

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ  
รายนามคณะวิทยากร  
รายนามคณะผู้ช่วยวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไล ทองแผ่      ประธานสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง      อาจารย์คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราภรณ์วิไล นันทมานพ      อาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
4. ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง      อาจารย์คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
5. ดร.เนติ เฉลยวาเวศ      อาจารย์คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## รายนามวิทยากร

1. นายวีระศักดิ์ คัมภีรานนท์
2. นายอำนาจ สุขสำราญ
3. นายณัฐพล มั่นใจ
4. นางสาวพรพิมล พิมพาหนู
5. นางสาวพรพรรณ สุขสำราญ
6. นางสาวสกุลรัตน์ ขุนสูงเนิน
7. นางสาวอนุสรာ แหนบเนียน
8. นางสาวอนิสรา ขอมั่งกลาง
9. นางสาวณัฐธิชา มาอูด

### รายนามคณะผู้ช่วยวิจัย

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. นางรัตนา ระยานนท์    | คบ. วิทยาลัยครู เอกคณิตศาสตร์<br>โทภาษาอังกฤษ วิทยาลัยครูจันทระเกษม |
| 2. นางกมลพร สนวนทวี     | ศษ.ม. การสอนสังคมศึกษา<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง                       |
| 3. นายชวัลวิทย์ จินดา   | กศ.ม. การวิจัยและสถิติ<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร     |
| 4. นางนฤมล แต่มสาระ     | กศ.บ. ภาษาอังกฤษ<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก             |
| 5. นางสาวโชติกา เป็นก้ง | บธ.บ. คอมพิวเตอร์ธุรกิจ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                 |

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๖๗/๕๗

วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอลาอนุมัติภาวะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผศ.ดร.วิไล ทองแม่

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. แบบสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม
  ๒. แบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมของหลักสูตรตามฝึกอบรม
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางกานต์วีรา บัณฑิตจะทองคำ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมี ผศ.ดร.วิไล ทองแม่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ทรงศรี ชุ่นทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไต่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๖๗/๕๗

วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. แบบสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม
  ๒. แบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมของหลักสูตรตามฝึกอบรม
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางกานต์ธีรา ปัจจะทองคำ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา  
หลักสูตรและการสอน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะ  
ผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมี ผศ.ดร.วิไล ทองแม่ เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ทรงศรี ตุ่นทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน  
การร่างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ  
คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไต่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ความเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้  
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรโต)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๖๗/๕๗

วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผศ.วราณวิไล นันทมานพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. แบบสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม
  ๒. แบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมของหลักสูตรตามฝึกอบรม
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางกานต์ธีรา ปัจจะทองคำ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา  
หลักสูตรและการสอน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะ  
ผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมี ผศ.ดร.วิไล ทองแปง เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ทรงศรี ชุ่มทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน  
การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ  
คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โค้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้  
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุตา เพชรโต)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๗๐/๕๗

วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน วท.ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. แบบสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม
  ๒. แบบตีพิมพ์ความเหมาะสมของหลักสูตรตามฝึกอบรม
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางกานต์ธีรา บัณฑิตทองคำ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา  
หลักสูตรและการสอน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะ  
ผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมี ผศ.ดร.วิไล ทองแผ่ เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ทรงศรี ชุ่นทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน  
การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ  
คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โค้รขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ความเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้  
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุภา เเพชรใส)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๗๑/๕๗

วันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.เนติ แผลยวาเรศ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. แบบสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม
  ๒. แบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมของหลักสูตรตามฝึกอบรม
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางกานต์ธีรา ปัจจะทองคำ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมี ผศ.ดร.วิไล ทองแม่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.ทรงศรี ชุ่นทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โค้รขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา เพชรใส)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ ศธ.๐๕๔๙.๐๒/๓๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาวิทยาลัย  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมวิทย์

ด้วย นางกานต์ธีรา ปัญจะทองคำ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา  
หลักสูตรและการสอน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมี ผศ.ดร.วิไล ทองแม่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ  
ดร.ทรงศรี คู่หนอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ  
(Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะคณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้  
นางกานต์ธีรา ปัญจะทองคำ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่าง  
ซึ่งได้แก่ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในสถานศึกษาของท่าน หรืออย่างยิ่งในความกรุณา  
และคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์  
ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา

ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

- เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน
- เพื่อโปรดทราบ
  - เห็นความชอบ / อนุมัติ
  - กลุ่มบริหารวิชาการ
  - กลุ่มบริหารทั่วไป
  - กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน
  - กลุ่มบริหารงบประมาณและงานบุคคล
  - \_\_\_\_\_

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุตา เพชรโต)  
คณบดีคณะคณาจารย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

- ทราบ  
- อนุมัติ  
- อนุมัติ  
๑๗ ก.ย. ๕๗

ภาคผนวก ค

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

กานต์ธีรา ปัญจะทองคำ  
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## คำแนะนำการใช้หลักสูตร

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการฝึกอบรมนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำ และมีทักษะภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและเป็นแบบอย่างผู้นำ เนื้อหาสาระทั้งหมดมี 5 แผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในแต่ละแผนประกอบด้วย คือ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา การฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ การประเมินผล และมีตัวอย่างประกอบการบรรยายแต่ละแผน ดังนั้น การนำหลักสูตรไปใช้ ควรพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรนี้พัฒนาขึ้น เป็นหลักสูตรสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้นำหลักสูตรไปใช้ควรศึกษารายละเอียดให้เข้าใจ
2. หากมีการนำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายอื่น ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้ โดยศึกษาความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน
3. วิทยากรที่ให้การฝึกอบรม ควรเป็นวิทยากรที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม มีเทคนิคการถ่ายทอดที่ดี มีความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่
4. หากนำหลักสูตรไปใช้แล้ว ควรหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจที่ดีต่อหลักสูตรฝึกอบรม

## คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา เนื้อหาจะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม รายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรม ตั้งแต่หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการประเมินผล หลักสูตรเล่มนี้จะเป็นแนวทางให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จต่อไป

นางกานต์ธีรา ปัญจะทองคำ  
ผู้จัดทำ

## สารบัญ

## หน้า

สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม	
หลักการและเหตุผล	
จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม	
โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา	
ระยะเวลาในการฝึกอบรม	
กิจกรรมในการฝึกอบรม	
สื่อและวัสดุในการฝึกอบรม	
การประเมินผลการฝึกอบรม	
กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย	
หัวข้อวิชาและกิจกรรมการฝึกอบรมหน่วยที่ 1	
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 1	
หัวข้อวิชาและกิจกรรมการฝึกอบรมหน่วยที่ 2	
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 2	
หัวข้อวิชาและกิจกรรมการฝึกอบรมหน่วยที่ 3	
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 3	
หัวข้อวิชาและกิจกรรมการฝึกอบรมหน่วยที่ 4	
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 4	
หัวข้อวิชาและกิจกรรมการฝึกอบรมหน่วยที่ 5	
เนื้อหาสาระหน่วยที่ 5	
บรรณานุกรม	

## หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา ระยะเวลาในการฝึกอบรม แนวทางการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม สื่อและวัสดุในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ดังนี้

### หลักการและเหตุผล

เพื่อให้การพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำ ซึ่งการพัฒนาผู้นำ ให้มีภาวะผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี โดยการฝึกอบรมให้มีภาวะผู้นำและส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมในหน้าที่ผู้นำ ถือเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีแก่นักเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมจริง ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรทางด้านกลุ่มบริหารกิจการนักเรียน สนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ ให้กับนักเรียนที่ทำหน้าที่ผู้นำ ที่เน้นการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำ โดยฝึกอบรมด้วยรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยเน้นการลงมือปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้นักเรียน มีภาวะผู้นำที่ดีและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งผลให้การดำเนินงานกิจกรรม มีประสิทธิภาพมากขึ้น นักเรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นนักเรียนที่สมบูรณ์ ซึ่งมีทั้งความรู้ด้านวิชาการ มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีความสามารถเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและของประเทศ หลักการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรที่เน้นให้ความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ทักษะภาวะผู้นำ เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน
2. เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินงานของนักเรียน
3. เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ
4. เป็นหลักสูตรที่นำรูปแบบในการฝึกอบรม โดยเน้นกิจกรรมการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม

### ความมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้เป็น ผู้ที่มีความรู้ เรื่อง ภาวะผู้นำ ทักษะภาวะผู้นำ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ มุ่งเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำ กิจกรรม ลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดความรู้และทักษะ ดังนี้

1. นักเรียนมีความรู้ เรื่อง ภาวะผู้นำและสามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน กิจกรรมนักเรียน
2. มีทักษะทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสม นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

### โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมตามหลักสูตร

เนื้อหาสาระ	ทฤษฎี	ปฏิบัติ	รวม
1. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างทักษะ ภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้	30 นาที	1 ชั่วโมง 30 นาที	2 ชั่วโมง
1.1 เรื่องความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ			
1.2 เรื่องการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ			
2. ความซื่อตรงของผู้นำ	30 นาที	1 ชั่วโมง 30 นาที	2 ชั่วโมง
2.1 เรื่องความซื่อตรง			
2.2 เรื่องผู้นำกับความซื่อตรง			
3. ศิลปะการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้	30 นาที	1 ชั่วโมง 30 นาที	2 ชั่วโมง
3.1 เรื่องการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			
3.2 เรื่องการพูดสำหรับผู้นำ			
4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้	30 นาที	1 ชั่วโมง 30 นาที	2 ชั่วโมง
4.1 เรื่องมนุษยสัมพันธ์			
4.2 เรื่องผู้นำกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์			
5. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้	30 นาที	1 ชั่วโมง 30 นาที	2 ชั่วโมง
5.1 เรื่องการสร้างทีมงาน			
5.2 เรื่องผู้นำกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ			
รวม	2 ชั่วโมง 30 นาที	7 ชั่วโมง 30 นาที	10 ชั่วโมง

## ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาจำนวน 2 วัน (10 ชั่วโมง) ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2557 ณ ห้องโสตทัศนศึกษาโรงเรียนมวกเหล็กวิทยา อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี

## แนวทางการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. การสร้างความคุ้นเคย ใช้เกมในการสร้างความคุ้นเคย เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศ ความคุ้นเคยกันให้กับสมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรม

2. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ เรื่องภาวะผู้นำ เพื่อวัดความรู้ เรื่องภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การดำเนินการฝึกอบรม ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และใช้แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำ ประเมินทักษะภาวะผู้นำ 5 ด้าน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ

1) ชั้นประสบการณ์ เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำประสบการณ์ของตนเอง ออกมาใช้ในการเรียนรู้และแบ่งประสบการณ์แก่ผู้อื่น

2) ชั้นสังเกตอย่างไตร่ตรองหรือคิดทบทวน เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดง ความคิดเห็นของตนเองแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม

3) ชั้นความคิดรวบยอด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความเข้าใจและเกิด ความคิดรวบยอด ซึ่งจะส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ทักษะต่างๆ

4) ชั้นประยุกต์แนวคิด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองใช้ความคิดรวบยอด หรือสร้างความคิดรวบยอดในรูปแบบต่างๆ เป็นการแสดงถึงผลของความสำเร็จในการเรียนรู้

4. การทดสอบหลังการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ เรื่องภาวะผู้นำและแบบ ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร หลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้เรื่อง ภาวะผู้นำ และ ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม

## สื่อและวัสดุในการฝึกอบรม

1. หลักสูตรการฝึกอบรม
2. คู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม
4. แบบทดสอบความรู้ แบบสังเกตภาวะผู้นำ และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อ หลักสูตร

## 5. คอมพิวเตอร์ นำเสนอประกอบการบรรยาย

### การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ  
ด้านความรู้ ด้านทักษะ และความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร

ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำ ขณะดำเนินการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการ  
ฝึกอบรม

ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร ใช้แบบวัดความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรหลังการ  
ฝึกอบรม

ภาคผนวก ง  
โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับนักเรียน  
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย  
ตารางฝึกอบรม  
ตัวอย่างเกียรติบัตร

## 1. ชื่อโครงการ ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

### 2. ความเป็นมา / หลักการและเหตุผล

การผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม จึงเป็นความคาดหวังที่สำคัญของสังคมที่สถานศึกษาทุกแห่ง จะต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ และการที่จะผลิตนักเรียนให้มีคุณลักษณะข้างต้นนั้น กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนานักเรียน กล่าวคือเรื่องประสบการณ์ชีวิตและจิตสำนึกที่ดีที่นักเรียนสมควรจะมีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างและอาศัยประสบการณ์นอกชั้นเรียนร่วมด้วย โดยผ่านกิจกรรมที่จะช่วยเติมเต็มให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีจิตวิญญาณ มีสุขภาพที่ดี เป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ในการพัฒนานักเรียน โดยมีวิธีการดำเนินงานกิจกรรมที่หลากหลายในแต่ละโรงเรียน

นอกจากนี้การเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปรับตัวของนักเรียน ทั้งด้านการเรียนการสอนและด้านสังคม เพราะนักเรียนที่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมมากมาย ทำให้นักเรียนสามารถปรับตัวด้านการเรียนและสังคมได้ดี เป็นองค์ประกอบพื้นฐานอย่างหนึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำของนักเรียน จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้การจัดดำเนินงานภายในโรงเรียน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นวิธีการฝึกความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี ซึ่งเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับนักเรียน ให้สามารถนำทักษะและประสบการณ์ออกไปปฏิบัติงานในโลกของความเป็นจริงได้เป็นอย่างดี

ในปัจจุบันผู้นำนักเรียนยังขาดภาวะผู้นำในหลายเรื่อง ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกิจกรรม โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา เช่น การประชาสัมพันธ์ ศิลปะการสื่อสาร จิตสำนึกสาธารณะ เทคนิคการจูงใจ และการสร้างความร่วมมือ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ จึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญ และควรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้นำ โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้นำนักเรียน โรงเรียนมวกเหล็กวิทยาให้มีภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาผู้นำนักเรียน โรงเรียนมวกเหล็กวิทยาให้มีภาวะผู้นำ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเปิดสอนวิชาฝึกภาวะผู้นำ การฝึกอบรมให้มีภาวะผู้นำ และการส่งเสริมให้นักเรียน ทำกิจกรรมในหน้าที่ ผู้นำนักเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ และเน้นประสบการณ์ตรงจากการทำงาน การผสมผสานระหว่างการจัดฝึกอบรม จึงเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะจะทำให้นักเรียนเกิดความรู้ด้านทฤษฎีและการปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

