิ่งที่เราไม่เคยพิจารณาให้ถ่องแท้ก็คือ พลังแห่งสภาวะจิต พลัง เป็นพลังที่มีอนุภาพเหนือพลังทั้งปวง ถ้าให้เปรียบเทียบระหว่างพลังสมอง กับพลังแห่งสภาวะจิต พบว่า พลังแห่งจิตจะมีพลังเหนือกว่าพลังสมองมากมายนัก

จำลอง ศรีเมือง (2549) กล่าวว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Good Emotion) กล่าวคือ เป็นผู้มีสมาธิตั้งมั่น แข็งแรง โดยดูจากความสงบ ไม่ฟุ้งซ่าน ร้อนรน เมื่อกระทบสัมผัสกับสิ่งที่ชั่วร้าย มอมเมา การกระตุ้นต่อมความอยากไร้ผล เพราะเป็นผู้มีอุดมการณ์มั่นคง ตลอดจนเป็นผู้ที่ยิ้มได้ แม้พบอุปสรรค

เสกสรรค์ ประเสริฐกุล (2545) สรุปว่า พฤติกรรมส่วนใหญ่ของคนเรามักจะถูกกำหนด มาจากความรู้สึกนึกคิดข้างใน หากจิตวิญญาณของเราเป็นอิสระเพียงพอ โลกภายนอกก็พร้อมจะมี ปฏิสัมพันธ์กับเราในเชิงสร้างสรรค์ สนองตอบซึ่งกันและกันและวิวัฒนาการไปพร้อมๆ กัน ในทางตรงข้าม หากจิตใจและจิตวิญญาณของเราเสื่อมทรุดอ่อนแอ เงื่อนไขภายนอกก็จะเข้ามามีฐานะครอบงำอย่าง ท้าด่าน คุมขังเราไว้ให้คล้อยตาม กระทั่งบีบบังคับให้เราอมรับการดำรงอยู่ที่ปราศจากคุณค่า ความหมาย และความงาม

ชมพู่ โกติรัมย์ (2549) ได้กล่าวว่า จิตวิญญาณ (Spirituality) คือมิติที่สูงส่งของจิตมนุษย์ คือ การมีจิตใจสูง (จิตฝ่ายสูง) รู้จักความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นลักษณะของจิตที่สูงกว่าสิ่งมีชีวิตชนิดอื่น โดยมีศาสนา ทำหน้าที่ขัดเกลาจากสัญชาตญาณดิบ มนุษย์เกิดขึ้นและใช้ชีวิตมีอยู่ในช่วงเวลาไม่นานบน

โลก แต่อาจกลายเป็นผู้หิบบิ้นหายนะที่ร้ายแรงที่สุดให้กับโลกก็เป็นได้ หากการพัฒนาระหว่าง โลกวัตถุ และจิตวิญญาณ ไม่สมดุลกัน จิตวิญญาณ คือ พื้นฐานของจิตใจที่บริสุทธิ์ โดยมีคุณความดีเป็นจุดยึด เมื่อก้าวโดยรวมคือสภาพจิตที่เปี่ยมด้วยความรักความเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ พลังทางจิตวิญญาณ ที่แท้จริง หมายถึง การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ให้ชีวิตเป็นสุขอันเป็นสุขสงบจากภายในจิตใจ การบรรลุถึงเป้าหมายของชีวิต การมีหรือไม่มีความสุขนั้น ไม่ได้มีสาเหตุมาจากสิ่งภายนอกอันเกิดจากการเสพสุขอามิสสิ่งของ เพราะการเสพสุข ดังกล่าวนี้นี้เป็นการแสวงหาความสุขทางเนื้อหนังมังสา โดยมีวัตถุเป็นตัวยึด แต่มาจากภายในจิตใจ ของเราเอง โดยมีสิ่งยึดอันเป็นคุณความดีฝังอยู่ในความรู้สึกนึกคิด ซึ่งปรากฏเป็นสัญลักษณ์สากล ในนามพระเจ้าบ้าง กฎแห่งกรรมบ้าง ตามคติความเชื่อในแต่ละท้องถิ่น แต่เป็นกฎธรรมชาติสากลนิยม ฝ่ายจิตวิญญาณที่ทำหน้าที่ขโมยลูบจิตใจให้อ่อนโยน ในฐานะเป็นเป้าหมายสูงสุดของ แต่ละศาสนา คือ ความรัก ความเมตตา

รากฐานของความเข้าใจทางจิตวิญญาณ คือ

1. ทำความเข้าใจในตนเอง โดยมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับผู้อื่น ในฐานะเพื่อนร่วมโลกอย่างมีสติควบคุม (ตั้งตน ไว้ชอบ)
2. ทำความเข้าใจแหล่งแห่งชีวิตอันเป็นสิ่งยึดสูงสุด และความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับแหล่งพลังสูงสุด (มีศาสนาเป็นจุดยึด)
3. ความเข้าใจในกฎแห่งเหตุและผล และความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง (มีการกระทำที่ชอบ)

หากทำความเข้าใจใน เรื่องราวทางจิตวิญญาณ กลายเป็นจุดร่วมหรือจุดเชื่อมต่อบetween ส่วนต่างๆ ที่แยกห่างจากกัน ให้กลับมาเป็นองค์รวมที่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน และทำให้มนุษยชาติเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวิถีทางแห่งการพัฒนาที่มาจากแก่นแท้ภายใน อันก่อให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็นระบบ และสร้างภาวะแห่งความสมบูรณ์พร้อมให้เกิดขึ้น ได้ในที่สุด

สุทัศน์ สุตสาดี (2548) สรุปว่า ความลับของผู้นำซึ่งประสบความสำเร็จนั้นอยู่ที่มีพลังทางกาย และพลังทางใจที่พุ่งปราดขึ้นมาเหนือบุคคลอื่นทั้งหลาย ย่อมมีแรงดัน มีความแข็งแกร่งของร่างกาย และจิตใจมากกว่าคนปกติทั่วไป การจะทำให้คนอื่นมีความมีชีวิตชีวาได้ ตัวเองต้องมีคุณสมบัติ ดังกล่าวนั้นก่อน พลังของผู้นำย่อมก่อให้เกิดพลังงานในผู้ตาม ความเข้มแข็งของผู้นำให้เกิดความกระหายที่จะทำงานและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในหมู่ผู้ตาม

ผู้นำจะต้องแสดงความแข็งแกร่ง ใช้ความพยายามอย่างเอาจริงเอาจังอย่างต่อเนื่อง หรือทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนหนึ่งของบทบาทอันจำเป็นของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ก่อให้เกิดพลัง คือ อำนาจแสดงออกซึ่งพลังของเขา เพื่อผู้อื่นจะได้เห็นความแข็งแกร่งสมบูรณ์ คุณค่าที่สำคัญประการหนึ่งของการมี

พลังกายที่สมบูรณ์ คือ ความสามารถในการยืนหยัดเมื่อเผชิญกับความท้อใจ และความผิดหวัง

ความรุนแรงใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เราไม่สามารถแก้ไขได้เป็นการบอกอะไรหลายอย่างเกี่ยวกับสมรรถนะของชาติ ยังมีปัญหาซับซ้อนอื่นๆ อีกมากที่สังคมไทยกำลังเผชิญ จิตสำนึกเล็กและวิธีคิดเก่าๆ การตัดขาดหรือแยกส่วนหรือทอนพลังทางสังคม และวิธีการทางลบ ไม่มีพลังพอในการฝ่าวิกฤตของยุคสมัยแล้ว พลังแห่งการใช้อำนาจรัฐ (พลาานุภาพ) หรือพลังแห่งอำนาจเงิน (ชนาานุภาพ) ได้พิสูจน์แล้วว่า ไม่สามารถแก้วิกฤตการณ์ปัจจุบันได้จำเป็นต้องสร้างพลังทางสังคมให้เข้มแข็ง (ประเวศ วะสี, 2549)

เสถียร จิรรังสีมันต์ (2549) ได้กล่าวถึงพลังเครือข่ายไว้ดังนี้ พลังเครือข่าย คือ ความร่วมมือและการเปิดรับของฝ่ายต่างๆ ที่จะมีข้อตกลงร่วมกันในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อกำหนดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความพยายามที่จะ ระดมทรัพยากร กระบวนการ ความรู้และวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการร่วมมือ และการเปิดรับในสิ่งที่ไม่แน่นอนเสมอ

ทั้งนี้ ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2546) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายไว้ 8 ประเภท ดังนี้