ดังนั้นฯ เล็งเห็นความสำคัญที่จะจัดโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำ โดยฝึกอบรมด้วยรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เน้นการลงมือปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้นำ มีภาวะผู้นำที่ดีและทำหน้าที่ในฐานะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังส่งผลให้การดำเนินงานกิจกรรม โรงเรียนมวกเหล็กวิทยามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนักเรียนจะ

ได้รับการพัฒนาให้เป็นนักเรียนที่สมบูรณ์ ทั้งด้านวิชาการ มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและของประเทศ

### 3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อให้ผู้นำนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับความรู้ ทักษะภาวะผู้นำและความพึงพอใจ

3.2 เพื่อให้ผู้นำนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและดำเนินงานกิจกรรม

3.3 เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

### 4. กิจกรรมการดำเนินงาน

4.1 ขออนุมัติโครงการ

4.2 ประชาสัมพันธ์โครงการ

4.3 เตรียมงาน / จัดสถานที่ / เชิญวิทยากร

4.4 การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

- การบรรยาย

- การปฏิบัติ

4.5 การประเมินผลและสรุปผลการจัดทำโครงการ

4.6 เผยแพร่ผลงานในรูปแบบของการจัดบอร์ด

### 5. ผู้เข้าร่วมโครงการ

นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา จำนวน 35 คน

### 6. สถานที่ดำเนินงาน

ห้องโสตทัศนศึกษา โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี

### 7. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างวันที่ 27 - 28 กันยายน 2557

## 8. ตัวชี้วัดเป้าหมายผลผลิต

### 8.1 เชิงปริมาณ

- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยาที่เข้าร่วมโครงการ  
จำนวน 35 คน

- จำนวนครั้งที่ดำเนินงานโครงการ 1 ครั้ง (2 วัน 10 ชั่วโมง)

### 8.2 เชิงคุณภาพ

- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยาได้รับความรู้ ทักษะภาวะ  
ผู้นำ และความพึงพอใจ

- นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยาสามารถนำความรู้ที่ได้รับ  
ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและดำเนินงานกิจกรรม

- พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

## 9. การติดตามประเมินผล

ประเมินผลคุณลักษณะภาวะผู้นำ

- แบบทดสอบวัดความรู้
- แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำ
- แบบประเมินความพึงพอใจ

**ตารางการฝึกอบรม**  
**ภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมหวกเหล็กวิทยา**  
**ระหว่างวันที่ 27-28 เดือน กันยายน 2557**

**วันที่ 27 เดือนกันยายน 2557**

- 07.00 - 08.00 น. ลงทะเบียน
- 08.00 - 08.30 น. พิธีเปิดและปฐมนิเทศหลักสูตร
- 08.30 - 09.00 น. ทดสอบก่อนการฝึกอบรม
- 09.00 - 09.30 น. นันทนาการ/กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย
- 10.00 - 12.00 น. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ  
/ พักรับประทานอาหารว่าง
- 12.00 - 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. ความซื่อตรงของผู้นำ/พักรับประทานอาหารว่าง
- 15.00 - 16.00 น. ศิลปะการสื่อสาร
- 16.00 - 16.30 น. สรุปกิจกรรม

**วันที่ 28 เดือนกันยายน 2557**

- 08.00 - 08.30 น. กิจกรรมเตรียมความพร้อม
- 08.30 - 09.30 น. ศิลปะการสื่อสาร(ต่อ)
- 09.30 - 10.00 น. นันทนาการ / พักรับประทานอาหารว่าง
- 10.00 - 12.00 น. การสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 12.00 - 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 - 15.00 น. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ/พักรับประทานอาหารว่าง
- 15.00 - 15.30 น. สรุปกิจกรรม
- 15.30 - 16.00 น. ทดสอบหลังการฝึกอบรม
- 16.00 - 16.30 น. กิจกรรมอำลา และพิธีปิดการฝึกอบรม

\*\*\*\*\*

## ตัวอย่างเกียรติบัตร



ภาคผนวก จ  
แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

## กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย เวลา 30 นาที

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. บอกลักษณะของตนเองได้
2. บอกลักษณะของเพื่อนสมาชิกในกลุ่มได้
3. เกิดความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนได้ดี

### กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรแจกเอกสารกิจกรรมหาเพื่อนใหม่
2. ให้สมาชิกเขียนชื่อ-นามสกุลของตนเองแล้วไปสัมภาษณ์เพื่อนใหม่อีก 5 คน
3. เมื่อได้ยินสัญญาณนกหวีดให้สมาชิกทุกคนกลับมานั่งที่และนำเอกสารมอบให้กับ

วิทยากร

4. อภิปรายสรุปผลการสัมภาษณ์และแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารกิจกรรมหาเพื่อนใหม่ จำนวน 35 แผ่น
2. ปากกา จำนวน 35 ด้าม
3. นกหวีด จำนวน 1 อัน

### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตผู้เข้ารับการอบรม

### ข้อคิดจากกิจกรรม

กิจกรรมสร้างความคุ้นเคยจัดขึ้นโดยมีประโยชน์ ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ลดความเครียดลงได้
2. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
3. สร้างความสนิทสนมและความคุ้นเคยมากยิ่งขึ้น

## เอกสารประกอบกิจกรรมเพื่อนใหม่

ชื่อผู้สัมภาษณ์.....

### กติกา

1. ให้สัมภาษณ์เพื่อนใหม่ จำนวน 5 คน
2. เมื่อสัมภาษณ์ครบ 5 คนแล้ว ให้นำเอกสารส่งวิทยากร
3. เมื่อได้ยินเสียงสัญญาณหมดเวลา 10 นาที ให้กลับไปนั่งเดิม
4. ผู้ที่ส่งเอกสารให้กับวิทยากร 10 ท่านแรก ถือเป็นผู้ชนะในกิจกรรมนี้

ชื่อเพื่อน รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
อาหารที่ชอบ					
ผลไม้ที่ชอบ					
ดาราที่ชอบ					
เพลงที่ชอบ					
กีฬาที่ชอบ					
สถานที่เที่ยวที่ชอบ					
ดอกไม้ที่ชอบ					
วารสารที่ชอบ					
งานอดิเรก					
ลักษณะเด่น					

## แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ หัวข้อที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เวลา 1 ชั่วโมง

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการเป็นผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน

### กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการด้านความเป็นผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน

2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 7 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายหัวข้อเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป

3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.1 เกมค้นหาผู้นำที่ต้องการ
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 1.1

เกมค้นหาผู้นำที่ต้องการ

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. กระดาษฟลิปชาร์ต
5. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## กิจกรรม 1.1 ค้นหาผู้นำที่ต้องการ

เวลา 30 นาที

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. ค้นหาผู้นำของกลุ่มได้ถูกต้อง
2. ฝึกการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. กล้าแสดงออกและมีความคิดสร้างสรรค์

### กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 7 คน
2. วิทยากรแจกกระดาษวาดเขียน และปากกาเมจิกให้แต่ละกลุ่ม
3. ให้สมาชิกเขียนชื่อกลุ่มและชื่อสมาชิกในกลุ่ม
4. เมื่อได้ยินสัญญาณให้สมาชิกทุกกลุ่มเริ่มวาดรูปบ้านตามจินตนาการ กลุ่มที่วาดรูปบ้านเสร็จก่อนให้ยกมือขึ้น
5. เมื่อทุกกลุ่มวาดรูปบ้านเสร็จตามลำดับ วิทยากรเชิญกลุ่มที่วาดรูปบ้านเสร็จก่อนมาอธิบายกระบวนการทำงานของกลุ่มตนเอง

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษวาดเขียน จำนวน 5 แผ่น
2. ปากกาเมจิก 7 กล่อง
3. บอร์ด 1 อัน
4. นกหวีด 1 อัน

### ข้อคิดจากกิจกรรม

- เมื่อเกิดการทำงานเป็นกลุ่ม จะทำให้ค้นพบผู้นำและเกิดกระบวนการทำงาน กลุ่มที่มีผู้นำที่มีความสามารถ และมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานที่ทำย่อมประสบความสำเร็จตามมา

**แผนการจัดการเรียนรู้ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ**  
**หัวข้อ 2 การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ เวลา 1 ชั่วโมง**

**จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม**

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายลักษณะผู้นำที่ดี
2. อธิบายหลักการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

**เนื้อหาการฝึกอบรม**

1. ลักษณะผู้นำที่ดี
2. การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

**กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม**

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดเห็นในหัวข้อเรื่อง “ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
2. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
3. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
4. ให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.2 เกมบัตรคำเล่าเรื่อง
5. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 1.2 เกมบัตรคำเล่าเรื่อง
6. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการทำงาน

**สื่อประกอบกิจกรรม**

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. กระดาษฟลิปชาร์ต
5. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

**การประเมินผล**

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## เนื้อหาสาระหน่วยงานที่ 1

### ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้วพบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จะได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

#### ความสำคัญของผู้นำ

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ โดยถือได้ว่าผู้นำเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าองค์กรและบุคคลภายในองค์กรได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมี และต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์กรไว้ และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (วรรณารถ แสงมณี. 2538, หน้า 20)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน หน้าที่การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลงานขององค์กรที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำองค์กรนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังที่ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 51) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมเพียงใด ตัวอย่างได้ชัดเจนก็คือ ในกรณีที่ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน ผู้นำองค์กรจะต้องทำการรณรงค์ติดต่อสื่อสารกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และรับทราบวิถีทางและนโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายใน การปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่มีคุณภาพมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร องค์กรนั้นก็ย่อมมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

### ประเภทของผู้นำ

มีผู้แบ่งประเภทของผู้นำจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) หมายถึง ผู้ดำรงหน้าที่ผู้นำตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับขององค์กร เช่น ปลัดกระทรวง อธิการบดี หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ เป็นต้น

2. ผู้นำมีลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล (Charismatic Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้ามาก เช่น ผู้อำนวยการ เป็นผู้นำตามกฎหมาย แต่ไม่ได้มีลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ เช่น พระพุทธเจ้า

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) เป็นผู้นำที่อยู่ในหน้าที่อันควรยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลายตามขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นหรือสังคม เช่น พระมหากษัตริย์ สุลต่าน เป็นต้น

การแบ่งผู้นำตามเจตนารมณ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ลักษณะ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) เป็นการยึดอำนาจในการมอบหมายหน้าที่และการวินิจฉัยสั่งการไว้กับตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมจะทำตามความคิดของเขาทุกอย่าง จะทำตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ และหวังในการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การเป็นผู้นำมีลักษณะแบบนี้ เสรี ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยได้รับข่าวสาร และเกิดความเกรงกลัวในอำนาจของผู้นำ

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader center) เป็นแบบกระจายอำนาจในการจัดการ การตัดสินใจในการทำงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความร่วมมือในการตัดสินใจด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับข่าวสารอย่างกว้างขวางถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม และผู้นำจะฝึกให้ควบคุมตนเอง โดยใช้อำนาจภายในกลุ่ม

3. ผู้นำแบบเสรี (Free-rein) กลุ่มจะมีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์และการพิจารณาปัญหาต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม และพยายามจัดสิ่งจูงใจขึ้นมาเอง ผู้นำเป็นเพียงแต่ทำหน้าที่ติดต่อเพื่อนำข่าวสารต่างๆ มาสู่กลุ่ม และนำทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ

### องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542, หน้า 433)

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับ ความสามารถในการใช้แรงจูงใจกับบุคคลในทุกกระดับ และในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล โดยใช้ทฤษฎีอิทธิพลการจูงใจ
2. ลักษณะของระบบการจูงใจสามารถประยุกต์ใช้กับความรู้ บุคคล และสถานการณ์ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ อีกทั้งสามารถประยุกต์ใช้ได้
3. มีความสามารถในการชักนำ ที่จะให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถในการทำงานกลุ่ม ในขณะที่ผู้นำจูงใจจะเป็นจุดศูนย์รวมของผู้ตาม
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

### หลักของการเป็นผู้นำ

หลักของการเป็นผู้นำมีดังนี้

L = Love คือ รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & Experience คือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมรู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว

E = Enthusiasm คือ มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงจัง

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในงานและรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน

S = Sacrifice & Sincere คือ เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ด้วยความจริงจังและจริงใจ

H = Harmonize คือ เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = Intellectual Capacity คือ มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

## บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ที่ดีขององค์การ ควรจะมีลักษณะดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544, หน้า 16-17)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีหน้าที่สูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ

- (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ
- (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ
- (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นผู้พูดที่ดี (Spoke person) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ มีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคลากร คือ

- (1) ฝ่ายบริหารระดับสูง
- (2) ลูกค้ำ
- (3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน
- (4) เพื่อนร่วมอาชีพ
- (5) ชุมชน

3 เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 ความสามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจา ด้านของเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 ความสามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การเพื่อที่จะต่อรองด้าน พนักงาน เปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้ำ ผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

- 4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
- 4.2 ต้องให้ทีมงานมีการย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าทีมงานมีขั้นตอนการทำงาน และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงาน (Team Builder)

## คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่นำผู้อื่นหรือกลุ่ม และได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่อง จากกลุ่มขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครอง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรกิจกรรมนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียน มวกเหล็กวิทยา มีดังต่อไปนี้

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974, p. 62-65) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพบว่าผู้นำที่พึง ประสงค์นั้นจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำดังนี้

1. มีเชาวน์ปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทาง วิชาการหรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ โดยศึกษา หาความรู้ในงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้
4. สนใจกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัวมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรม และสังคมกับกลุ่มสามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกัน หรือดีกว่าบุคคลกลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินหรือยืมยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะหน้าที่ทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ดีทุกระดับโดยปราศจากการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และมีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มี จินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วมได้
8. รู้วิธีการทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำอย่างแจ่มชัด และสามารถทำให้งาน เสร็จได้เร็วมีคุณภาพ
9. มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก ทนงานหนักและยุ่งยากได้ ทนต่อปัญหา รอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่น ศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้ สำเร็จ
11. มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความ กระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือใน การทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่างๆ เป็นต้น
13. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป โดยเฉพาะ ในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่าเสมอ