1. เครือข่ายการทำงานตามปกติ (Work Network) โดยอาจมีลักษณะเน้นสายบังคับบัญชาทางตั้งตามผังองค์กร หรือหากเป็นองค์กรแบนราบก็จะมีสายสัมพันธ์ตามผังองค์กรด้านขวางทำเป็นที่ทำงานก็ได้

2. เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจซึ่งกันและกันเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุนทางสังคม และชีวิตทางสังคม ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมทุกระดับด้วย

3. เครือข่ายนวัตกรรม (Innovation Network) เป็นความร่วมมือ การปรึกษาหารือ การค้นคว้า วิจัยพัฒนาความคิดใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนความสนใจ การรับรู้ ความคิด ประสบการณ์ การลองถูกลองผิดร่วมกัน คนที่มาสัมพันธ์กันมักจะมีใจใคร่รู้ การตื่นตัวสูง

4. เครือข่ายความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Network) ในทุกๆ องค์กร ทุกชุมชน ทุกชาติ และในระดับนานาชาติจะมีผู้ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษที่เก็บงำเอาไว้ ลักษณะเป็นการเก็บงำความเชี่ยวชาญที่ตกผลึกไว้โดยไม่แบ่งปัน ถ้าไม่จำเป็นจะใช้ประโยชน์เฉพาะองค์กร หรือกลุ่มคน จึงไม่ค่อยชอบการมีนวัตกรรม เพราะเท่ากับเป็นการทำลายทำให้ความเชี่ยวชาญนั้นล้าสมัยไปได้

5. เครือข่ายการแนะนำทางวิชาชีพ หรือเครือข่ายกลยุทธ์ (Career Guidance หรือ Strategic Network) ได้แก่ บุคคลยุทธ์ที่จะช่วยให้เกิดการจับทิศทางในอนาคต ถ้าองค์กรหรือชุมชนมีการพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยสอนกัน ให้คำแนะนำปรึกษากันมากๆ พัฒนาวิชาชีพ เท่ากับว่ามีระดับความไว้วางใจกันสูง

และเครือข่ายนี้จะมีผลโดยตรงกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้เกิดผลทางการปฏิบัติได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพ ความก้าวหน้า และการเลื่อนไหวที่มีลักษณะเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่การทำนายและการคาดการณ์อนาคต

6. เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เป็นความสัมพันธ์ที่ผู้เกี่ยวข้องอยากปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการใช้ชีวิตทั้งทางด้านการทำงาน และทางสังคมวัฒนธรรม เครือข่ายนี้สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ เพราะคนส่วนมากมักกลัวการเปลี่ยนแปลง เครือข่ายนี้จะไม่เกิดผลสะท้อนหากคนยังไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เครือข่ายการเรียนรู้นี้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายนวัตกรรมกับเครือข่ายความรู้ของผู้เชี่ยวชาญให้เกิดการแลกเปลี่ยน ปรับตัวเข้าหากัน

7. เครือข่ายการเมือง (Political Network) เป็นความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ ขั้นตอนการพัฒนาเศรษฐกิจ ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม พลัง และพลังตกลึกตกล้ำของอำนาจรัฐ ระบบราชการ ระบบการเมือง - การปกครอง พฤติกรรมทางการเมืองของนักการเมือง เครือข่ายนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของระบอบ โดยมีการซ้อนกันอยู่ระหว่างสถาบันที่ระบอบให้ความชอบธรรมรับรองกับอิทธิพลนอกกฎหมาย เครือข่ายทางการเมืองมีลักษณะ 2 ด้าน คือ เป็นแบบผู้อุปถัมภ์-ลูกน้องทางคิงเฉพาะคู่ (Dyadic Patron-client Relationship) ซึ่งเป็นเครือข่ายที่คิงและแคบ กับแบบขวางไขว้กับทางคิงผสมกัน (Double-Helix) การเกื้อกูลกัน การมีอิทธิพลอำนาจมีตัวกลาง (Broker) ที่ทำหน้าที่สร้างมูลค่าและคุณค่าเพิ่มให้แก่บทบาทของตัวกลาง ซึ่งเป็นตัวเชื่อม (Connector) ด้วย สุดแล้วแต่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม จะเอื้อต่อตัวเชื่อมแบบใด ความเป็นศูนย์รวมจุดเชื่อมต่อ (Hub) ทางการเมืองในเครือข่าย 2 แบบ เปลี่ยนไปตามพลวัตและแรงขับเคลื่อนจากโครงข่ายใหญ่ที่สามารถมีเครือข่ายและทรัพยากรที่ครอบคลุมโลก ภูมิภาค ชาติ และท้องถิ่นได้

8. เครือข่ายทางจิตวิญญาณ (Spiritual Network) เป็นความสัมพันธ์ทางศรัทธาความเชื่อทางจิตวิญญาณ มีศาสนธรรม และลัทธิความเชื่อในรูปแบบต่างๆ รวมอยู่ โดยเป็นพลังขับเคลื่อนที่แรงกล้าของบางกลุ่ม แต่อ่อนไม่รุนแรงของบางกลุ่ม เครือข่ายทางจิตวิญญาณอาจมีการจัดตั้งโดยอาศัยการจัดการแบบใหม่ หรือไม่มีการจัดตั้งที่เป็นระบบก็ได้

จึงสรุปได้ว่า การใช้พลังของผู้บริหารทุกรูปแบบ ย่อมมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีผลต่อสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน นอกจากนี้ยังอาจเกิดความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันในภายหลังได้ ก่อให้เกิดการโต้ตอบโดยจะหาวิธีลดพลังของผู้บริหารลง และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรไม่สามารถดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้ฐานพลังอำนาจให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา คำถามจึงอยู่ที่ว่า ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำแบบใด จึงจะสามารถทรงพลัง

ในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากพลังที่ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสังเคราะห์พลังที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทรงพลังทางการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. พลังในตนเอง (Personal Power) ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 พลังทางกายภาพ
  - 1.2 พลังด้านจิตวิญญาณ
  - 1.3 พลังด้านปัญญา
2. พลังทางสังคม (Social Power) ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 พลังการเมือง
  - 2.2 พลังสื่อมวลชน
  - 2.3 พลังเครือข่าย
  - 2.4 พลังศาสนาและวัฒนธรรม

## 9. รูปแบบลิสเรล และวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น เห็นได้ว่า วิธีการศึกษามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถิติที่ใช้ในการศึกษา กล่าวได้ว่า วิวัฒนาการของวิธีการศึกษาภาวะผู้นำแปรผันตรงกับวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับสถิติ ในปัจจุบันสถิติที่นิยมนำมาศึกษากันมาก คือ สถิติลิสเรล (LISREL) ผู้วิจัยเห็นว่าในการทำวิจัยนั้นความน่าเชื่อถือส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้สถิติที่ถูกต้อง และสามารถตอบโจทย์หรือคำถามวิจัยได้ดีกว่า และเนื่องจากว่าความรู้เกี่ยวกับสถิติลิสเรลยังไม่แพร่หลายมากนัก จึงขอเสนอความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบลิสเรล และวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจในงานวิจัยชิ้นนี้ อนึ่งสาระสำคัญทั้งหมดเกี่ยวกับรูปแบบลิสเรล และวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ปรากฏในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและอ้างอิงมาจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) Bollen (1989) Joreskog and Sorbom (1993) และ Hair et al (2006) เป็นหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบลิสเรล (Linear Structure Relationship Model) หมายถึง รูปแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่เป็นไปได้ทั้งตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed Variables) และตัวแปรแฝง (Latent Variables) รูปแบบลิสเรลเป็นผลของการสังเคราะห์ข้อมูลใน 3 วิธีการ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์อทธิพล และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย

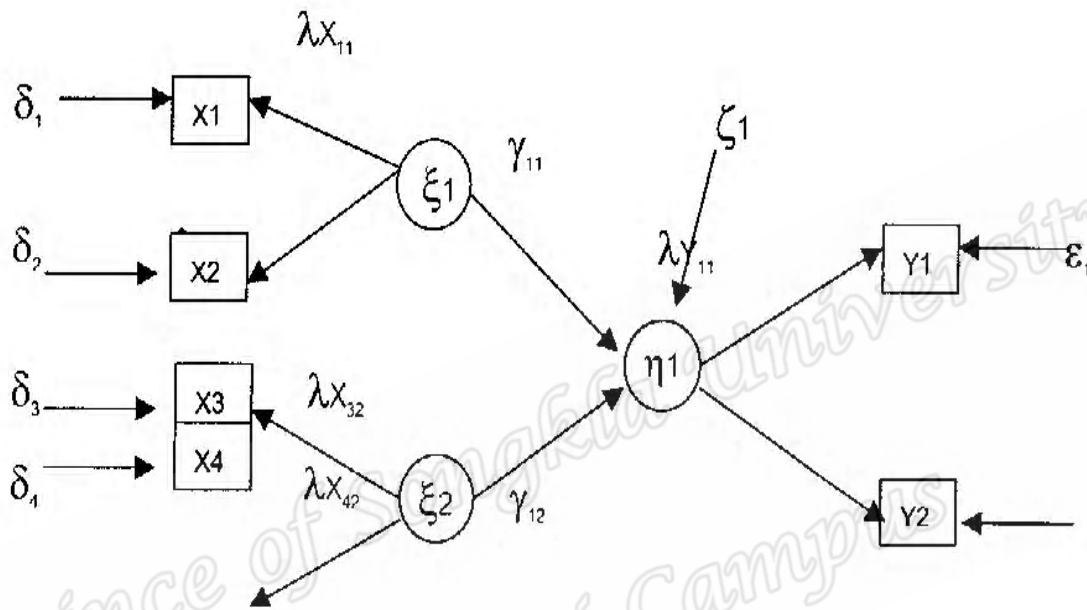


การวิเคราะห์ด้วยลิสเรลจึงสามารถวิเคราะห์หองค์ประกอบและวิเคราะห์อิทธิพลไปพร้อม ๆ กันได้ โดยมีหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์อยู่ที่การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม (Variance-Covariance Matrix) ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ที่ได้จากการประมาณค่าตามรูปแบบลิสเรลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง รูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งรูปแบบลิสเรลนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นที่ผ่อนคลายจากข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (Classical Causal Model) กล่าวคือ การศึกษารูปแบบสาเหตุแบบดั้งเดิมเป็นการศึกษารูปแบบที่ประกอบด้วยตัวแปร สังเกตได้ทั้งหมดและไม่พิจารณาความคลาดเคลื่อนในการวัด เนื่องจากการศึกษารูปแบบเชิงสาเหตุนั้นมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ซึ่งข้อตกลงนี้ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม กับรูปแบบลิสเรลไว้ดังนี้

1. รูปแบบลิสเรลสามารถวิเคราะห์อิทธิพลย้อนกลับได้ จึงสามารถระบุความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นและแบบบวกได้ ทั้งทางเดียวและสองทาง ในขณะที่รูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นและแบบบวกที่เป็นทิศทางเดียวเท่านั้น
2. รูปแบบลิสเรลมีความสามารถในการประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อนได้ดีกว่า เนื่องจากมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงว่า การวัดตัวแปรแฝงในการวิจัยทางการศึกษานั้น จะมีความคลาดเคลื่อนอยู่เสมอ ซึ่งใน โปรแกรมลิสเรลจะมีวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลายแบบ และยอมให้ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ดีขึ้น แต่รูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมจะยึดข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด และความแปรปรวนของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับศูนย์
3. การวิเคราะห์ด้วยรูปแบบลิสเรลสามารถวิเคราะห์รูปแบบที่มีตัวแปรแฝงได้และตัวแปร มีระดับการวัดตั้งแต่ระดับนามบัญญัติขึ้นไป ส่วนรูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมจะมีเฉพาะตัวแปร สังเกตได้เท่านั้น โดยมีตัวแปรระดับอันตรภาค
4. รูปแบบลิสเรล วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพลรวม กับการวิเคราะห์หองค์ประกอบ สำหรับรูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมจะวิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล
5. รูปแบบลิสเรล สามารถคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องออกมาได้พร้อมกับผลการวิเคราะห์ ข้อมูล แต่ในรูปแบบเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมต้องคำนวณด้วยมือ อีกทั้งการปรับรูปแบบก็ทำได้ยากกว่า รูปแบบลิสเรล

อนึ่ง รูปแบบลิสเรล ประกอบด้วย รูปแบบสำคัญ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการวัด และรูปแบบสมการ โครงสร้าง รูปแบบการวัดเป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ส่วนสมการโครงสร้างเป็นรูปแบบที่ระบุความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกันภายในรูปแบบการวิจัย ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 แสดงรูปแบบการวัดและรูปแบบสมการ โครงสร้าง

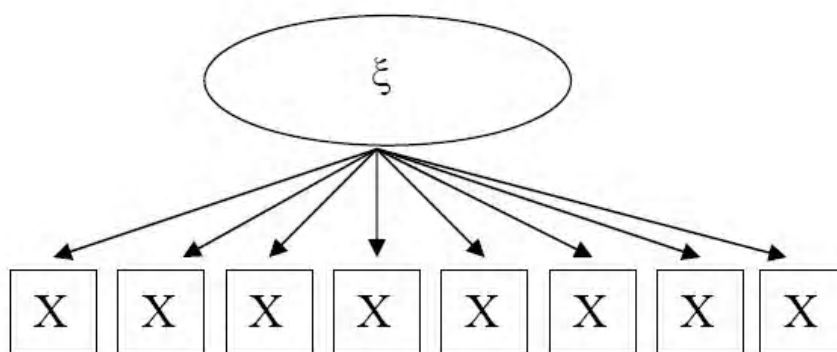
1. คำศัพท์ที่ใช้การวิเคราะห์รูปแบบลิสเรล ก่อนที่จะกล่าวถึงลักษณะข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ และข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์จำเป็นต้องกล่าวถึงคำศัพท์บางคำที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบสมการ โครงสร้าง ดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝง (Latent Variables) นิยมเรียกองค์ประกอบ (Factors) เป็นตัวแปรวัดค่าโดยตรงไม่ได้ (Unmeasured Variables) หรือตัวแปรแฝง (Latent Variables) เพราะที่ผู้วิจัยไม่สามารถวัดหรือสังเกตค่าได้โดยตรง ในความเป็นจริงแล้ว ตัวแปรแฝงก็คือปริมาณของภาวะสันนิษฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยคาดการณ์ว่าเป็น สาเหตุของข้อคำถามหรือกลุ่มข้อคำถามที่มีค่าแน่นอน (Certain Value) ในโปรแกรมลิสเรล ตัวแปรแฝงเขียนแทนด้วยตัวอักษรกรีกพิมพ์เล็ก  $\zeta$  ( $\xi$ ) ในรูปวงกลมหรือวงรี ดังภาพประกอบ 13 และตัวอักษรกรีกที่ใช้ในโปรแกรมลิสเรลแสดงได้ ดังตาราง 6

ตาราง 6 ตัวอักษรกรีกที่ใช้ในโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร/พารามิเตอร์	ตัวอักษรกรีก	คำอ่าน
ตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ	$\xi$	xi (ซาย)
เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนในการวัด	$\delta$	delta (เดลต้า)
สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ	$\varphi$	phi (ฟี)
น้ำหนักองค์ประกอบ	$\lambda$	lambda (แลมด้า)

1.2 ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) เมื่อกล่าวถึงข้อคำถามในเครื่องมือเนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถวัดหรือสังเกตอิทธิพลของตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) ได้โดยตรง ต้องวัดหรือสังเกตอิทธิพลของตัวแปรแฝงจากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล เช่น คะแนนที่ได้จากแบบวัด หรือแบบสอบถาม เป็นต้น ในวิธี CFA นิยมเรียกตัวแปรสังเกตได้ว่า ตัวบ่งชี้ (Indicators) เพราะว่า สามารถชี้ถึงคามมีอยู่จริงของตัวแปรแฝงได้ การกำหนดตัวแปรสังเกตได้ในภาพประกอบ 14 คือ เขียนแทนด้วยตัวอักษรโรมันพิมพ์ใหญ่ (X) ลงในรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสหรือสี่เหลี่ยมผืนผ้า ดังในภาพประกอบ 14 ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง ( $\xi$ ) แสดงว่า ในทางทฤษฎีตัวแปรสังเกตได้เหล่านี้มีน้ำหนักบนองค์ประกอบ ( $\xi$ ) เมื่อพิจารณาจากภาพประกอบ 14 จะเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ แทนด้วยรูปหัวลูกศรชี้ตรงไปยังตัวแปรสังเกตได้ แสดงว่าตัวแปรแฝงเป็นสาเหตุของตัวแปรสังเกตได้