นอลท์ (Nolte' 1996, p. 385 -398) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นๆ ไว้ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีจิตใจกว้างขวาง
3. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ยอมรับในความผิดพลาด
9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

ดูบริน (DuBrin. 1998, P. 26-35) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้

ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีความน่าไว้วางใจ
3. เป็นคนกล้าแสดงออก และมีการแสดงออกที่เหมาะสม
4. มีความมั่นคงทางอารมณ์
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีอารมณ์ขัน
7. มีความเอื้ออารี
8. มีความอดทนสูง
9. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
12. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว

### 13. มีความกล้าหาญ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 398) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีความเฉลียวฉลาดและมีทักษะในความคิด มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะทางการพูด มีความรู้เกี่ยวกับงาน และสามารถชักจูงใจผู้อื่นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 61) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ดีกว่า และตั้งใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเผชิญความจริง มีความสุขุม
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ปฏิบัติงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำโดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของเป้าหมาย สร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

## แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 2 ความซื่อตรง

### หัวข้อ 1 เรื่องความซื่อตรง เวลา 1 ชั่วโมง

#### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความสำคัญของความซื่อตรงได้อย่างถูกต้อง
2. บอกคุณสมบัติของผู้นำที่มีความซื่อตรง
3. อธิบายถึงผลดีของความซื่อตรง

#### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของความซื่อตรง
2. ความสำคัญของความซื่อตรง
3. ขอบข่ายของความซื่อตรง

#### กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการสื่อสาร
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายในหัวข้อเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรมที่ 2.1 เกมการสื่อสารทางอ้อม
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 2.1

เกม การสื่อสารทางอ้อม

#### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบ
4. ข่าวสาร
5. กระดาษฟลิปชาร์ต
6. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

#### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 2 ความซื่อตรง หัวข้อ 2 ผู้นำกับความซื่อตรง เวลา 1 ชั่วโมง

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความสำคัญของความซื่อตรงได้อย่างถูกต้อง
2. บอกคุณสมบัติของผู้นำที่มีความซื่อตรง
3. อธิบายถึงผลดีของความซื่อตรง

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความซื่อตรง สุจริตใจเป็นมณีล้ำค่า
2. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง สุจริตใจ
3. วิธีปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจ
4. ผลดีของความซื่อตรง สุจริตใจต่อหน้าที่

### กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการพูด
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อเรื่อง “วิธีปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจ” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. กระดาษฟลิปชาร์ต
5. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินการพูดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## กิจกรรม 2.1 เกมบัตรคำเล่าเรื่อง

เวลา 30 นาที

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
2. สร้างความพร้อมในการทำงานเป็นกลุ่ม
3. กล้าแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังผู้อื่น

### กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรจัดเตรียมบัตรคำเท่ากับจำนวนสมาชิก
2. วิทยากรแจกบัตรคำให้กับสมาชิกทุกคน คนละ 1 ใบ
3. วิทยากรให้สัญญาณ ให้สมาชิกทุกคนจับกลุ่มที่มีบัตรคำหมายเลขเดียวกัน (1-6)
4. ให้สมาชิกทุกคนพลิกดูด้านหลังของบัตรคำของตนเอง และนำบัตรคำเหล่านั้นมาใช้ในการเล่านิทาน (การเล่าเรื่อง)
5. วิทยากรเปิดโอกาสให้ตัวแทนสมาชิกแต่ละกลุ่มออกมาเล่านิทานให้กับสมาชิกกลุ่มอื่นๆ ฟัง
6. วิทยากรสัมภาษณ์ เกี่ยวกับเรื่องการทำงานของแต่ละกลุ่ม และข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้ คืออะไร

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. บัตรคำ (ด้านหน้าเป็นตัวเลขและด้านหลังเป็นคำที่มีความหมาย)
2. กระดาษ A4
3. ปากกา
4. นกหวีด 1 อัน

### ข้อคิดจากกิจกรรม

- ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนในการทำงานต้องอาศัยการร่วมแรง ร่วมใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ งานก็จะประสบความสำเร็จ ฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องฝึกฝนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

## เนื้อหาสาระหน่วยงานที่ 2

### ความซื่อตรง

#### ความซื่อตรง

##### 1 ความหมายของความซื่อตรง

พระเทพนักเรียน (2543, หน้า 28) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีมารยาท มีความจริงใจ

ปริญญา ตันสกุล (2544, หน้า 93) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง การแสดงอาการต่อหน้าอย่างไร ลับหลังต้องอย่างนั้น

กาญจนา นาคสกุล (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง ความซื่อตรงปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต

เลวิน (Levin, 1986, p.138) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง การปฏิบัติตนอย่างใจซื่อมือสะอาด ไม่โก่งกินคอร์ปชั่น รักษาชื่อเสียงของตนเองให้ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ความซื่อตรง หมายถึง การปฏิบัติตนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อบุคคลอื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

##### 2. ความสำคัญของความซื่อตรง

ปริญญา ตันสกุล (2544, หน้า 95-96) กล่าวว่า ความซื่อตรงเป็นคุณสมบัติที่ดีงามของมนุษย์ทุกคน ที่จะแสดงออกต่อกันได้ทุกเมื่อไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อตรงต่อกันสามารถเป็นเครื่องชี้วัดทัศนคติ และความคิด ความรู้สึกระหว่างบุคคลได้ดี เช่น การมีทัศนคติที่ดีต่อกัน การมองเห็นคุณค่าของคน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความจริงใจความน่าไว้วางใจต่อกัน และการคบหาสมาคมที่ดีต่อกัน

ธนาคารออมสิน (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ความเป็นผู้มีหลักธรรมด้านความซื่อตรงจะแสดงออกด้วยอหยาตัยตรง ปฏิบัติซื่อตรงด้วยกันทุกฝ่าย ไม่ล่วงเกินหรือหลีกเลียงแอบแฝง ก็จะเกิดความไว้วางใจและกลมเกลียวอยู่เป็นด้วยกัน

สาโรจน์ กาลศิริศิลป์ (2554, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า หลักการปฏิบัติด้วยความซื่อตรง จะประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) ตรงต่อบุคคล คือ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตนโดยไม่เลือกชั้นวรรณะ ไม่เนรคุณผู้มีพระคุณและไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก 2) ตรงต่อเวลา คือ จะนัดหมายกับใคร หรือทำงานสิ่งใดก็ให้ตรงเวลาที่กำหนดไว้ และไม่เอาเวลาราชการไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว 3) ตรงต่อวาจา คือ เมื่อได้รับปากกับใครว่าจะทำสิ่งที่ดีและสุจริต จะไม่ทำสิ่งที่ไม่ดีและทุจริต ก็ให้กระทำตามที่ได้ลั่นวาจาไว้ 4) ตรงต่อหน้าที่ คือ ซื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อหน้าที่การงานของตนไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ละทิ้งหน้าที่และปิดความลับผิดชอบ 5) ตรงต่อธรรมะ คือ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม และบูชาความถูกต้อง ความ

ยุติธรรม ความชอบธรรมไว้เหนือสิ่งอื่นใด และ 6) ตรงต่อตนเอง คือ การไม่โกหกตนเอง  
 ชื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตน ไม่ฝืนใจทำในสิ่งที่ไม่ใช่พื้นฐานของตนเอง

อีเมอร์สัน (Emerson, 1994, p.96) กล่าวว่า ความซื่อตรงเป็นการแสดงมิตรภาพ  
 ให้กันและกันของเพื่อนมนุษย์โดยไม่ควรเถียงกันว่าใครจะเป็นผู้เริ่มเพราะผู้เริ่มคือผู้ให้ที่แท้จริง  
 และแสดงความจริงใจด้วยรอยยิ้ม ให้คำทักทาย ให้เกียรติกัน เอาใจใส่ ยินดีและเต็มใจที่จะ  
 ช่วยเหลือกันและกัน

สรุปได้ว่า ความซื่อตรงเป็นคุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรยึดถือปฏิบัติเพื่อเป็น  
 แบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มองเห็นคุณค่าให้เกียรติซึ่งกันและกันอันจะ  
 นำไปสู่ความเข้าใจรักใคร่สามัคคีกัน

### 3. ขอบข่ายของความซื่อตรง

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 206) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ต้องประสานสัมพันธ์  
 กับคนอื่นและสังคมมากมาย ผู้นำจะต้องชื่อสัตย์สุจริตต่อทั้งผู้ใหญ่ เพื่อนร่วมงาน  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเรียกว่า ชื่อตรงต่อบุคคล การตรงต่อเวลาในการประกอบภารกิจ ถือเป็น  
 คุณธรรมที่สำคัญยิ่งของผู้นำ ผู้นำต้องชื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อหน้าที่หน้าที่ของตน ไม่ปล่อย  
 ปล่อยละเลยหน้าที่ให้เสียหาย ถือว่างานในหน้าที่สำคัญที่สุด เรียกว่า ผู้นำชื่อตรง ต่อหน้าที่ ผู้นำ  
 ต้องชื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตนเอง ยึดถืออุดมการณ์สำคัญกว่าบุคคล เรียกว่า ผู้นำ  
 ชื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้นำจะต้องยึดมั่นถือมั่นในหลักคุณธรรม เคารพศรัทธาและชื่อสัตย์สุจริต  
 ใจต่อคุณธรรมและขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี บูชาความถูกต้องชอบธรรมเหนือสิ่งอื่นใด  
 เรียกว่า ชื่อตรงต่อธรรมะ

สุภาพร พิศาลบุตร (2548, หน้า 212) กล่าวว่า ขอบข่ายของความซื่อตรงจะ  
 ประกอบด้วยการปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริตและเที่ยงธรรม มีความจริงใจ ไม่ประพฤติหลอกลวง  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาราษฎร์โดยส่วนรวม

สาโรจน์ กาลศิริศิลป์ (2554, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ความซื่อตรงของผู้นำ  
 สถานศึกษา นั่นคือ ไม่คิดคดทรยศต่อองค์กร ประเทศชาติและประชาชน

ซีเกอร์ (Sieger, 2005, p.184) กล่าวว่า มนุษย์ต้องเปิดใจมองโลกและเรียนรู้สิ่งที่  
 เกิดขึ้นในชีวิต การเรียนรู้ถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำและเดินหน้ามุ่งสู่ความฝันและความสำเร็จที่  
 บรรลุโดยให้เหตุผลกับตนเองว่าต้องมีความซื่อตรงต่อตนเองให้มากที่สุดแล้วความสำเร็จก็  
 จะเกิดขึ้น

## ผู้นำกับความซื่อตรง

### 1. ความซื่อตรง สุจริตใจเป็นมณีนีลาคำ

คนเก่ง มีอยู่ทั่วไป แต่คนดี คนซื่อมีไม่มากนัก ท่านขงจื้อกล่าวสอนไว้ว่า “มนุษย์เกิดมาเพื่อความซื่อตรง” แต่ปรากฏว่าเมื่อเราดูให้ละเอียดถี่ถ้วนแล้วจะเห็นว่าในโลกนี้มี แต่คนเลวอยู่อาศัยกันให้ยู่ยัไปหมด นั่นแสดงว่ามนุษย์กำลังหลงทาง ตนเอง เดินไปสู่เส้นทางของพญามารเสีย

มนุษย์ต้องดำเนินไปตามเส้นทางแห่งความดีงาม ท่านขงจื้อกล่าวว่า **ความสัตย์ซื่อจริงใจ เป็นหนทางของสวรรค์ (ฟ้า)** สิ่งที่มีความสัตย์ซื่อจริงใจอำนวยผลให้ ก็จะเป็นของมนุษย์ บุคคลผู้สัตย์ซื่อและจริงใจจะประสบแต่สิ่งที่ถูกต้อง และจะสามารถเข้าใจอะไรๆ ได้โดยไม่ต้องใช้ความคิด เขาเป็นนักปราชญ์ผู้จะดำเนินไปตามแนวทางถูกต้องได้อย่าง ง่ายดายและอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ

และบุคคลผู้มีความสัตย์ซื่อและจริงใจ ก็คือบุคคลผู้เลือกสรร แต่สิ่งที่ดีและยึดมั่นไว้ อย่างเหนียวแน่น ถ้าการกระทำความดีไม่ได้มีการกระทำสะสมเอาไว้ มันก็จะไม่พอเพียง สำหรับการประทับตราลงบนชื่อเสียงของบุคคลผู้นั้น คนใจทรามมักคิดว่าการกระทำความดีชนิดที่เป็นการกระทำเล็กๆ น้อยๆ ไม่ได้มีคุณประโยชน์อันใดเลย และก็จะไม่ยอมกระทำความดีด้วย และเห็นว่าการกระทำความชั่วชนิดที่เป็นการกระทำเล็กๆ น้อยๆ นั้น ไม่เป็นอันตรายอะไร และดังนั้นก็จะไม่ถอยออกมาจากความชั่วเหล่านั้น

### 2. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง สุจริตใจ

การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจ เป็นนโยบายที่ดีใน การทำงาน เป็นทางที่จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ใน การงาน ตามที่ตั้งใจ ปรารถนาที่เดียว มีพระบรมราโชวาทใน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล- อดุลยเดชทอนหนึ่งว่า

“...การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา คือ ที่เป็น ประโยชน์และเป็นธรรมด้วย นั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจ และความถูกต้องเป็น ธรรมประกอบด้วย เพราะเหตุว่าความรู้นั้นเป็นเหมือนเครื่องยนต์ ที่ ทำให้ ยวดยานเคลื่อนไปได้ประการเดียว ส่วนคุณธรรมดังกล่าวแล้วเป็น เหมือนหนึ่งพวงมาลัยหรือ หางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำพาให้ยวดยาน ดำเนินไปถูกทางด้วยความสวัสดิ คือปลอดภัยจน บรรลุถึงจุดหมายที่พึง ประสงค์ ดังนั้น ในการที่จะประกอบกิจการงานเพื่อตนเพื่อส่วนรวมต่อไป ขอให้ทุกคนสำนึกไว้เป็นนิตย์โดยตระหนักว่า การงาน สังคม และบ้าน เมืองนั้น ถ้าขาดผู้มีความรู้เป็นผู้นำดำเนินการ ย่อมเจริญก้าวหน้า ไม่ได้โดยยาก แต่ถ้านานใด สังคมใด และ บ้านเมืองใดก็ตามขาดบุคคลผู้ มีคุณธรรมความสุจริตแล้ว จะดำรงอยู่มิได้เลย...”