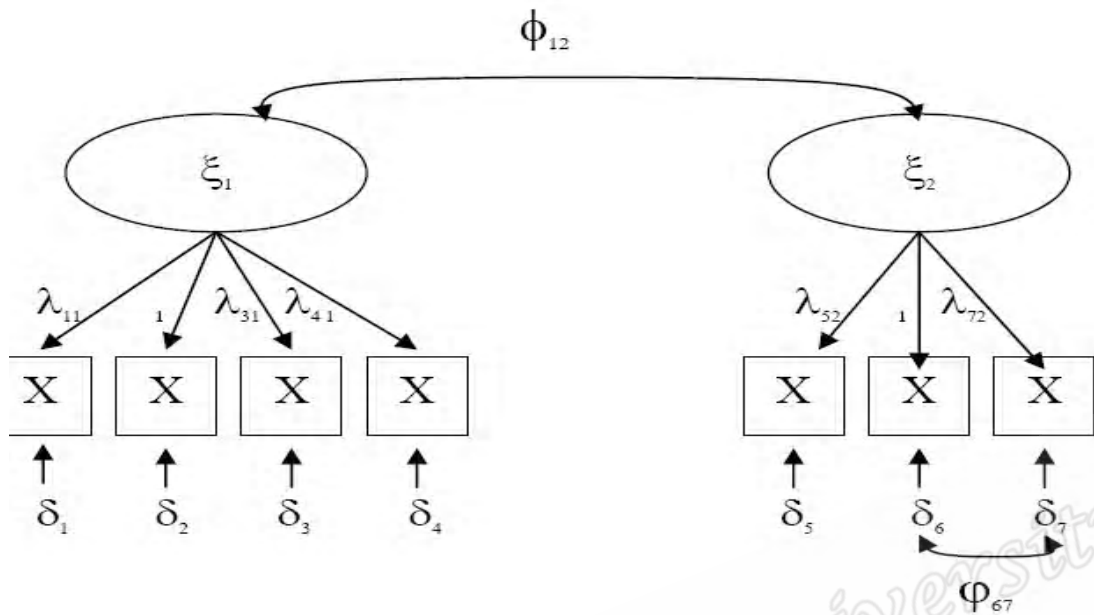
ภาพประกอบ 14 ตัวแปรแฝง ( $\xi$ ) 1 ตัว กับตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัว

1.3 เศษเหลือ (residuals) ทฤษฎีการสอบแบบดั้งเดิม (Classical Test Theory) กล่าวถึง คะแนนสังเกตได้ (Observed Score) ซึ่งเป็นคะแนนที่ได้จากข้อสอบหรือข้อคำถามที่ใช้แทนคะแนนจริง (True Score) หรือปริมาณของตัวแปรแฝงรวมกับความคลาดเคลื่อนในการวัด ในการวิเคราะห์สมการถดถอย คะแนนเศษเหลือ (Residual Score) ก็คือ ความคลาดเคลื่อนในการวัดซึ่งใช้แทนสิ่งที่ทำให้ผลการวัดไม่ถูกต้อง การใช้คำว่า เศษเหลือ เมื่อกล่าวถึงคะแนนเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนในการวัด โดยเขียนแทนเศษเหลือด้วยตัวอักษรกรีกพิมพ์เล็ก  $\delta$  (Delta) ตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ เศษเหลือ หมายถึง องค์ประกอบเฉพาะ (Unique Factors) เพราะในกระบวนการวัดผู้วิจัยทำให้เศษเหลือเป็นค่าเดียวและไม่สัมพันธ์กับตัวแปรแฝง ในภาพประกอบ 15 แสดงเศษเหลือของตัวแปร สังเกตได้ จะสังเกตว่ามีรูปหัวลูกศรจากเศษเหลือชี้ตรงไปยังตัวแปรสังเกตได้ ( $X_1$ ) แสดงว่าเศษเหลือมีอิทธิพลต่อตัวแปรสังเกตได้



ภาพประกอบ 15 ตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัว กับเศษเหลือ 1 ตัว

1.4 พารามิเตอร์ (Parameters) การประมาณค่าความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์ หรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและค่าเศษเหลือได้ทุกค่า ผู้วิจัยอาจคาดการณ์ว่า ตามทฤษฎีแล้วตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) สัมพันธ์กัน หรือความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ นอกจากนี้ยังอาจตั้งสมมติฐานว่า ตัวแปรสังเกตได้ตัวใดเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบใดก็ได้ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะเชื่อมโยงกันเป็นโครงสร้างเชิงเส้นตรง (เส้นทาง) ในรูปแบบองค์ประกอบ โปรแกรมลิซเรลใช้ตัวอักษรกรีกจำแนกประเภทของพารามิเตอร์ตามเส้นทางในโมเดล เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) 2 ตัว แทนด้วยพารามิเตอร์ที่เรียกว่า  $\phi$  (Phi) (เขียนแทนด้วยเส้นโค้งรูปลูกศร 2 หัว) ความสัมพันธ์ระหว่างเศษเหลือ (ความคลาดเคลื่อนในการวัด) แทนด้วยพารามิเตอร์ที่เรียกว่า  $\theta$  (Theta : อ่านว่าเซต้า) (เขียนแทนด้วยเส้นโค้งรูปลูกศร 2 หัว) และน้ำหนักองค์ประกอบแทนด้วยตัวอักษรกรีกพิมพ์เล็ก  $\lambda$  (Lambda) ในภาพประกอบ 16 แสดงรูปแบบ 2 องค์ประกอบ ( $\xi_1$  และ  $\xi_2$ ) กับตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัว ( $X_1$  ถึง  $X_7$ ) และเศษเหลือ 7 ตัว ( $\delta_1$  ถึง  $\delta_7$ ) ตัวแปรแฝง 2 ตัว สัมพันธ์กัน ( $\phi_{12}$ ) และเศษเหลือตัวที่ 6 กับตัวที่ 7 สัมพันธ์กัน ( $\theta_{67}$ )



ภาพประกอบ 16 รูปแบบ 2 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน

พารามิเตอร์จำแนกเป็น 2 สถานะ (Mode) ได้แก่ กำหนด (Fixed) กับ อิสระ (Free) พารามิเตอร์กำหนดไม่ต้องประมาณค่า ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นค่าเฉพาะค่าใดค่าหนึ่ง อาจกำหนดให้พารามิเตอร์ มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน เช่น ผู้วิจัยกำหนดให้พารามิเตอร์  $\lambda$  (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ) เท่ากับ 0 ในกรณีที่พารามิเตอร์ตัวนั้นแทนความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบและคำถามข้อนั้นไม่มีค่าน้ำหนักบนองค์ประกอบ ในภาพประกอบ 16 ไม่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ  $\lambda_{51}$  เพราะไม่มีทฤษฎีบอกว่า X5 เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง  $\xi_1$  ผู้วิจัยไม่ต้องแสดงพารามิเตอร์  $\lambda_{51}$  ในภาพประกอบ 16 ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยจะกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงตัวหนึ่งมีค่าเท่ากับ 1.00 จึงทำให้ตัวแปรสังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) ตัวนั้นมีฐานะเป็นตัวแปรอ้างอิง (Reference Variable) เพราะที่ตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงมีมาตรเดียวกัน (Same Scale) ดังนั้น ถ้าข้อคำถามของตัวแปรอ้างอิงมีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 คะแนน ตัวแปรแฝงจะมีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 คะแนนด้วย เมื่อพิจารณาจากภาพประกอบ 15 จะเห็นว่า X2 และ X6 เป็นตัวแปรอ้างอิงของตัวแปรแฝง  $\xi_1$  กับ  $\xi_2$  ตามลำดับ

ทั้งนี้โปรแกรมลิสมัลประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระในรูปแบบขององค์ประกอบทุกตัว โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของตัวบ่งชี้และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติค่าพารามิเตอร์เหล่านั้น

2. **ลักษณะข้อมูลที่วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ต้องการข้อมูลที่มีลักษณะ ดังนี้

2.1 ข้อมูลควรวัดเป็นค่าต่อเนื่อง (Continuous) และมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ในเรื่องนี้โปรแกรมลิสเรล 8.50 มีวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์และการสร้างมาตรให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกประเภท (Categorical Data) ได้ รวมทั้งมีวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์แบบพิเศษที่มีความแกร่ง (Robustness) ต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติ

2.2 การใช้ข้อมูลจำนวนมาก วิธี CFA ต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้วิจัยส่วนมากใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) โดยปกติวิธี ML มีข้อเสนอแนะว่า ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างต่ำ 100-200 หน่วยตัวอย่าง หรือกรณีที่ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบคุณสมบัติของเครื่องมือระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่างกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มควรมี 100-200 หน่วยตัวอย่าง Fan & Wang (1998) ได้ศึกษาขนาดกลุ่มตัวอย่างในรูปแบบ 3 องค์ประกอบ โดยใช้สถานการณ์จำลอง พบว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาด 100-200 หน่วยตัวอย่าง อาจได้คำตอบไม่เหมาะสมหรือได้ค่าสถิติที่เป็นไปไม่ได้ เช่น ค่าความแปรปรวนติดลบ เป็นต้น แต่ถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไปกลับไม่พบค่าที่ไม่เหมาะสมในเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มิกฎเกณฑ์ที่ตายตัว Bollen (1989) ได้เสนอแนะไว้กว้างๆ ว่าการประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วยตัวอย่าง Lindeman, Merenda, & Gold (1980) เสนอแนะหลักทั่วๆ ไปว่า อัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยตัวอย่าง กับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 Hu & Bentler (1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่า ควรมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติพหุนามและความตรง/ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วน West et al (1995) แนะนำว่า ผู้วิจัยควรตรวจสอบความเบ้และความโด่งของตัวแปร สังเกตได้แต่ละตัว ถ้ามีค่าความเบ้มากกว่า 2.00 และมีค่าความโด่งมากกว่า 7.00 แสดงว่า ลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นแบบปกติ ควรใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น แต่ในกรณีที่ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มาก (มากกว่า 1,000 คน) ไม่ต้องห่วงเรื่องลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นแบบปกติ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องพิจารณาว่า ถ้ารูปแบบองค์ประกอบที่ศึกษามีความซับซ้อน (ประมาณค่าพารามิเตอร์หลายตัว) ก็ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น

3. **ขั้นตอนการวิเคราะห์ลิสเรล** รูปแบบลิสเรล มีขั้นตอนการวิเคราะห์ที่สำคัญ ดังนี้

- 3.1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ (Specification of the Model)
- 3.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ (Identification of the Model)
- 3.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์จากรูปแบบ (Parameter Estimation of the Model)

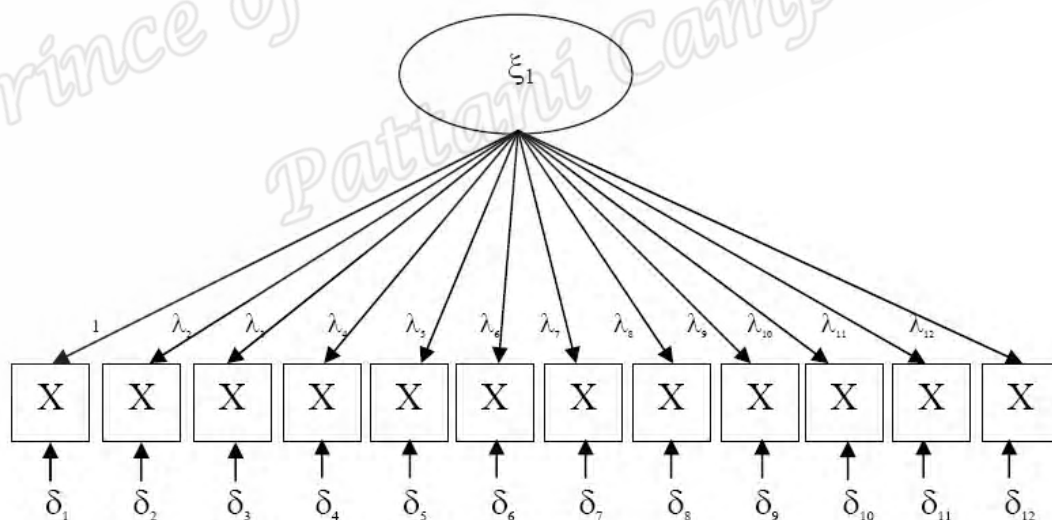
## 3.4 การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ (Validation of the Model)

## 3.5 การดัดแปรรูปแบบ (Model Modification)

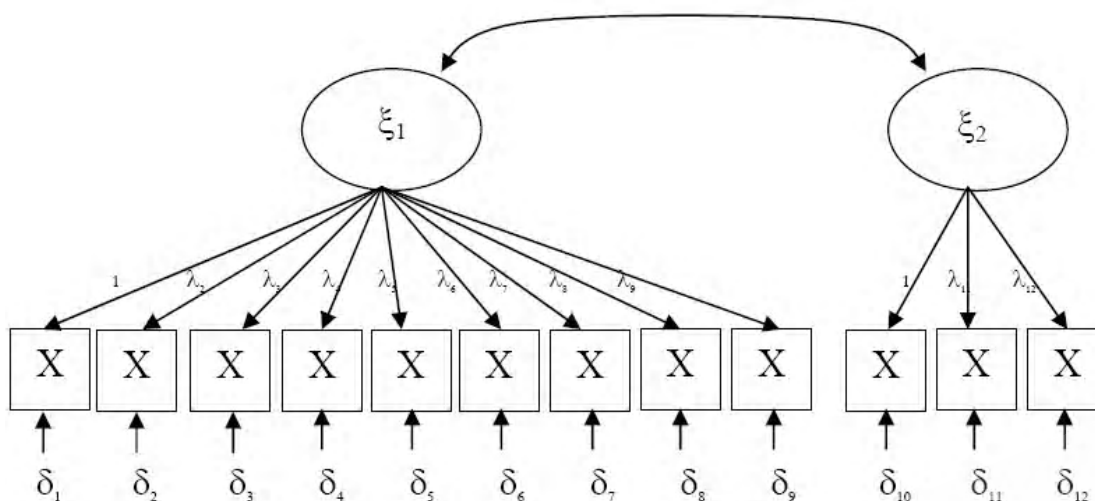
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ

การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ในรูปแบบองค์ประกอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญในแผนผังรูปแบบองค์ประกอบแสดงด้วยเส้นทางระหว่างตัวแปรซึ่งใช้แทนสิ่งที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ ในทางปฏิบัติผู้วิจัยอาจต้องการศึกษารูปแบบองค์ประกอบหลายรูปแบบที่แตกต่างกันไป ตามหลักฐานที่นำมาสนับสนุนมูลเลอร์ (Mueller, 1996) ได้เสนอแนะว่า ผู้วิจัยควรสร้างรูปแบบทางเลือก (Alternative Models) ไว้หลายๆ รูปแบบ ก่อนลงมือวิเคราะห์ข้อมูล ดีกว่าวิเคราะห์จากรูปแบบเดียว โดยวิเคราะห์รูปแบบแบบหนึ่งองค์ประกอบกับแบบสององค์ประกอบการกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบทั้งสอง ดังภาพประกอบ 17 และ 18



ภาพประกอบ 17 รูปแบบ 1 องค์ประกอบของมาตรวัดความสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม



ภาพประกอบ 18 รูปแบบ 2 องค์ประกอบของมาตรวัดความสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม

รูปแบบในภาพประกอบ 17 มีตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) 1 ตัว ตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัว (X1 ถึง X12) และ เศษเหลือ 12 ตัว ( $\delta_1$  ถึง  $\delta_{12}$ ) ส่วนรูปแบบในภาพประกอบ 18 มีตัวแปรแฝง (องค์ประกอบ) 2 ตัว องค์ประกอบหนึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 9 ตัว (X1 ถึง X9) และเศษเหลือ 9 ตัว ( $\delta_1$  ถึง  $\delta_9$ ) องค์ประกอบสองมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว (X10 ถึง X12) และเศษเหลือ 3 ตัว ( $\delta_{10}$  ถึง  $\delta_{12}$ ) วิธี CFA สามารถใช้สำรวจองค์ประกอบของรูปแบบได้ ในกรณีตัวอย่างผู้วิจัยกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบจากผลการตรวจสอบของ Long (1983) ซึ่งศึกษาประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน (Grayarea) ระหว่างวิธี EFA กับวิธี CFA ผู้วิจัยควรใช้วิธี CFA สำรวจโครงสร้างองค์ประกอบของมาตรวัด การใช้วิธี CFA สำรวจองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยควรใช้ข้อมูลชุดหนึ่งพัฒนารูปแบบองค์ประกอบ และใช้ข้อมูลอีกชุดหนึ่งตรวจสอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

### การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ

การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ เป็นการระบุว่ารูปแบบขององค์ประกอบนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ในวิธี CFA ผู้วิจัยต้องการทดสอบรูปแบบระบุเกินพอดี (Overidentified Model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่า (ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของข้อคำถาม) มากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า (เช่น น้ำหนักองค์ประกอบ ความคลาดเคลื่อนในการวัด เป็นต้น) ส่วนกรณีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเรียกว่า รูปแบบระบุไม่พอดี (Underidentified Model) แต่ถ้า



จำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า เรียกว่า รูปแบบระบุพหุติ (Just Identified Model) โปรแกรมลิสเรลไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ในรูปแบบระบุไม่พหุติ และให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ในรูปแบบระบุพหุติได้ไม่ดี วิธี CFA สามารถทดสอบรูปแบบองค์ประกอบ ได้ดีเฉพาะกับรูปแบบ ระบุเกินพหุติเท่านั้นหลักทั่วไปในการกำหนดความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ ผู้วิจัยควรมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัวต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว ที่เรียกว่า กฎสามตัวบ่งชี้ (Three Indicator Rule) แล้วกำหนดให้ตัวบ่งชี้ 1 ตัวเป็นตัวแปรอ้างอิงหรือการทำให้ตัวแปรแฝงเป็นค่ามาตรฐาน โดยกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรอ้างอิงเท่ากับ 1.00 การใช้ตัวบ่งชี้หลายตัววัดตัวแปรแฝง หนึ่งตัว ทำให้สามารถวัดลักษณะของตัวแปรแฝงได้หลายแง่มุม รูปแบบที่มีข้อคำถามหลายข้อต่อ ตัวแปรแฝงหนึ่งตัวทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องมากขึ้น ค่าพารามิเตอร์แม่นยำขึ้นและค่าความเที่ยง ของตัวแปรสังเกตได้เพิ่มขึ้น (Marsh et al., 1998) ดังนั้น รูปแบบที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้มากกว่า มีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีกว่ารูปแบบที่มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้น้อยกว่า (Kenny & McCoach, 2003) รูปแบบองค์ประกอบในภาพประกอบ 17 และ 18 มีตัวแปรสังเกตได้ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปต่อตัวแปรแฝง 1 ตัว จึงเป็นรูปแบบระบุเกินพหุติการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของ รูปแบบค่อนข้างซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับค่าสถิติหลายตัวในบางครั้งรูปแบบในแผนผังเป็นรูปแบบ ระบุเกินพหุติแต่ระหว่างการประมาณค่าพารามิเตอร์ อาจพบว่าเป็นรูปแบบระบุไม่พหุติก็ได้ เนื่องจาก ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีค่าสูงและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นแบบปกติ

ในกรณีเช่นนี้ผู้วิจัยต้องกำหนดข้อมูลเฉพาะของรูปแบบให้เหมาะสม (อาจกำหนดให้ ความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กัน) หรือตัดตัวแปรสังเกตได้บางตัวออกจากการวิเคราะห์ข้อมูล

### การประมาณค่าพารามิเตอร์จากรูปแบบ

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการ แก่สมการ โครงสร้างเพื่อหาค่าพารามิเตอร์ ซึ่งเป็นตัวไม่ทราบค่าในสมการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เป็นการดำเนินการ โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ การประมาณค่าพารามิเตอร์ได้จากการใช้ข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง (ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้หรือข้อคำถาม) ประมาณค่า พารามิเตอร์ของประชากร เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ( $\rho$ ) ค่าเศษเหลือ ( $\delta$ ) เป็นต้น กระบวนการประมาณค่าพารามิเตอร์มีสิ่งที่ควรคำนึงถึง 2 เรื่อง ดังนี้

- 1) เรื่องความลำเอียง หรือค่าที่ประมาณได้เท่ากับค่าพารามิเตอร์จริงๆ หรือไม่ ผู้วิจัย พิจารณาจาก ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญของค่าพารามิเตอร์ ค่าสถิติทดสอบนัยสำคัญเหล่านี้ชี้ว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้มีโอกาสผิดพลาดเท่าใด

2) เรื่องประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์ วิธีที่ใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์ มีประสิทธิภาพมากที่สุดแล้วหรือยัง (Long, 1983) หรืออาจกล่าวว่า รูปแบบขององค์ประกอบนี้สอดคล้องกับข้อมูลดีแล้วหรือยัง มีรูปแบบทางเลือกอื่นที่สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่าหรือไม่ ผู้วิจัยพิจารณาจาก ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบ

### การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ

การตรวจสอบความตรงของรูปแบบนั้น ผู้วิจัยประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ องค์ประกอบ โดยการพิจารณาค่าสถิติต่างๆ ในผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติเหล่านี้ใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีหรือไม่ หรือแนะนำว่ารูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างไร ซึ่งในกรณีรูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลต้องปฏิเสธรูปแบบองค์ประกอบตามสมมติฐาน หรืออาจใช้ค่าสถิติที่ให้มากกว่าผลการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ หรือปรับรูปแบบใหม่ขึ้นแรกในการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ ผู้วิจัยต้องตรวจสอบว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณ ได้สมเหตุสมผลหรือไม่ เป็นไปตามทฤษฎีที่คาดหวังไว้หรือไม่ แต่ถ้าพบกรณีต่อไปนี้อาจเกิดจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบองค์ประกอบไม่ถูกต้อง

- 1) ค่าพารามิเตอร์มีค่ากลับกัน (เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก ทั้งๆ ที่ในตามทฤษฎีต้องมีค่าเป็นลบ เป็นต้น)
- 2) ค่าพารามิเตอร์น้อยเกินไป มากเกินไป หรือไม่เหมาะสม (เช่น ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบมีค่าติดลบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ มีค่ามากกว่า 1.00 เป็นต้น)
- 3) ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมากกว่าปกติ (มีค่าเกินกว่า 2.00)
- 4) ค่าประมาณความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้เป็นลบ หรือใกล้ๆ 0 หรือ มากกว่า 1.00

ผู้วิจัยต้องตรวจสอบค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบหลายตัว เพราะรูปแบบองค์ประกอบที่มีค่าพารามิเตอร์สมเหตุสมผล อาจสอดคล้องกับข้อมูลไม่ดี ก็ได้ (Mueller, 1996) ปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าค่าสถิติตัวใดดีที่สุด โปรแกรมลิสเรลกำหนดค่าสถิติเหล่านี้ให้โดยอัตโนมัติ ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้ค่าสถิติเองในยุคแรกๆ วารสารวิชาการรายงานค่าสถิติวัดความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Goodness of Fit Statistic) ค่าสถิติไค-สแควร์ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความถ่วงมีค่าเป็นศูนย์หรือรูปแบบ องค์ประกอบตามทฤษฎีที่เป็นสมมติฐานวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) เป็นสิ่งชี้ว่ารูปแบบองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะผู้วิจัยต้องการยืนยันสมมติฐานศูนย์ (Null Hypothesis) ค่าสถิติไค-สแควร์ขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่างและการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น

เรื่องการแจกแจงปกติพหุนาม ในกรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (มากกว่า 500 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป) สถิติไค-สแควร์ อาจเสนอแนะว่า ให้ปฏิเสธรูปแบบองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี (Plausible Model) เนื่องจากเมื่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ความแตกต่างระหว่างรูปแบบองค์ประกอบกับรูปแบบข้อมูลเชิงประจักษ์มีเพียงเล็กน้อย ก็ทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ (Wang et al., 1995) จึงไม่ควรใช้สถิติไค-สแควร์เพียงค่าเดียวในการสรุปความสอดคล้องระหว่างกับรูปแบบข้อมูลเชิงประจักษ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen & Long, 1993) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์กับจำนวนองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) โดยหลักทั่วไป ถ้าค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ถือว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Mueller, 1996) ค่าไค-สแควร์สอดแทรก (Nested Chi-Square) หรือการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์ ซึ่งใช้สำหรับเปรียบเทียบรูปแบบคู่แข่ง (Competing Models) ว่ารูปแบบใดสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่ากัน การคำนวณใช้วิธีนำค่าสถิติไค-สแควร์ และองศาอิสระของรูปแบบหนึ่งตั้งลบด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ และองศาอิสระของอีกรูปแบบหนึ่ง ถ้าค่าไค-สแควร์สอดแทรกมีนัยสำคัญทางสถิติโมเดลที่มีค่าไค-สแควร์ น้อยกว่า สอดคล้องกับข้อมูลมากกว่ารูปแบบที่มีค่าไค-สแควร์มากกว่า ตาราง 7 แสดงค่าไค-สแควร์ สอดแทรกที่ใช้เปรียบเทียบรูปแบบ 2 รูปแบบของภาพประกอบ 17 และ 18 ค่าไค-สแควร์ สอดแทรกมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ารูปแบบ 2 องค์ประกอบ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ารูปแบบ 1 องค์ประกอบ (Aroian, et al., 1997 Cited in Aroian & Norris, 2001)