### 3. วิธีปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจ

เราจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจอย่างไร จึงจะ ได้ผลดี เริ่มแรกต้องทำตนให้เป็นคนสุจริต โดยต้องสุจริตทั้งกาย วาจา ใจ จากนั้นจึงปฏิบัติหน้าที่อย่างสุจริต เป็นไปในทางถูก ไม่เป็นไปในทางผิด ทำการทุกอย่างให้เกิดความเจริญงอกงามในหน้าที่ ไม่ให้เป็น ที่เสียหายได้ วิธีปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง สุจริตใจนั้น ท่านผู้รู้แนะนำ ไว้ดังนี้

“คนสุจริตทำงานในหน้าที่ใด ย่อมถือหน้าที่นั้นเป็นสำคัญ เคารพ ผู้ใหญ่ นับถือผู้เสมอ กัน เมตตากุณาผู้น้อย เมินการชอบและชังอันไร เหตุผลของคนอื่น กล่าวเหตุผลอันควรกัน ยืนยันในทางถูก ไม่คล้อยตามใคร ในทางผิด ทำอะไรไม่ให้เกิดเสียหายแก่หน้าที่ของตนและของ คนอื่น ซึ่งตน จะต้องรับใช้ในภายหลัง

อันผู้สุจริตในหน้าที่นั้น เป็นคนระมัดระวังไม่ประมาทเลินเล่อ ไม่ หละหลวมมักงายเฉื่อย ซาหรือสะเพร่า ไม่หลีกเลียงด้วยกุศโลบายเสห์- กระเท่ห์ใด ๆ ตั้งใจทำประโยชน์อันควรได้เพื่อ ตนและคนอื่น หมั่นเอาใจใส่ ดูแลรักษา ให้งานหน้าที่ของตนสำเร็จผลเป็นอันดี สมแก่ที่ตนได้นำ ภาระ ของตนหรือสมแก่ที่ท่านได้มอบหมายไว้วางใจ ให้เป็นที่เชื่อถือได้ของผู้มี อำนาจเหนือ

เสียงดังที่สุดและคนชอบที่สุด คือเสียงเกียรติคุณของเจ้าพนักงาน สุจริต แม้เสียงชื่อเสียง ของเจ้าพนักงานทุจริตก็ดังที่สุดและให้คนเกลียด ที่สุด เพราะแต่ละคนเห็นเขาเป็นเสียงนหมาม แก่แผ่นดิน ดังนั้น จึงมีคำ โบราณตำหนิไว้ว่า “ตัวโรคร้ายของชาติคืออำมาตย์ทุจริต อำมาตย์ที่ อ่าง ความรักชาติร้ายกาจกว่าคนสารเลว ชาติที่มีอำมาตย์ทรยศทำแต่ความ เหลวแหลก เหมือน ลอยอยู่บนเปลวแห่งความหายนะ ความเสื่อมเกียรติ ความสูญเสียทรัพย์สินสมบัติ และความ หายนะล่มจม นี่คือนิเวศที่อำมาตย์ 97 เหลวไหลนำมาสู่ประเทศชาติ แม้ตัวโรคร้ายอีกชนิดหนึ่ง ของมนุษย์ ก็คือ อำมาตย์ทุจริตซึ่งปล่อยตัวเองให้ยุ่งเหยิง เทียวสะสางคนอื่นออกจ่าละหวั่น บรรทุกคนอื่นเสียจนแปล้ แต่ตัวเองเดินบ่าเบาไปตามลม”

แต่อำนาจที่อยู่ในกำมือทุจริต เปราะเปื้อนด้วยโลกโมโหสัน ย่อมชักไปสู่ประโยชน์ ส่วนตัว และทำลายประโยชน์ของคนอื่นหรือของ ประเทศชาติ นำให้ผู้ใช้ต้องถูกสาปแช่ง ถึงเขา จะทำงานได้ผลสมใจ แต่จะ ต้องไปนอนอยู่ในห้องคุมขัง ดังนั้นเราจึงควรยึดอำนาจสุจริตไว้ให้ มั่นเกิด

ถึงจนทนสู้กัด	กินเกลือ
อย่าเทียวแลเนื้อเถื่อ	พวกพ้อง
อดอยากเยี่ยงอย่างเสื่อ	สงวนศักดิ์
โซกีสะใส่ห้อง	จับเนื้อกินเอง

(สำนวนเก่า)

#### 4. ผลดีของความซื่อตรง สุจริตใจต่อหน้าที่

ความซื่อตรง สุจริตใจต่อหน้าที่ที่มีอยู่ในบุคคลใดบุคคลนั้นย่อมจะ ได้รับอาณิสงส์หรือผลดีหลายประการ คือ

1. ช่วยให้ชีวิตไม่ตกต่ำ ตายไปย่อมไม่ตกในอบาย
2. ช่วยให้กิจการงานเจริญก้าวหน้า หากมีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะ สามารถดำเนินการผ่านพ้นไปได้ในที่สุด
3. ช่วยให้เป็นผู้ที่เด่น เป็นที่ยอมรับนับถือให้มีเกียรติ ในสังคม
4. ช่วยให้วงศ์ตระกูลมีชื่อเสียง
5. ช่วยให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมีความสงบเรียบร้อย เกิดความร่มเย็นในบ้านเมือง (อุตมพร อมรรธรรม, 2550, หน้า 1-6)

**แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 3 ศิลปะการสื่อสาร**  
**หัวข้อ 1 เรื่องการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เวลา 2 ชั่วโมง**

**จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม**

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายหลักการและกระบวนการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง
2. บอกปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารได้
3. สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เนื้อหาการฝึกอบรม**

1. หลักการและกระบวนการสื่อสาร
2. ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร
3. สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

**กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม**

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการสื่อสาร
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 11 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายในหัวข้อเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรมที่ 2.1 เกมการสื่อสารทางอ้อม
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 2.1

**เกม การสื่อสารทางอ้อม**

**สื่อประกอบกิจกรรม**

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบ
4. ข่าวสาร
5. กระดาษฟลิปชาร์ต
6. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

**การประเมินผล**

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

### กิจกรรม 3.1 เกมการสื่อสารทางอ้อม

เวลา 30 นาที

#### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. เสริมสร้างทักษะการสื่อสาร
2. รู้จักปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสาร
3. เลือกวิธีการหรือช่องทางการสื่อสารได้ถูกต้อง

#### กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรแบ่งกลุ่มสมาชิก 5 กลุ่ม กลุ่มละ 11 คน แล้วนั่งเป็นวงกลม
2. ให้สมาชิกคนแรกออกมาอ่านข้อความให้ละเอียด
3. ให้สมาชิกคนแรกเล่าเรื่องที่อ่านให้เพื่อนคนที่ 2 ฟัง
4. ให้เพื่อนคนที่ 2 เล่าเรื่องที่อ่านให้เพื่อนคนที่ 3 ฟัง
5. คนที่ 3, 6 และ 9 เมื่อกลับมาที่นั่งแล้ว ให้เขียนเรื่องราวที่ได้ฟังมาลงในกระดาษ
6. กลุ่มใดแข่งเสร็จก่อน เนื้อข่าวสมบูรณ์ถูกต้อง กลุ่มนั้นชนะ
7. ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันวาดรูปตัวขบปะพร้อมนำเสนอ
8. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันสรุปแนวคิดการสื่อสารทางอ้อม

#### สื่อประกอบกิจกรรม

1. ข่าวสาร
2. กระดาษฟิลิปชาร์ท
3. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

#### ข้อคิดจากกิจกรรม

- ในการสื่อสารบางครั้งอาจจะทำให้ได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง และเมื่อส่งสารนั้นต่อไปเรื่อยๆ สารอาจจะแปลความหมายไปจากเดิม ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือการเข้าใจผิด ดังนั้นผู้สื่อสารจะต้องระมัดระวังทั้งในการรับสมัคร และการส่งสาร เพื่อให้การสื่อสารทุกครั้งเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 3 ศิลปะการสื่อสาร หัวข้อ 2 การพูดสำหรับผู้หน้า เวลา 2 ชั่วโมง

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความสำคัญและหลักการพูดได้อย่างถูกต้อง
2. บอกคุณสมบัติของนักพูดที่ดีได้
3. อธิบายวิธีพูดในลักษณะต่างๆ ได้ถูกต้อง
4. พูดจูงใจผู้อื่นและพูดในโอกาสต่างๆ ได้

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความสำคัญของการพูดและหลักการพูด
2. คุณสมบัติของนักพูด และศิลปะการพูดเพื่อจูงใจผู้อื่น
3. การเตรียมการพูดและการพูดในโอกาสต่างๆ

### กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการพูด
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 11 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อเรื่อง “พูดอย่างไรให้น่าฟังและเกิดประโยชน์” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
5. มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรม 2.2 เกมกล่องนำโชค
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 2.2 เกม กล่องนำโชค

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. กระดาษฟลิปชาร์ต
5. ปากกาเมจิก/ปากกาเคมี

### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินการพูดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## กิจกรรม 3.2 เกมกล่องนำโชค

เวลา 30 นาที

### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. เกิดทักษะในการสื่อสาร
2. พูดได้ถูกต้องตามกาลเทศะ
3. ทำกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรให้สมาชิกนั่งเป็นวงกลม
2. วิทยากรเปิดเพลง และให้สมาชิกส่งกล่องนำโชคไปให้กับเพื่อนทางด้านขวามือ
3. เมื่อเพลงหยุดให้สมาชิกหยิบสลากในกล่องขึ้นมา 1 ใบ
4. สมาชิกที่จับสลากได้ ต้องอ่านและปฏิบัติตามคำสั่ง หรือตอบคำถามนั้น
5. เมื่อสมาชิกแต่ละคนอ่านจบ วิทยากรให้ข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตของการพูดของแต่ละคน
6. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันสรุปแนวคิดที่ได้จากการทำกิจกรรมนี้

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. กล่อง 1 ใบ
2. สลาก (ประโยคหรือสถานการณ์ต่าง ๆ)
3. เทปเพลง

### ข้อคิดจากกิจกรรม

- การพูดเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการสื่อสาร ผู้พูดสามารถใช้น้ำเสียง ภาษา กริยาท่าทาง เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิด และความรู้สึกจากผู้พูดไปยังผู้ฟัง ดังนั้นผู้พูดควรมีบุคลิกภาพที่ดี น่านิยม เชื่อถือ มีการใช้ภาษาที่ดี น้ำเสียงสุภาพไพเราะ มีลีลาท่าทาง รู้จักสร้างบรรยากาศในการพูด ผู้พูดจะต้องทำให้ผู้ฟังเกิดความพอใจ ประทับใจและเกิดความชื่นชมในตัวของผู้พูด

### เนื้อหาสาระหน่วยงานที่ 3

#### ศิลปะการสื่อสาร

#### ความหมายของ “การติดต่อสื่อสาร”

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร (Message) ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดความหมาย อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น หรือการกระทำใดๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งอาจถ่ายทอดการเขียน รูปภาพ อากัปกริยา การเคลื่อนไหวและการแสดงออกเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวเดียวกัน ในกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

โดยสรุป ความหมายการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านตัวอักษร สัญลักษณ์ คำพูด อากัปกริยา แทนความรู้สึกนึกคิด ความรู้สึก เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ถูกต้องซึ่งกันและกัน

#### การติดต่อสื่อสาร แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (one – way communication) เช่น การสั่งการ ระบบสื่อมวลชน
2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two – ways communication) คือ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีการโต้ตอบและมีผลสะท้อนกลับ (feedback) ระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

#### การติดต่อสื่อสารทางเดียวกับสองทาง

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียวเร็วกว่าการติดต่อสื่อสารสองทาง
2. การติดต่อสื่อสารสองทางแม่นยำกว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว
3. การติดต่อสื่อสารสองทางมีความมั่นใจในตัวเองและสามารถตัดสินใจได้ ถูกต้องว่าอะไรถูกหรือผิดมากกว่า
4. ผู้ติดต่อสื่อสารทางเดียวมักจะพบว่าตัวเองมีความรู้สึกระทบกระเทือนทางจิตใจ มากกว่าในระบบสองทาง เพราะว่าถ้าหากปรากฏว่าเขาติดต่อสื่อสารผิด และบอกข้ามสิ่งสำคัญไปโดยที่ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจ ผู้รับก็จะไม่มีโอกาสชี้ให้เห็นทันทีเหมือนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
5. การติดต่อสื่อสารแบบสองทางมักจะมีเสียงรบกวนและไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย เพราะมีคนคอยก่อกวนผู้ส่งข่าวสารไปสู่อีกคนหนึ่ง กับคนที่ซ้ำที่สุดจะถ่วงคนอื่น ๆ ส่วนวิธีทาง

เดี่ยวกลับตรงกันข้าม ปรากฏว่าเรียบร้อยและเจียบสงบจากที่สังเกตการณ์ภายนอก แต่การติดต่อสื่อสารถูกต้องน้อยกว่า

### ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

กิจกรรมทุกชนิดในองค์การต่างก็ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารด้วยกันทั้งสิ้น เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวที่จะใช้สำหรับการสั่งงานต่างๆ ไปให้ถึงตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ที่ต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์วางแผน ประสานงาน และถ่ายทอดคำสั่งและคำแนะนำต่างๆ ฉะนั้น ถ้าผู้นำหย่อนประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร อาจทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดการคลาดเคลื่อน ส่งผลให้การทำงานชะงักขาดประสิทธิภาพได้

การติดต่อสื่อสารที่ดี จะช่วยให้ข้อมูลข่าวสาร ประสานถึงกันอย่างทั่วถึง คนในองค์การเกิดความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน เพราะเขามีความรู้สึก “รู้เขา รู้เรา” ไม่มีความหวาดระแวงในการทำงาน ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ผู้เขียนสรุปได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง
2. การติดต่อสื่อสารช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แก่บุคคลทั่วไป
3. การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความรู้ ข้อเท็จจริง ในข้อมูลการเคลื่อนไหวในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
4. การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. การติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของงานที่วางไว้

### หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร (Function of communication) การติดต่อสื่อสารในแต่ละองค์การ มีบทบาทหน้าที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. การควบคุม (Control) คือ การติดต่อสื่อสารในองค์การของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะอยู่ในรูปของการบังคับบัญชาการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. การจูงใจ (Motivation) ผู้บังคับบัญชาจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำงาน โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน โบนัส เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย การยกย่อง

3. การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional expression) การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วยลดความตึงเครียด ความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดคุยกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน บุคคลในครอบครัว

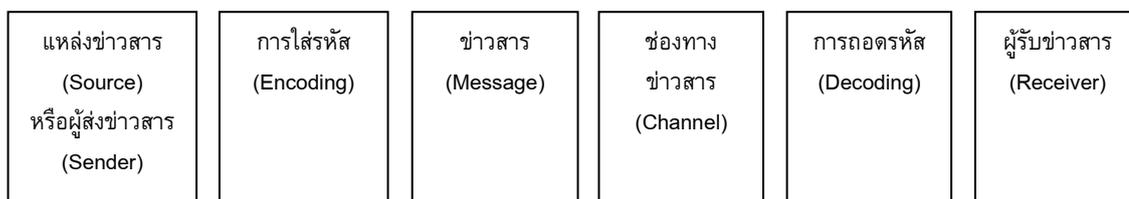
4. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

5. การประสานงาน การติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ลดการล่าช้าและข้อมูลผิดพลาด

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The communication process) เป็นขั้นตอนในการสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร (Source) และผู้รับข่าวสาร (Receiver) ซึ่งทำให้เกิดผลดีในการส่งข่าวสารและเข้าใจความหมายของข่าวสาร ซึ่งจะอธิบายโดยโมเดลการติดต่อสื่อสาร

โมเดลการติดต่อสื่อสาร (Communication model) เป็นโมเดลที่แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข่าวสารเดินทางจากแหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (Sender) ไปยังผู้รับข่าวสาร (Receiver) ข่าวสารจะเปลี่ยนเป็นรหัส (Decoding) เช่นเดียวกับที่ผู้ส่งส่งมา ผลลัพธ์ก็คือเป็นการโยกย้ายความหมายจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง



### รูปแสดงโมเดลกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication process model)

โมเดลนั้นประกอบด้วย 7 ส่วน คือ (1) แหล่งข่าวสาร (Source) (2) การใส่รหัส (Encoding) (3) ข่าวสาร (Message) (4) ช่องทางข่าวสาร (Channel) (5) การถอดรหัส (Decoding) (6) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) (7) การป้อนกลับ (Feedback) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (Sender) เป็นผู้นำเสนอข่าวสาร ซึ่งแหล่งของข่าวสาร อาจจะออกมาจากคนๆ เดียว หรือออกมาจากกลุ่มบุคคล โดยข่าวสารจะออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น การเขียน การฟัง การพูด ฯลฯ

2. การใส่รหัส (Encoding) คือ การเปลี่ยนใจความสื่อสาร (Message) ให้เป็นรูปสัญลักษณ์ ภาษาพูด กิริยาท่าทาง ภาษาเขียน สัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งการใส่รหัสจะต้องอาศัยทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคม

3. ข่าวสาร (Message) เกิดจากแหล่งข่าวสาร (Source หรือ Sender) โดยจะต้องนำมาใส่รหัส (Encoding) ข่าวสารอาจจะอยู่ในลักษณะคำพูด ตัวอักษร รูปภาพ ลักษณะท่าทาง โดยมีการคัดลอกเนื้อหาสาระ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารออกไป

4. ช่องทางข่าวสาร (Channel) คือ เครื่องมือ (สื่อ) ซึ่งนำข่าวสารไปยังผู้รับ ประกอบด้วย ช่องทางที่เป็นทางการ (Formal channel) และช่องทางที่ไม่เป็นทางการ (Informal channel) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยเกิดจากบุคคลหรือสังคมติดต่อกัน ในลักษณะการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ช่องทางข่าวสารอาจใช้คนหรือสื่อก็ได้

5. การถอดรหัส (Decoding) คือ การแปลสัญลักษณ์ในข่าวสาร ซึ่งการแปลข่าวสารจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร เช่น แหล่งผู้ส่งข่าวสารต้องมีความชำนาญในการอ่านหรือการฟัง และทั้งคู่ต้องมีเหตุผล มีความรู้ มีทัศนคติ และมีภูมิหลังด้านวัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการรับและการส่งข่าวสาร

6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้รับข่าวสาร (Message) โดยการแปลรหัสออกมา (Decoding) ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของผู้รับ

7. การป้อนกลับข้อมูล (Feedback loop) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการโยกย้ายข่าวสารของบุคคลว่าตรงกับความตั้งใจหรือไม่

### ลักษณะการติดต่อสื่อสารด้านการพูดและการเขียน (Speaking and writing)

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้นำได้ มีดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการใช้ชุดคู่มือโน้มน้าวจิตใจ (Persuade package) ถือว่าเป็นกลยุทธ์ โดยมุ่งหวังให้กลุ่มเป้าหมายแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ชุดคู่มือนี้จะเป็นกรอบแนวความคิดด้านการจูงใจโน้มน้าวผู้อื่น โดยต้องอาศัยกระบวนการข้อมูล (Information processing) เพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้รับข่าวสาร ซึ่งเริ่มต้นจากผู้ใส่รหัสข่าวสารต้องใส่ข่าวสาร (Encoding) สื่อสารไปยังผู้รับข่าวสาร เพื่อให้ผู้รับข่าวสารสามารถเก็บข้อมูลข่าวสาร (Storage) และการนำข้อมูลกลับมาใช้

2. ใช้ภาษาที่ไพเราะชวนฟัง (Embellishing language) การใช้ภาษาไพเราะจะช่วยเสริมบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ แต่อย่าใช้มากเกินไป เพราะอาจทำให้เข้าใจผิดคิดว่าเป็นการหลอกลวง หรือไม่จริงใจ

3. ใช้คำพูดสร้างอารมณ์ดี (Emotion – provoking words) เป็นการใช้คำพูดที่มีอำนาจ (Powerful words) กล่าวคือ ใช้คำพูดหรือวลีที่แสดงถึงอำนาจ เพื่อทำให้เกิดสถานการณ์ที่ตื่นเต้น ทำทนาย ปลุกเร้าให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน

4. ใช้ภาษาศาสตร์โดยมุ่งสร้างอำนาจ (Power – oriented linguistic style) คือใช้รูปแบบภาษาศาสตร์ ได้แก่ คำพูดที่ตรงประเด็น อาจพูดเร็วหรือช้า แล้วแต่สถานการณ์ การใช้คำที่เหมาะสมและอาจใช้ภาษากาย (Body language) เข้าช่วย เช่น เรื่องตลก เล่าเกร็ดประวัติ เรื่องเล่าเล็กๆ น้อยๆ สอดแทรกบ้าง แต่ควรระมัดระวังในเรื่องของความหมายที่สื่อออกไป

5. รู้แน่ชัดถึงความต้องการ (Know exactly what you want) พยายามสื่อความคิดของคุณออกมาให้คนอื่นเข้าใจ ยิ่งคนอื่นเข้าใจมากเท่าใด คุณจะสามารถเจรจาต่อรองให้ได้ผลมากขึ้นเท่านั้น

6. พยายามหาข้อมูลสนับสนุนข้อสรุป (Back up conclusions with data) เป็นการหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวข้องมาสนับสนุนถึงสิ่งที่พูด เขียน หรือได้นำเสนอ เช่น ชื่อหนังสือพิมพ์อะไร หน้าไหน เกิดขึ้นเมื่อไร แต่ข้อควรระวังคือ อย่าใช้ข้อมูลมากเกินไป เพราะจะทำให้คนเกิดความเบื่อหน่ายและหมดความเชื่อถือ

7. ลดการใช้คำฟุ่มเฟือยและอย่าหยุดจังหวะยาวเกินไป (Minimize junk words and vocalized pauses) การใช้คำพูดที่ขยายความซ้ำไปซ้ำมาในเรื่องเดิม จะทำให้คนฟังเบื่อหน่ายและสับสน ดังนั้นจึงควรพูดให้กะทัดรัดและตรงประเด็น เป็นวิธีการลดการใช้คำฟุ่มเฟือย

8. หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาและไวยากรณ์ผิดพลาด (Avoid or minimize common language errors) ผู้นำที่ดีควรเขียนและพูดได้อย่างกะทัดรัดถูกต้องหลักไวยากรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจและเป็นการแจ้งข่าวสารได้ถูกต้อง

9. พยายามบอกผู้ฟังถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อเสนอของท่าน (Sell group members on the benefits of your suggestions) ผู้นำควรแจ้งสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากสิ่งที่ผู้นำเสนออยู่

10. ปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้รับฟัง (Gear your message to the listener) การสื่อสารเพื่อการจูงใจผู้ฟังนั้น ผู้พูดต้องปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับความสนใจของผู้รับข่าวสารและยึดหลักการจูงใจผู้รับข่าวสารด้วย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงหลักกว่าผู้รับข่าวสารมีความรู้ ค่านิยม ภาษา การศึกษา และความต้องการอย่างไร แล้วปรับข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายนั้น

11. หาสาเหตุของการคัดค้านไม่เห็นด้วย (Explore the reasons for people's objections) ในกรณีที่ผู้รับข่าวสารไม่เห็นด้วยกับข้อคิดเห็น กับสิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารนำเสนอ ผู้ส่งข่าวสารจะต้องอธิบายโดยใช้หลักเหตุผลสนับสนุน เพื่อขจัดข้อโต้แย้งเหล่านั้น จะต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาในการจูงใจ เพื่อขจัดข้อโต้แย้งให้ได้

12. นำเสนอความคิดที่สำคัญไว้ช่วงแรกของการสนทนา (Front – load your message) ผู้พูดหรือผู้เขียนควรตั้งประเด็นสำคัญไว้ในช่วงต้นของการสนทนาหรือช่วงต้นของการเขียน เพราะช่วงแรกนั้นเป็นช่วงที่ผู้ฟังและผู้อ่านมีความกระตือรือร้นที่จะรับฟัง และในขณะที่เดียวกันสำเนียงพูดและภาษาที่เขียนต้องเหมาะสมด้วย

13. ทำรายงานจดบันทึกให้ดูดีเหมือนมืออาชีพ (Write crisp, clear memos, letter and reports) ผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมักเป็นคนที่เขียนรายงานหรือพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านดังกล่าว

### การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (ไม่ใช่คำพูด) (Nonverbal communication)

เป็นการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดแต่โดยแสดงออกทางด้านปฏิกิริยาและด้านพฤติกรรม การแสดงออกทางสีหน้า ร่างกาย สายตา รอยยิ้ม และลักษณะท่าทาง หรือพฤติกรรมอื่นๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์โดยตรง เพราะการใช้คำพูดในบางครั้งก็ไม่อาจใช้จูงใจคนได้

ลักษณะบุคคลที่เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง จะสังเกตจากการแสดงกิริยาต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเดิน การยืน หรือนั่งตัวตรงแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนคนที่นั่งหรือยืนหลังค่อม จะแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ขาดความเชื่อมั่นและทำให้เสียบุคลิกภาพ
2. ยืนตัวตรงหากต้องเผชิญหน้ากัน ไม่ก้มตัวด้วยความกลัวอย่างเด็ดขาด ยกเว้นในกรณีติดต่อกับผู้ที่อาวุโสกว่า จะโน้มตัวเพียงเล็กน้อย
3. ใช้มือตบเบาๆ ที่หลังคนอื่น ในกรณีที่เป็นการปลอบใจและให้กำลังใจ ส่วนการพยักหน้าอย่างช้าๆ แสดงการรับฟัง การเข้าใจ และการเห็นด้วย
4. การยืนให้ปลายเท้าแยกออกจากกันเล็กน้อย
5. การพูดใช้น้ำเสียงหนักแน่น มีจังหวะในการพูด ไม่พูดซ้ำหรือเร็วเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ฟังไม่เข้าใจ
6. การพูดให้เป็นธรรมชาติ และมีรอยยิ้มในขณะที่พูด
7. มองผู้ฟังให้ทั่วถึง

### การติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539, หน้า 191-192)

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร (The CEO must be committed to the importance of communication ) โดยฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญและมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์กร

ประสบความสำเร็จ การฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้ความสำคัญกับพนักงาน การศึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อหาสาเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้พนักงานเกิดความกลัวน้อยลง

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน (Managers match actions and words) ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต้องช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการกระทำ ข้อมูลข่าวสารซึ่งผู้นำส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข้อมูลที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ผู้นำสูญเสียความเชื่อถือจากพนักงาน

3. เน้นไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Commitment to two – way communication) โปรแกรมที่ขาดประสิทธิภาพมักจะถูกครอบงำ โดยการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างแบบทางเดียว โปรแกรมที่ประสบความสำเร็จ จึงควรมีความสมดุลกันระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Emphasis on face-to-face communication) องค์การจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างใหม่ พนักงานจะมีความเป็นห่วงเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของเขา ข่าวสารจำนวนมากเกิดจากวิธีการสนทนาแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตนและให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ควรทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน และให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (Shared responsibility for employee communication) ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงานว่าบริษัทกำลังเป็นไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะแจ้งกับพนักงาน ให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี (Dealing with bad news) องค์การที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์การทุกองค์การจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาการขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าหึง ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่อึดอัดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการประกาศด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และการเผชิญหน้าไม่ใช่หลบหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม (The message is shaped for its intended audience) บุคคลในองค์การจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง จะต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน แผนการผลิต และแผนกบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย

8. จงทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Treat communication as an on going process) บริษัทชั้นนำมองการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

8.1 ผู้จัดการต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Managers convey the rationale underlying decisions) พนักงานจะมีความต้องการที่จะทราบถึงการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญอย่างมีเหตุผล แล้วจึงเปลี่ยนสิ่งนั้นเป็นการกระทำ

พนักงานจะมีความคาดหวังจากฝ่ายบริหารในการจ้างงานที่ถาวร และมีความมั่นคงในการทำงาน พนักงานจะต้องการข่าวสารมากขึ้น เพื่อที่จะได้ตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพอย่างฉลาด

8.2 จังหวะเวลาคือสิ่งสำคัญยิ่ง (Timeliness in vital) ในการติดต่อสื่อสาร ผู้จัดการต้องหาจังหวะเวลา พนักงานไม่ต้องการให้ผู้จัดการมองว่าพนักงานเป็นเด็ก ดังนั้นจึงให้ความจริงแก่พนักงานเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

8.3 การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate continually) การติดต่อสื่อสารควรกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาวิกฤตต้องสื่อสาร โดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานไม่สามารถติดต่อสื่อสารได้ อาจจะย้อนกลับเข้าไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

8.4 การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็กๆ (Link the big picture with the little picture) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขาและงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งจะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้ง แผนกและพนักงาน ความรับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการด้วย

8.5 ไม่ชี้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว (Don't dictate the way people should feel about the news) พนักงานไม่ต้องการชี้นำในการตีความและความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตัวอย่างที่ไม่ควรสื่อสาร เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้นหรือการจัดการรูปแบบขององค์กรใหม่ เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียงหรือเกิดการต่อต้านได้

การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดีโดยใช้คำถาม “ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไร” แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตัวของเขาเอง

**ปัญหาที่พบบ่อยในการติดต่อสื่อสาร มีดังต่อไปนี้**

1. การผิดเพี้ยนของข่าวสาร เกิดจากกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ซับซ้อน การรับรู้ที่แตกต่างกัน และสื่อความหมายที่ต่างกันของข้อมูลทำให้มีการแปลความผิดพลาดคลาดเคลื่อนหรือผิดเพี้ยนไป

2. การกลั่นกรอง โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน โดยการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เก็บหรือกรองข่าวสารบางส่วนออก เพื่อรักษาสถานภาพบางอย่างของตนไว้

3. การยกเมฆ อาจเกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน ในการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างคลุมเครือ เช่น ข้อความที่ว่า “ช่วยทำงานให้ครูหน่อย แล้วครูจะช่วยคุณเป็นการตอบแทน” ซึ่งในแง่ของครูและนักเรียนอาจตีความไม่เหมือนกันก็ได้

### การแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ปัญหาต่างๆ ในกระบวนการติดต่อสื่อสารที่กล่าวแล้ว อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงได้หลายวิธีแตกต่างกันไป ดังนี้

1. การส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสาร หรือใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทางให้มาก จะสามารถช่วยลดการผิดพลาดของข่าวสารได้ดี
2. เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพราะบุคคลบางคนอาจจะมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆ ได้ไม่เท่ากัน
3. ใช้การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว เนื่องจากเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สั้นและรวดเร็ว สามารถส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสารได้สะดวก
4. มีความรู้สึกไวต่อโลกของผู้รับ ซึ่งจะช่วยให้เลือกใช้ช่องทางหรือวิธีการในการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสมกับผู้รับ
5. รู้ซึ่งถึงความหมายเผชิญสัญลักษณ์
6. สนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำหรือกิริยาอาการ เพื่อเน้นย้ำความหมายหรือความสำคัญของข่าวสารที่ต้องการสั่ง เช่น ถ้าจะส่งงานเร่งรีบก็ควรมีท่าทางกระฉับกระเฉง ไม่เฉื่อยชา เป็นต้น
7. ใช้ภาษาง่ายๆ และตรงไปตรงมา เพื่อป้องกันปัญหาที่จะต้องตีความผิดพลาดจากเจตนาของผู้ส่งข้อความนั้น

### ปัญหาการติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน

มี 3 ประการ คือ

1. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย เพราะเพศชายมักสนทนาแบบตรงๆ มากกว่าเพศหญิง ส่วนเพศหญิงจะพูดอ้อมค้อม
2. การติดต่อสื่อสารแบบการเมืองที่ถูกต้อง การติดต่อสื่อสารควรมีหลักการส่งข่าวสารให้เกิดความชัดเจนถูกต้องมากที่สุด และต้องเลือกคำซึ่งจะไม่ทำให้ผู้อื่นขัดเคืองและระมัดระวังในการใช้ภาษาเพื่อไม่ให้เกิดความคลุมเครือ
3. การติดต่อสื่อสารในวัฒนธรรมข้ามชาติ มีสาเหตุมาจากความหมายและวิธีการใช้คำน้ำเสียง รวมไปถึงการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรพึงระวังเป็นอย่างมาก

## แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

### หัวข้อ 1 มนุษยสัมพันธ์ เวลา 1 ชั่วโมง

#### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. บอกความหมายและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง
2. บอกลักษณะและประเภทของมนุษยสัมพันธ์ได้
3. สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั่วไปได้

#### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
2. ลักษณะและประเภทของมนุษยสัมพันธ์
3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั่วไป

#### กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายในหัวข้อเรื่อง “วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลการอภิปรายของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
5. มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรม 3.1 เกมรวมเลขสร้างมิตร
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 3.1 เกม รวมเลขสร้างมิตร

#### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. กระดาษฟลิปชาร์ต
5. ปากกาเมจิ/ปากกาเคมี

#### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

**แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์**  
**หัวข้อ 2 ผู้นำกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เวลา 1 ชั่วโมง**

**จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม**

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. บอกวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกันได้
2. บอกประโยชน์ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้
3. บอกบทบาทของผู้นำกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้

**เนื้อหาการฝึกอบรม**

1. วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน
2. ประโยชน์ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์
3. ผู้นำกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์

**กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม**

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการและประโยชน์ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อเรื่อง “บทบาทของผู้นำกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกัน สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
5. มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรม 3.2 เกมทักทายทำความรู้จัก
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 3.2 เกม ทักทาย

**ทำความรู้จัก**

**สื่อประกอบกิจกรรม**

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. ดอกไม้
5. ของที่ระลึก

**การประเมินผล**

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## เนื้อหาสาระหน่วยที่ 4

### การสร้างมนุษยสัมพันธ์

#### ความหมายของ “มนุษยสัมพันธ์”

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้  
 อภิญา สวารชน (2530, หน้า 1) ได้กล่าวสรุปและให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์เอาไว้ ดังนี้ “มนุษยสัมพันธ์” เป็นวิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือ”

อรุณ รักธรรม (2533, หน้า 38) อธิบายว่า วิชามนุษยสัมพันธ์เป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์เป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ การที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ต้องอาศัยความรักความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อรักและเข้าใจกันดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยความเต็มใจและจริงใจต่อกัน ไม่ใช่แก่งแย่ง

โดยสรุปแล้วผู้เขียนมีความเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์หรือเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นวิธีหนึ่งในการเข้ากับคน ครองใจคน เอาชนะใจคน รวมถึงใจตนเองด้วยการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลกระทำโดยการทำให้อุบัติทุก ๆ คนในหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ทั้งทางร่างกายและสติปัญญา ช่วยให้เกิดความจงรักภักดี ความร่วมมือร่วมใจ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลส่งผลถึงองค์กรที่จะได้รับประโยชน์มากที่สุด

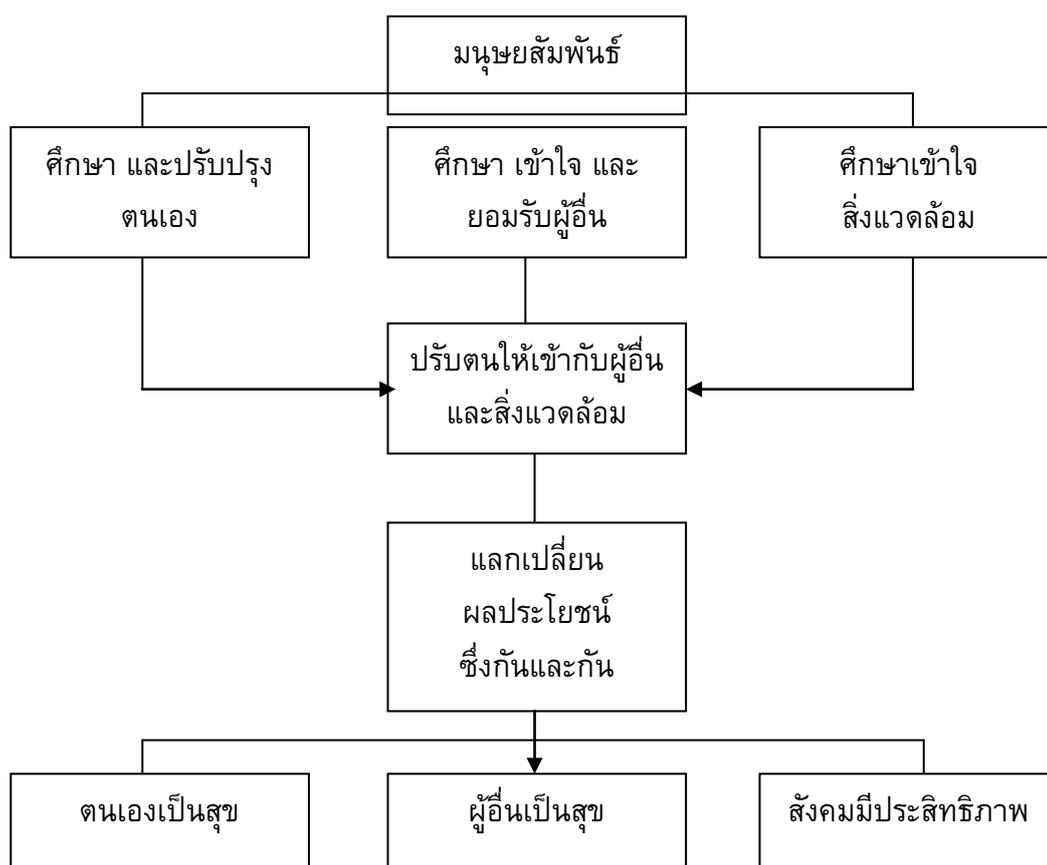
#### ลักษณะของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม มีความรัก ความนับถือ ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ จึงอาจจะสรุปลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มสังคมย่อยๆ อย่างมีระบบ โดยแสดงเจตนารมณ์เป้าหมายเดียวกัน และแสดงพฤติกรรมตอบสนองกันเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. เป็นการก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการทำงานต้องอาศัยการประสานงาน การร่วมมือและการร่วมใจของบุคคลส่งผลให้งานสำเร็จ
3. การจงใจที่มีประสิทธิภาพ คือ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น
4. มนุษยสัมพันธ์ ส่งผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อองค์กรอย่างสูงสุด และลงทุนน้อยที่สุด ถ้าเทียบกับการลงทุนชนิดอื่นๆ

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของศาสตร์และศิลป์ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและปรับปรุงตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ให้เหมาะสมกับสังคมที่อยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น

เรื่องของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การให้โอกาส ให้อภัย ให้ความเอื้ออาทร ช่วยเหลือ ชี้นะ ฯลฯ ส่งผลไปถึงความรู้สึกดีๆ ที่มีต่อกัน ดังภาพ (อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง. 2547 อ้างถึงจาก สมพร สุทัศนีย์. 2546, หน้า 7)



รูปแสดงองค์ประกอบและผลของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

ธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างกันพื้นฐาน 4 ประการ คือ

มนุษย์ตั้งแต่เกิดมาก็มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ นิสัย อารมณ์ รูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ รวมไปถึงพันธุกรรม การเรียนรู้จะช่วยให้มนุษย์มีการปรับตัวที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการอยู่ร่วมกันในสังคม และเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ด้วยกันดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับคนโดยทั่วไป ได้แก่ ความแตกต่างกันทางวัย เพศ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ อารมณ์ ทัศนคติ เป็นต้น

2. การรวมตัวเป็นกลุ่ม (Whole Person) หมายถึง การร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือกันทำงาน และทำงานโดยมีการบริหารจัดการระบบแบบทีมงาน จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

3. การเกิดพฤติกรรม (Caused Behavior) เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการและแสดงออกทางพฤติกรรมแล้วกระตุ้นให้เกิดการขวนขวายดิ้นรน เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

4. ศักดิ์ศรีเกียรติยศ (Human Dignity) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีการติดต่อไปมาหาสู่ และมีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยเชิดชูบุคคลผู้มีอัธยาศัยใจคอที่ดี มีลักษณะเป็นที่รักใคร่นับถือของคนทั่วไป

### ประเภทของมนุษย์สัมพันธ์ (Type of Human Relations)

การจะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์ และบังเกิดผลดีต่อจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ และความต้องการ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านส่วนตัวและการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องเลือกปฏิบัติให้เหมาะสม ความสัมพันธ์แบ่งออกได้หลายประเภท ได้แก่

1. มนุษย์สัมพันธ์ด้านส่วนตัว เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น โดยมีการพบปะกันเป็นครั้งคราว มีการไปมาหาสู่ เยี่ยมเยียน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีอะไรเดือดร้อนก็จะขอร้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วย บางครั้งก็ผลัดกันพึ่งพาอาศัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพื่อน ญาติ พี่น้อง หรือบุคคลในระแวกบ้านเดียวกัน

2. มนุษย์สัมพันธ์ด้านครอบครัว เป็นความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในสมาชิกครอบครัว ประกอบด้วยบิดา มารดา บุตรธิดา และผู้อาศัย เป็นความสัมพันธ์พื้นฐานที่เกิดจากการเคารพนับถืออย่างจริงจัง สม่่าเสมอ ที่ประพฤติปฏิบัติกาย วาจา และใจ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่แนบแน่น

3. มนุษย์สัมพันธ์ทางสมาคม เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เช่น มูลนิธิ สมาคม สหภาพ เป็นการรวมกลุ่มอย่างมีระบบ ระเบียบ เพื่อจุดประสงค์ของความร่วมมือประกอบกิจกรรมร่วมกัน ตามบทบาทหน้าที่ซึ่งตนได้รับมอบหมาย

4. มนุษย์สัมพันธ์ทางสื่อสารคมนาคม เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น โดยการติดต่อประสานงาน ของกลุ่มคนที่อยู่ห่างไกล โดยต้องเดินทางไปมาหากัน หรือใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรเลข หรือสื่อสารมวลชนต่างๆ เป็นสื่อกลางทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

5. มนุษย์สัมพันธ์ทางการศึกษา เกิดจากการเรียนรู้ตามโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาอื่นๆ ทำให้บุคคลได้รู้จักกัน ส่วนวิชาความรู้ที่ได้รับก็จะนำมาปรับใช้กับชีวิตที่แท้จริงของแต่ละบุคคล ทำให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยทั่วไป

6. มนุษยสัมพันธ์ทางด้านเศรษฐกิจ เป็นความสัมพันธ์อันสืบเนื่องมาแต่โบราณ เกี่ยวข้องด้วยการประกอบอาชีพทำมาหากิน จากระบบเกษตรกรรมเปลี่ยนมาเป็นระบบอุตสาหกรรม ทำให้เกิดสัมพันธ์ภาพต่อกัน แบบนายจ้างและลูกจ้าง และกลุ่มผู้บริโภคซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน โดยไม่เอารัดเอาเปรียบกันจนเกินไป