ตาราง 7 การคำนวณค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกที่ใช้เปรียบเทียบรูปแบบ 2 รูปแบบ

	ค่าสถิติไค-สแควร์	df
รูปแบบ 1 องค์ประกอบ	223.48	54
รูปแบบ 2 องค์ประกอบ	167.50	53
ค่าไค-สแควร์สอดแทรก	55.98***	1

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $p < .001$

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนตัวอื่นๆ ที่ใช้กันมาก ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of

Fitindex : AGFI) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) ดัชนีทั้งสามมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 Diamantopoulos & Siguaw (2000) เสนอแนะว่า ถ้าดัชนี GFI และดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hu & Bentler (1999) เสนอแนะว่า ถ้าดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังมีค่าบอกความคลาดเคลื่อนของรูปแบบ เช่น ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Meansquare Residual : standardized RMR) ค่า Standardized RMR อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu & Bentler, 1999 , Hair et al, 2006) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) ค่า RMSEA อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่ารูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu & Bentler, 1999)

โดยหลักการทั่วไป การตรวจสอบความตรงของรูปแบบองค์ประกอบที่เป็นสมมติฐานวิจัย หรือการประเมินผลความถูกต้องของรูปแบบ องค์ประกอบหรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์

ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์และดัชนี GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR, RMSEA ดังนี้

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > .05$ ) ดัชนี GFI และดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า รูปแบบองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญ ( $p \leq .05$ ) แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ดัชนี GFI และดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 ถือว่า รูปแบบองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แม้ว่าผู้วิจัยยอมรับค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบแล้ว ก็ยังไม่สามารถสรุปยืนยันได้ว่ารูปแบบองค์ประกอบตามสมมติฐานถูกต้องหรือไม่ ถ้าข้อมูลชุดนั้นยังสอดคล้องกับรูปแบบทางเลือกอื่นๆ อีก หรืออาจกล่าวได้ว่า ในกรณีที่ข้อมูลไม่สอดคล้องกับรูปแบบ ผู้วิจัยสามารถปฏิเสธรูปแบบองค์ประกอบตามสมมติฐานได้แต่ไม่สามารถยืนยันได้ว่ารูปแบบตามสมมติฐานเป็นรูปแบบที่ถูกต้องเพียงรูปแบบเดียว (Mueller, 1996) เนื่องจากผู้วิจัยยังสามารถกำหนดรูปแบบองค์ประกอบอื่นๆ จากข้อมูลชุดนี้ได้

### การดัดแปรรูปแบบ

ในกรณีที่ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบชี้ว่ารูปแบบองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการกำหนดความสัมพันธ์ (เส้นทาง) ต่างๆ ในรูปแบบไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เช่น ผู้วิจัยมีสมมติฐานว่า คำถามบางข้อมีน้ำหนักบนองค์ประกอบ 1 ตัว แต่คำถามข้อนั้นควรมีน้ำหนักบนองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัว หรือตามทฤษฎีแล้วองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์กัน แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่สัมพันธ์กัน ผู้วิจัยสามารถปรับพารามิเตอร์ในรูปแบบสมมติฐานแล้วทดสอบผลการปรับรูปแบบได้ โปรแกรมให้ค่าดัชนีดัดแปรรูปแบบ (Modification Indices : MI) ดัชนี MI จะเสนอแนะว่า ควรเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ตัวใดออกจากรูปแบบเพื่อให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูล ส่วนการตัดสินใจปรับพารามิเตอร์ตัวใดขึ้นอยู่กับดุลยพินิจผู้วิจัยต้องปรับพารามิเตอร์อย่างมีความหมาย ในเชิงเนื้อหาและสามารถตีความหมายค่าพารามิเตอร์นั้นๆ ได้ชัดเจน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นอกจากนี้ผู้วิจัยควรพิจารณาค่าเศษเหลือของตัวแปรสังเกตได้แต่ละค่าด้วยเศษเหลือที่อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามาก (เกินกว่า 2.00) เศษเหลือมีค่ามากอาจชี้ว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้กับตัวแปรแฝงหลังจากปรับความหมายในเชิงเนื้อหาและสามารถตีความหมายค่าพารามิเตอร์นั้นๆ ได้ชัดเจนแล้ว ความหมายในเชิงเนื้อหาและสามารถตีความหมายค่าพารามิเตอร์นั้นๆ ได้ชัดเจน รูปแบบองค์ประกอบที่ปรับเปลี่ยนต้องสมเหตุสมผลและเป็นไปตามทฤษฎีที่คาดการณ์ไว้ ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์รูปแบบที่ปรับเปลี่ยนด้วยข้อมูลชุดเดิม หรืออาจกล่าวได้ว่า รูปแบบที่ปรับเปลี่ยนไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อมูลมากกว่ารูปแบบเดิมเสมอไป เพราะว่ามีรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนดีกว่าอยู่แล้ว ปัญหาหนึ่งในการปรับรูปแบบหลายๆ อีก คือ การตรวจสอบรูปแบบองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ ดังนั้น ถ้าผู้วิจัยมีข้อมูลมากพอ อาจแบ่งข้อมูลเป็น 2 ชุด ใช้ชุดหนึ่งสำหรับพัฒนารูปแบบ ส่วนอีกชุดหนึ่งสำหรับตรวจสอบรูปแบบ

## 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ใช้เป็นข้อมูลประกอบในหัวข้อ 1-9 มาแล้ว สำหรับในหัวข้อที่ 10 จึงขอเสนอเพิ่มเติม ดังนี้

กฤษฎี้อธิป ไบปล้ำ (2544) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาทางเขาวนอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อศึกษาเขาวนอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และได้เสนอแนวทางการพัฒนาเขาวนอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า เชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาเชาวน์ อารมณ์สามารถทำได้ในหลากหลายวิธี อาทิ การให้ฝึกสังเกตอารมณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมทางกาย ฝึกทำสมาธิ ทำจิตใจให้สงบ มีการทบทวนอดีตและปัจจุบัน โดยมีการทบทวนอารมณ์ตนเอง อยู่เสมอ และสังเกตการณ์สะท้อนกลับของอารมณ์ภายหลังเกิดอารมณ์นั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงอารมณ์ ที่เหมาะสมในคราวต่อไป อีกทั้งฝึกให้มีความรับผิดชอบ ทำให้แล้วเสร็จทันเวลา ฝึกการตรงเวลาและ รักษาวินัย นอกจากนี้ยังฝึกให้เป็นคนใจกว้างและยืดหยุ่น ฝึกการมองคนในหลายแง่มุม โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนฝึกการวางแผนการดำเนินการต่างๆ โดยเน้นกระบวนการฝึกการ วางเป้าหมายการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยเน้นเป้าหมายที่สามารถสำเร็จได้เป็นรูปธรรม ฝึกการ หยั่งรู้อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น โดยการสังเกตต่อกับปฏิกิริยาของผู้อื่น ฝึกการสื่อสารที่นำมาซึ่ง ความสำเร็จ รู้จักจัดการปัญหาและความขัดแย้งในองค์กรโดยสันติวิธี ในขณะที่ขอเพชร เบ้าเงิน (2545) ให้ความสนใจกับการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างเชาวน์อารมณ์ จึงได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญา ด้านการตระหนักรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าเชาวน์- อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นอันดับแรก และมีความต้องการเสริมสร้างความตระหนักรู้ตนเองเป็นอันดับแรก สำหรับหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้น มุ่งเน้นกิจกรรมการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี มีความยืดหยุ่น ปรับ วิธีการฝึกอบรมได้เสมอ ตัวอย่างกิจกรรมที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาเชาวน์อารมณ์ด้านตระหนักรู้ อาทิ กิจกรรมไม้เท้าวิเศษ ซึ่งมีจุดประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้สำรวจความรู้สึกนึกคิดของตนเอง รู้จัก ตนเองมากขึ้น

วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี (2545) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์ปัญญาและคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริการการศึกษาส่วนภูมิภาค มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริการการศึกษาส่วนภูมิภาค มีองค์ประกอบทางเชาวน์ อารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติ คือ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่า เชาวน์ปัญญามีความสัมพันธ์กับเพศในเชิงบวก โดยพบว่า เพศหญิงและชายมีความตระหนักรู้ในตนเอง ต่างกัน ทั้งนี้พบว่า เพศหญิงมีความตระหนักรู้ตนเองสูงกว่าเพศชาย สอดคล้องกับ ปิยพล ศรีธิเดช (2546) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง แบบภาวะผู้นำและเชาวน์อารมณ์ของหัวหน้าแผนก สังกัดวิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 8 พบว่า แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกสังกัดวิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 8

ส่วนใหญ่เป็นแบบเกือบหนุ่น พฤติกรรมที่แสดงออกมามุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้าแผนกส่วนใหญ่มีเขาวนอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติ

รินฤติ อุดมสิน (2548) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์กับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในการทำงาน กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันภาษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเขาวนอารมณ์ด้านการตระหนักรู้อยู่ในระดับสูง และปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยอมรับความผิดพลาดของตนเอง จะสู้ในสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของเพศชายสูงกว่าหญิง โดยพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค คือ ความรับผิดชอบในปัญหา การรับรู้การขยายตัวของปัญหา และการอดทนต่อปัญหา

ปีพ.ศ. 2549 รัชณี ปนศิริวัฒนกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์กับการพัฒนาทีมงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม กรมสรรพากร ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเขาวนอารมณ์ด้านการตระหนักในตนเอง การจัดการกับอารมณ์ตนเอง การจูงใจตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านทักษะทางสังคมในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า เขาวนอารมณ์ด้านการตระหนักในตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทีม ในขณะที่การจัดการกับอารมณ์ตนเอง การจูงใจตนเอง ความเห็นอกเห็นใจและทักษะด้านสังคมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทีม สอดคล้องกับ เปรมปรีย์ หมู่วิเศษ (2549) ที่ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ความตระหนักในตนเอง ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผ่านการบริหารจัดการตนเอง ความตระหนักต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์และทักษะการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความตระหนักในตนเองสูง โดยแสดงออกมาในด้านการตระหนักในอารมณ์ตนเองในระดับปานกลาง และด้านการประเมินตนเองได้ถูกต้อง และความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับสูง การจัดการตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อความตระหนักในสังคม และการจัดการความสัมพันธ์ โดยผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า ความตระหนักต่อสังคม มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผ่านการบริหารความสัมพันธ์และทักษะการบริหาร ทั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การตระหนักรู้ในองค์กรและการบริการในระดับสูง อนึ่ง ผลการวิจัยยัง พบว่า การบริหารความสัมพันธ์ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนผ่านทักษะการบริหาร โดยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้งตลอดจน

### การสร้างทีมงานในระดับสูง

ชัยสิทธิ์ สุวาทสุวรรณ (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีเชาวน์อารมณ์ประกอบด้วย การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในระดับมาก การรู้จักตนเอง ความสามารถในการจูงใจตนเองในระดับปานกลาง ในขณะที่มีการจัดการอารมณ์ตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูในระดับสูง สอดคล้องกับสุทาทิพย์ รุทธิฤทธิ์ (2546) ได้ศึกษาองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางเชาวน์อารมณ์กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา มีองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การบริหารจัดการอารมณ์ การสร้างแรงจูงใจในการรับรู้อารมณ์คนอื่น และการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในระดับมาก และระดับเชาวน์อารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการบริหารงาน ในขณะที่ ปทุมพร ประสงค์ทรัพย์ (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การตระหนักรู้ การสนับสนุนทางสังคมกับความเครียด และการจัดการความเครียดของนักศึกษา มหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร มีความตระหนักรู้ในระดับสูง ในขณะที่มีความระดับปานกลาง และมีการจัดการความเครียดระดับปานกลาง ทั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากพ่อ แม่ ผู้ปกครอง และเพื่อนในระดับสูง ในขณะที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากอาจารย์ในระดับปานกลางเท่านั้น สอดคล้องกับ พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ (2550) ที่ได้ศึกษาการตระหนักรู้ทางสังคมและการสร้างรูปแบบการให้คำปรึกษากลุ่มเพื่อพัฒนาการตระหนักรู้ทางสังคมของวัยรุ่นไทย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคม 5 องค์ประกอบ คือ ความไวต่อสังคม ความเข้าใจต่อสังคม การสื่อสารสังคม การแก้ไข ปัญหาสังคม และการมีส่วนร่วมในสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบการให้คำปรึกษามีผลให้การตระหนักรู้ทางสังคมของกลุ่มตัวอย่างเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

Goleman (1998) ได้ทำการวิจัยพบว่า เชาวน์อารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ เพราะแม้ว่าผู้นำจะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดแล้วเพียงใด ผู้นำอาจจะมีสติปัญญาเฉียบคม มีความคิดดีอยู่มากมาย หากแต่ขาดคุณลักษณะทางเชาวน์อารมณ์แล้ว ผู้นำเหล่านั้นก็ไม่สามารถก้าวสู่ผู้นำชั้นเยี่ยมได้เลย ผลการวิจัยของ Goleman พบว่า ร้อยละ 90 ของภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์ ความสามารถทางเชาวน์ปัญญา (IQ) ทำให้คนประสบความสำเร็จเพียงร้อยละ 25 เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Derman (1999) ซึ่งพบว่า เชาวน์ปัญญาไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นที่สุดในการ



ทำนายความสำเร็จของบุคคล ทั้งนี้เพราะมีตัวอย่างให้เห็นอยู่มากมายว่า คนที่มีเขาวนปัญญาสูง ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ดีเท่ากับคนที่มีความเขาวนปัญญาต่ำกว่าแต่มีความอารมณ์ดีกว่า ในขณะที่ Frenandez - Araoz (1997) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จำนวน 227 คน และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำงาน จำนวน 23 คน ในลาตินอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำงานส่วนใหญ่มักจะเป็นบุคคลที่มีความเขาวนปัญญา และมีความเชี่ยวชาญสูง แต่มีจุดด้อยในด้านเขาวนอารมณ์ กล่าวคือ ผู้บริหารที่ประสบกับความล้มเหลว มักจะเป็นคนที่หยิ่งโส มีความเชื่อมั่นในสติปัญญาของตนมากเกินไป ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และไม่ชอบการทำงานแบบประสานร่วมมือ หรือการทำงานเป็นทีม

ในปี 1999 Derman ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ของผู้บริหารที่ประกอบธุรกิจ แบบระบบครอบครัวกับความความสำเร็จของธุรกิจในประเทศอิสราเอล จำนวน 46 คน ผลการศึกษาพบว่า เขาวนอารมณ์ระดับสูงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความความสำเร็จในธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Lam (1998) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ของวิศวกรในบริษัท Bell Labs กับ ผลการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดแตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ระดับเขาวนอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของวิศวกร และเขาวนอารมณ์สามารถใช้เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของวิศวกรได้

ปี ค.ศ. 2000 Jones ได้ศึกษาองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์ของ นางอีลีเนอร์ รูสเวลท์ ภริยาอดีตประธานาธิบดีรูสเวลท์ แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา และได้นำไปประยุกต์เป็นแบบภาวะผู้นำ ของเธอ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของนางอีลีเนอร์ รูสเวลท์ เกิดจากการนำเอาเขาวนอารมณ์ มาประยุกต์ใช้ในแบบภาวะผู้นำของเธอ

Bradberry (2002) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำทรงพลัง ในพนักงานบริษัท พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ การตระหนักในตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักในสังคม และการบริหารความสัมพันธ์ โดยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการตระหนัก ในสังคมมากที่สุด รองลงมาเป็นการบริหารความสำคัญ การตระหนักในตนเอง และการบริหารจัดการ ตนเอง สอดคล้องกับ McKee, Smith (2006) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำทรงพลังในระดับอุดมศึกษา (Resonant Leadership in Higher Education) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง เป็นอาจารย์วิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำทรงพลังของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังกล่าว ประกอบด้วย ความตระหนักในตนเอง การบริหารจัดการตนเอง ความตระหนักต่อสังคม และการบริหารความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังพบว่า อาจารย์ที่มีภาวะผู้นำทรงพลังสูงมีความสามารถพิเศษในการจัดการตนเอง และการแนะนำผู้อื่น นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำเหล่านี้ยังมีความสามารถในการจูงใจคนไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ เป็นอย่างดี