7. มนุษยสัมพันธ์ทางการเมือง ลักษณะของความสัมพันธ์แบบนี้เกิดขึ้นในหมู่คนที่สนับสนุนแนวความคิดต่อบุคคลที่ตนชอบและพอใจ หรือพรรคการเมือง นโยบายของพรรคการเมืองที่ศรัทธาก็จะช่วยเหลือสนับสนุน และให้การยอมรับบุคคลหรือพรรคการเมืองนั้น ด้วยการปลัดดันและทุ่มเทกายและใจในทุกโอกาส เป็นต้น

### ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่ต้องมีการใช้อำนาจคอยบังคับกันอยู่ตลอดเวลา แต่อาศัยความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจเป็นสำคัญ ดังที่มีคำกล่าวว่าการใช้คนต้องให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ และนายที่ดีต้องนั่งในหัวใจคน

ปัญหาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะชนะใจคน ก็ต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งการชนะใจคนนั้น หมายความว่า ให้เขายอมรับนับถือเรา เกิดศรัทธาในตัวเรา เชื่อถือเรา คอยทำตามด้วยความเต็มใจ

ในสหรัฐอเมริกา มีการวิจัยหลายเรื่องและพบว่า

1. หัวหน้างานจะต้องใช้เวลาเกี่ยวข้องหรือทำงานร่วมกับคนอื่น ประมาณ 67% ของเวลาทั้งหมด นอกนั้นอีก 33% จึงเป็นเวลาที่จะทำงานตามลำพัง

2. พนักงานที่ถูกปลดออกจากงานนั้นเพียง 10% ที่ถูกออกเพราะขาดความรู้ความสามารถ แต่มีถึง 90% ที่ถูกออกเพราะเข้ากับบุคคลไม่ได้

3. พนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนฐานะ เพราะขาดความรู้ความสามารถมี 24.5 % แต่เพราะเข้ากับบุคคลอื่นไม่ได้มีถึง 75.5

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจและผลงาน และยังเป็นสื่อสัมพันธ์ภาพในการทำงานทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร งานจะดำเนินไปด้วยความราบรื่น จนเราสามารถกล่าวได้ว่า มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเป็นของคู่กัน

### การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั่ว ๆ ไป (General Human Relations)

การกระทำที่จะเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้นั้นมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลว่าจะเลือกปฏิบัติในแนวทางใด โดยคำนึงถึงบุคลิกลักษณะส่วนตัว ที่จะสามารถปรับใช้ในสถานการณ์ให้เหมาะสม โดยไม่เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่ว ๆ ไป

### แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั่วไป มีดังนี้

1. ไม่ถือตัวและสนทนากับบุคคลได้ทุกระดับ
2. มีความสุภาพ อ่อนโยน วางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ
3. สร้างความสัมพันธ์ และเป็นมิตรที่ดีกับทุกคน
4. มีความสนใจ เอาใจใส่ต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ
5. เรียกชื่อและจดจำเหตุการณ์ที่น่าประทับใจของบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง
6. พูดจายกย่อง ชมเชย เชิดชู คนอื่นมากกว่าตำหนิติเตียน เหยียดหยาม
7. หลีกเลี่ยงการยกตนข่มท่าน
8. มีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ
9. ให้การต้อนรับกับทุกคนด้วยความสุภาพอ่อนโยน และให้เกียรติ
10. นำความคิดผู้อื่นมาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
11. ให้ความช่วยเหลือดูแลผู้อื่นเมื่อมีโอกาส

### มนุษยสัมพันธ์ฐานะผู้บริหาร (Human Relation of Administration)

การทำงานของผู้บริหารจะเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษ เพราะเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องพยายามผูกพันจิตใจคนให้ได้ และปกติผู้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยกล้าพูดคุยกับหัวหน้าบ่อยนัก ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีรายละเอียด โดยสรุปคือ

1. การทักทายผู้อื่นก่อน
2. เป็นคนเปิดเผยไม่ปิดบัง
3. มีความสุภาพ อ่อนโยน
4. มีอารมณ์ขัน และรักสนุก
5. ยิ้มแย้มแจ่มใส
6. ใจคอเยือกเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ดี
7. มีความเป็นกันเองกับทุกๆ คน
8. มีสีหน้า ดวงตาแจ่มใส เบิกบาน
9. เป็นคนสงเคราะห์เกื้อกูล
10. จำชื่อคนได้แม่นยำ
11. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
12. ตั้งใจพูดคุยกับคู่สนทนา
13. ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น

14. มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ
15. ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี
16. ส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำดี
17. ไม่ตำหนิคนต่อหน้าผู้อื่น
18. มีมิตรภาพ ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลางาน
19. ไม่หลงตน หลงอำนาจ และเป็นคนชอบประแวงสงสัย
20. ไม่ตัดสินใจขณะมีอารมณ์ และเลือกที่รักมักที่ชัง
21. คำสั่งต้องชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็น
22. มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกในครอบครัว
23. มีศีลธรรม และคุณธรรมประจำใจ
24. ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
25. มีความรักและผูกพันในองค์กร

#### มนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน (Human Relation for Co-Operation)

ในการบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีการร่วมงานกัน ปรึกษาหารือ วางแผน ดำเนินการเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม เพราะถ้าคนเราขาดการมีปฏิสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะทางร่างกายหรือจิตใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งผู้เขียนขอสรุปมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน ไว้ดังนี้

1. การเอาใจใส่คน จะต้องเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ ให้ความจริงใจและคำนึงถึงความต้องการของคนอื่น รวมถึงการเอาใจตนเองด้วย
2. การสนทนาและรับฟัง มีการใช้ภาษาเสียงที่สุภาพ อ่อนโยน พูดในเรื่องที่บุคคลอื่นให้ความสนใจ ไม่พูดแต่เรื่องของตนเอง ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น กล่าวชื่นชม ยกย่องในโอกาสที่ผู้อื่นกระทำความดี
3. การแสดงอารมณ์ ไม่ควรแสดงอาการฉุนเฉียว เกรี้ยวกราด ในกรณีที่เกิดการผิดพลาด ในการปฏิบัติงาน ควรใช้เหตุผลเข้ามาตัดสินปัญหา
4. การให้ขวัญและกำลังใจ มีการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเต็มทีกับการทำงาน เช่น ให้โบนัส ขึ้นเงินเดือนเลื่อนหน้าที่ในกรณีที่มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม ดูแล และรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การดูแลเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือ ร่วมกันรับผิดชอบ มีความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย เป็นต้น

7. การเข้ากับผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพ ยกย่องนับถือ และสรรเสริญผู้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร

### มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

มนุษยสัมพันธ์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในแง่ของกระบวนการจูงใจให้คนเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในแง่ของการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยการรู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนใช้เทคนิคในการบริหาร จูงใจคนในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์งานอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน
2. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ฐานะ ครอบครัว สภาพสังคม ฯลฯ
3. การยอมรับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน

#### 4. เทคนิคการจูงใจ

ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 2 ลักษณะ คือ

1. การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. การบริหารที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร จำแนกได้เป็น 2 อย่าง คือ มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารทั่วไปและมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานเฉพาะด้าน ในที่นี้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเฉพาะด้าน ดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบาย ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนำไปสู่แผนและโครงการตลอดจนมีการกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนผู้บังคับบัญชา จะต้องแจ้งนโยบายให้บุคลากรในองค์กรทราบและเข้าใจในแนวทางเดียวกันโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย

2. มนุษยสัมพันธ์กับการกำหนดหน้าที่ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า หากวางแผนไม่ดีก็ย่อมก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

3. มนุษยสัมพันธ์กับการกำหนดหน้าที่ ผู้นำจะต้องอธิบายงานในหน้าที่ให้เป็นรูปธรรมที่ปฏิบัติได้ รวมไปถึงการกำหนดหน้าที่งานในหน้าที่ให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งการกำหนดหน้าที่ต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และผู้นำต้องแน่ใจว่าบรรจุบุคคลตรงกับหน้าที่ที่ว่าง เพราะผู้ที่ถูกบรรจุหน้าที่ จะเกิดความรู้สึกพอใจเพราะเขาได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้ตรงกับความสามารถที่เขามีอยู่

4. มนุษยสัมพันธ์ในการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้นำจะต้องมีการพิจารณาความดีความชอบ จากการกระทำของพนักงาน เช่น พนักงานที่กระทำความดี มีผลงานดีเด่น ก็ควรสมควรจะได้รับรางวัล พนักงานที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมายก็ควรได้รับรางวัล แต่ผู้นำก็ควรจะต้องชี้แจงให้พนักงานทราบถึงข้อบกพร่องหรือข้อดี เพื่อที่พนักงานจะได้ไม่รู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม

5. มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างความร่วมมือในการทำงาน การบริหารงานในปัจจุบันจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อใช้การบริหารแบบให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะถ้าทุกคนร่วมมือกันทำงาน งานก็จะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า ผู้นำจะต้องรู้จักใช้ศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร โดยทำความเข้าใจกับธรรมชาติของคน โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของมนุษย์และการจูงใจ หัวใจสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก็คือ การที่ผู้นำรู้จักตน รู้จักเพื่อนร่วมงาน และให้ความสำคัญ โดยประยุกต์ใช้หลักการและวิธีการต่างๆ อย่างระมัดระวัง เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษยสัมพันธ์ให้ประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการ คือ

1. ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และช่วยให้การคบหาสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น
2. ทำให้เกิดความเข้าใจกันดี และอยู่ร่วมกันได้ดีด้วยความสามัคคี
3. ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่าย เข้าใจตรงกัน และเป็นผลดี
5. ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และให้ความร่วมมือในการทำงาน
6. ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้งและสามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น
7. ทำให้เกิดการประสานประโยชน์และช่วยป้องกันปัญหาสังคม การเมือง และการปกครองได้

จะเห็นได้ว่า มนุษยสัมพันธ์มีประโยชน์ต่อชีวิตเราตั้งแต่เกิดจนตาย เพราะมนุษยสัมพันธ์ช่วยสร้างความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ การยอมรับนับถือและความเป็นพวกเดียวกัน อีกทั้งช่วยป้องกันปัญหาอันเกิดจากการสื่อสารและลดปัญหาความขัดแย้ง

### ผู้นำกับความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ให้ถูกต้อง เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์และจังหวะเวลา หากผู้นำมีความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไม่กระจ่างชัด จะทำ

ให้เกิดความล้มเหลวในการเชื่อมประสานสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ฉะนั้นผู้นำพึงระวังความคิดของตนเอง ดังนี้

1. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของสามัญสำนึก (Common sense) หรือเรื่องที่ได้มาจากประสบการณ์ มนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยการศึกษาหาความรู้จากพฤติกรรมและต้องอาศัยการพัฒนาทักษะทางสังคม การวิเคราะห์ การวิจัยสถานการณ์

2. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการเอาใจ หรือทำให้คนชอบ เช่น การเลี้ยงดูหรือให้บริการคนอื่น ๆ จึงเลือกทำบางอย่างเมื่อต้องการให้คนชอบ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อสร้างสัมพันธภาพในองค์กร

3. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์ คือสิ่งที่จะสามารถขจัดความขัดแย้งในองค์กรให้หมดสิ้นไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ลดข้อขัดแย้งที่เป็นผลเสียและทำให้ข้อขัดแย้งที่เหลืออยู่เกิดผลในทางที่ดี

4. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นแผนการที่จะยับยั้งการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจึงพยายามเอาอกเอาใจลูกน้อง เพื่อให้เกิดการเกรงใจ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการระดมความคิดและมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในอำนาจอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการสั่งการ หรือขอความช่วยเหลือ

5. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นแผนการจงใจให้ลูกน้องมาเป็นฝ่ายเดียวกับผู้นำ โดยที่ไม่มีความจริงใจเป็นรากฐาน เพราะลูกน้องจะมีความรู้สึกเหมือนถูกครอบงำ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์ต้องการประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเข้าด้วยกัน

6. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และคาดหวังว่าจะต้องได้รับสิ่งนั้นสิ่งนี้จากอีกฝ่ายหนึ่ง ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของทุกฝ่าย เพราะทุกคนต้องมีปัญหาเกี่ยวกับคนเมื่อทำงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาร่วมกัน

จะเห็นได้ว่า ถ้าผู้นำพยายามระวังไม่ให้เกิดความคิดดังกล่าวได้ ผู้นำจะเข้าใจตนเอง และคุณค่าของมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น การประพฤติดิปฏิบัติต่อผู้อื่นก็จะเป็นการ “ให้” มากกว่าการ “รับ” มนุษยสัมพันธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการทำให้คนรัก หรือพอใจแต่อย่างเดียว เพราะว่าการทำให้คนรักหรือพอใจ ไม่จำเป็นต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เสมอไปก็ได้

## แผนการจัดการเรียนรู้ 5 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

### หัวข้อ 1 การสร้างทีมงาน เวลา 1 ชั่วโมง

#### จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการสร้างทีมงานได้
2. บอกวิธีการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
3. บอกความพร้อมในการสร้างทีมได้
4. อธิบายกระบวนการทำงานเป็นทีมได้

#### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการสร้างทีมงาน
2. วิธีการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
3. ความพร้อมในการสร้างทีม
4. กระบวนการทำงานเป็นทีม

#### กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการสร้างทีมงาน
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อเรื่อง “ทีมงานที่พึงประสงค์สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่มและวิทยากรร่วมกัน สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
5. มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรม 4.1 เกมเชือกผูกสายสัมพันธ์
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 4.1 เกมเชือกผูกสายสัมพันธ์

#### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม

#### การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

**แผนการจัดการเรียนรู้ 5 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ**  
**หัวข้อ 2 บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีม เวลา 1 ชั่วโมง**

**จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม**

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. บอกบทบาทของผู้นำกับการสร้างทีมงานได้
2. บอกกระบวนการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มได้
3. บอกลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

**เนื้อหาการฝึกอบรม**

1. บทบาทของผู้นำกับการสร้างทีมงาน
2. กระบวนการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
3. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

**กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม**

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 6 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลการอภิปรายของกลุ่ม กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกกลุ่มอื่นและวิทยากรร่วมกันอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะ
5. มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ กิจกรรม 4.2 เกมต่อหนังสือพิมพ์
6. วิทยากรและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปรายและสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม 4.2 เกมต่อหนังสือพิมพ์

**สื่อประกอบกิจกรรม**

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power point
3. เอกสารประกอบการอบรม

**การประเมินผล**

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบประจำหน่วย

## เนื้อหาสาระหน่วยที่ 5

### พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของทีมงาน

คำว่า ทีมงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ แต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญที่อยู่ในกลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามพจนานุกรมไทยได้ให้ความหมายทีมงานไว้ดังนี้ (Team work) หมายถึง ที่รวมกำลังกันทั้งคณะ

Katzenbach & Douglas K. (ชื่อเพชร เบ้าเงิน. 2548 อ้างอิงจาก Katzenbach & Smith Douglas K. 1994) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของบุคคลกลุ่มที่มีทักษะต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานของทีมมีความสมบูรณ์ขึ้น โดยมีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของทีมงานข้างต้น พอสรุปสั้นๆ ได้ดังนี้

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

#### การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ

1. บทบาทที่สมดุล (balance roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้าย พ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง การปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์ จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลายๆ องค์การถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏชัดๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ โดยยึดหลักการให้ดังนี้

- 1.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงของเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
- 1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสารนั้นๆ
- 1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- 1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ
- 1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- 1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

2. การเพิ่มความรู้แห่งตน จะทำให้สมาชิกในทีมงานสามารถพัฒนาความเปิดเผย และความกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูด ว่าจะต้องพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟัง และรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

5. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดง ความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจองค์กรก็จะก้าวไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

7. กระบวนการปฏิบัติงานกับหน่วยงาน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละทีมเห็นความสำคัญของงาน และผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล อีกทั้งบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

8. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด ซึ่งจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และทำให้ผลงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยน

ลักษณะของบุคลากรในองค์กรการให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้  
องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการ  
บริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับ  
ประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการ  
ทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็ต้องมีการนำเอา  
ทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้  
ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การ  
ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ  
คือผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า  
งานที่ทำแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ  
สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพ  
สูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน  
โดยการฝึกอบรมให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้  
องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter – group relation) กลุ่มทำงานใดมี  
ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะ  
เป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเท  
ความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มที่ทีมงานมากขึ้น

12. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้น  
ขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วย  
แผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติสื่อสาร จึงเป็น  
วิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 12 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะ  
มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งใน  
ร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย เช่นเดียวกัน หากเราปรับปรุง  
พัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด

### ความสำคัญในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างการมีสัมพันธภาพในกลุ่ม โดยมุ่งปรับปรุง  
ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้น เพื่อมีการวางแผนที่มี  
จุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพจะผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ จนเกิด  
การยอมรับในหน่วยงาน

ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม
  2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่ม คือ วัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์กร
  3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
  4. การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
  5. การเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของกลุ่มที่ีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
  6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรง และระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล
  7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
  8. ความร่วมมือร่วมใจมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มและการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่มและต่อองค์กร
  9. การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร
  10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
- มโนทัศน์การสร้างทีมงาน คือ การเพิ่มการเน้นในการช่วยเหลือทีมงานให้บรรลุผลการทำงานให้สำเร็จในการทำงานแบบเป็นทีม ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและกระบวนการของงานต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมงาน โดยลำดับขั้นตอน ดังนี้
1. ตั้งเป้าหมายหรือลำดับขั้น
  2. วิเคราะห์หรือจัดหาแนวทางในการทำงาน
  3. ตรวจสอบแนวทางของกระบวนการทำงานของกลุ่ม กระบวนการของมัน เช่น บรรทัดฐาน การตัดสินใจและการสื่อความหมาย
  4. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

#### การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

มีแนวทางการสร้างทีมงานตามแนวของ Katzenbach John R. and Smith Douglas (ชื่อเพชร เบ้าเงิน. 2548 อ้างอิงจาก Katzenbach John R. and Smith Douglas 1994, p. 119) ดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีม ซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่เขามีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีม หรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย

4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนักกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุน คือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น

### ความพร้อมในการสร้างทีม

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และทรัพยากรที่มีอยู่และทีมนั้นจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของกลุ่มอยู่เสมอ ด้วยการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะชี้ว่าทีมมีความพร้อมอยู่นั้น มี 3 ประการ คือ

1. สมาชิกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีมหรือไม่
2. การทำงานเป็นทีม สามารถครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของบุคคลในทีมได้หรือไม่
3. องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือไม่

## กระบวนการในการทำงานเป็นทีม

กระบวนการในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่

### 1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการว่า เมื่อการทำงานสิ้นสุดลงแล้ว ผลที่คาดว่าจะได้จากการทำงานนั้นคืออะไร มีลักษณะหรือรายละเอียดเป็นอย่างไร ซึ่งจากสิ่งที่ต้องการจะได้หรือจุดมุ่งหมายนี้เองที่จะช่วยในการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น

### 2. การวางแผน

การวางแผนเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานหลายๆ คนที่ผู้ร่วมงานไม่รู้แผนงาน ไม่รู้ขั้นตอนในการดำเนินงาน ก็จะทำให้เกิดการสับสนวุ่นวาย เสมือนคนตาบอดที่ไม่ทราบหนทางข้างหน้าเดินสะเปะสะปะไปอย่างไม่มีจุดหมาย การวางแผนงานจะเป็นเหมือนการกำหนดทิศทางให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหนทางที่แจ่มชัดแน่นอน มีความมั่นใจที่จะก้าวเดินไปตามทางที่กำหนดอย่างถูกต้องพร้อมเพรียงสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี เพื่อถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกัน

หลังจากทีมได้ร่วมกันวางแผนงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มที่ได้รับการมอบหมายงานมากก็ควรจะได้ลงมือปฏิบัติตามงานหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปตามแผนที่กำหนดกันไว้ ผู้ประสานงานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตามดูแลประสานงานให้เป็นไปตามแผน และเพื่อที่จะให้งานดำเนินไปตามแผนได้ดี

## บทบาทของผู้นำในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิผลข้างต้น นับว่าจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อผู้นำที่จะสามารถมีรูปแบบที่ครบถ้วนที่สามารถเห็นถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งผู้นำจะสามารถนำมาประยุกต์ เพื่อการออกแบบกลุ่มงานหรือการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ และตรงตามปัจจัยและสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ซึ่ง

กลยุทธ์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจะสามารถดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นๆ จากใจ กลางสู่วงกว้างได้ ดังนี้

กระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มที่จะมีผลกระทบต่อปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องทราบเป็นเบื้องต้นก่อนว่า เกณฑ์เฉพาะที่เป็นปัจจัยที่ใกล้ตัวกลุ่มมากที่สุด ซึ่งจะมีผลอย่างสำคัญและโดยตรงกับประสิทธิผลของกลุ่มมีประการใดบ้าง ซึ่งวิธีวิเคราะห์พิจารณาจะต้องอาศัยสิ่งเป็นสภาพเงื่อนไขของงานที่กลุ่มทำ นั่นคือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงพื้นฐานลักษณะที่จะเป็นเงื่อนไขจากงานให้เข้าใจได้ชัดเจนก่อน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้เครื่องแคโทด ใช้กำลังความพยายามของคนด้านไหน ความคิดหรือแรงกายหรือต้องทำในสภาพเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมและเวลาอย่างไร เช่น เป็นงานทำกลางแจ้ง ในที่จำกัด อุณหภูมิเย็นเป็นพิเศษ หรือเป็นกะกลางคืน รวมทั้งเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้มีราคาถูกแพงอย่างไร ภายใต้การเข้าใจเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องต้องใช้ทำงานนั่นเอง ผู้บริหารจะอาศัยความเข้าใจดังกล่าวพิจารณาวิเคราะห์ดูว่า ประสิทธิผลของกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ อย่างเป็นบ้าง คือ

- ก. การทุ่มเทความพยายามต่องาน ต้องมีมากหรือน้อย
- ข. ความรู้และทักษะของสมาชิกที่จะทำงานนั้น ต้องสูงหรือดีขนาดไหน
- ค. กลยุทธ์การปฏิบัติงานของกลุ่ม จะต้องถูกต้องเพียงใด

จากการได้วิเคราะห์ดูผลกระทบของกลยุทธ์เฉพาะทั้ง 3 อย่าง ภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีตามที่กล่าว ผู้นำจะพบได้ว่า ในหลายๆ กรณีอาจจะมีเกณฑ์เฉพาะที่สำคัญมักจะมีเพียง 2 อย่าง แต่บางกรณีอาจมีทั้ง 3 อย่างก็ได้

2. การพิจารณาออกแบบกลุ่มหรือทีมงานตามปัจจัยการออกแบบกลุ่มงานนั้น คือ การต้องมุ่งพยายามออกแบบ เพื่อให้กลุ่มมีสภาพสอดคล้อง ตรงตามเกณฑ์เฉพาะที่กลุ่มมีความจำเป็นและต้องการให้มากที่สุด โดย

- ก. ต้องมีการจัดงาน (Task) ที่มีลักษณะการจูงใจที่ดี
- ข. การพิจารณาเกี่ยวกับขนาดและส่วนผสมของสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม
- ค. การพยายามสร้างบรรทัดฐานกลุ่มให้เปิดกว้าง เพื่อที่จะสามารถค้นหาหรือวาง

มาตรการเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสม มาใช้กับการทำงานได้ตลอดเวลา

3. วงที่กว้างออกมาต่อจากการได้พิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการออกแบบ (Design Factors) กลุ่มงานหรือทีมงาน จนได้ผลตามที่ต้องการแล้ว นั่นคือ การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Context) ที่เป็นบรรยากาศแวดล้อมที่กลุ่มทำงานอยู่ โดยตรวจสอบดูว่า

ก. รางวัลผลตอบแทนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้ผูกโยงกับประสิทธิผลของงานที่กลุ่มทำหรือไม่

ข. ได้มีการจัดการฝึกอบรมที่จำเป็น และบริการการปรึกษาที่จะคอยช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เก่งและรู้จริง เพื่อการทำงานพร้อมเพียงใด

ค. ได้มีการชี้ให้กลุ่มทราบถึงผลงานที่ต้องการชัดเจน เพื่อที่กลุ่มจะได้มีแนวทางสำหรับการไปปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำหรือไม่ เพียงใด ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ

1. ทีมงานทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
2. มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก
3. สมาชิกมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน
4. การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย
5. สมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ

## บรรณานุกรม

- ชาญชัย อาจิณสมภาร. (2544). **ทักษะการบริหารที่มงาน**. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์และคณะ. (2545). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด
- ทศนา แคมมณี. (2528). **กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บูรพาศิลป์.
- พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง. (2551). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็ก วิทยาลัยพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี**.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- ไพฑูรย์ พลเสน และคณะ. (2543). **กิจกรรม 1**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แม็ค จำกัด
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- วรรณถ แสงมณี. (2538, พฤษภาคม-มิถุนายน). **ผู้นำกับการบริหารงานภายในองค์การ**. วารสารเพิ่มผลผลิต. 33(9): 19-26.
- วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. (2551). **การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4**. วิทยานิพนธ์ กศม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: นักเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิวัฒน์พันธ์ ยงวานิชกร. (2549). **ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ กศม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: นักเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัทดวงกมลสมัย. \_\_\_\_\_ (2539). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สนธิยา บุญคุ้ม. (2550). **ผลการฝึกกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ติดเชื้อเอดส์ที่มีการสนับสนุนของครอบครัวแตกต่างกัน**. วิทยานิพนธ์ กศม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: นักเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมพร สุทัศน์ีย์. (2546). **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนุก รัฐถาวร. (2538). **ศิลปะการพูด**. กรุงเทพฯ: สายใจ. วิทยานิพนธ์ กศม. (จิตวิทยาพัฒนาการ).
- สุนันทา เลहनันท์. (2544). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: ดีดีบุ๊กส์ไตร์.

- เสถียร แป้นเหลือ. (2541). **พื้นฐานการพูด**. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- \_\_\_\_\_. (2550). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กร กิจกรรม  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์ กศด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:  
นักเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.**
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อภิญา สวารชน. (2530). **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กองฝึกอบรมการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทย.**
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การ. การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: โอ  
เดียนสโตร์.
- DuBrin, Andrew J. (1996) **Leadership: Research Finding Practice, and Skills**. Boston:  
Houghton Mifflin Company.
- Katz, Danel E. and Kahn, Robert L. (1996). **The social Psychology of Organization**.  
New York: John Wiley and Sons.

ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์(ข้อมูลพื้นฐาน)

แบบสอบถาม(ข้อมูลพื้นฐาน)

แบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำ

แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำ

แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร

**แบบสัมภาษณ์การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย  
(สำหรับผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ)**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์**

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31 - 40 ปี

41 – 50 ปี

สูงกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครู

อื่นๆ โปรดระบุ .....

5. ประสบการณ์ทำงาน .....ปี

6. ประสบการณ์อบรม

เคย

ไม่เคย

**ตอนที่ 2** ความต้องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียน  
ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 6 ข้อ

1. การนำเรื่องภาวะผู้นำมาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับ  
นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

.....

.....

.....

.....

.....

2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา  
ตอนปลาย เนื้อหาอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้น  
มัธยมศึกษาตอนปลาย ควรทางในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. วิธีการวัดและประเมินผลในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5. สื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

6. เวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเนื้อหาในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่เหมาะสม

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบสอบถามการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย(สำหรับนักเรียน)**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์**

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

15 ปี

16 ปี

17 ปี

18 ปี

3. กำลังศึกษาอยู่ชั้น

ม.4

ม.5

ม.6

4. อาชีพผู้ปกครอง

เกษตรกรรม

รับจ้าง

ค้าขาย

ธุรกิจส่วนตัว

รับราชการ

ไม่ตอบ

5. นักเรียนเคยมีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำหรือไม่

ไม่เคย

เคย ถ้าเคยนักเรียนมีความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องภาวะผู้นำอะไรบ้าง

.....

**ตอนที่ 2** ความต้องการในการฝึกอบรม และรูปแบบในการจัดกิจกรรมฝึกอบรม เรื่อง  
ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

1. นักเรียนต้องการเสริมความรู้เรื่องภาวะผู้นำ
  - ไม่ต้องการ
  - ต้องการ เพราะ .....
2. เรียงตามลำดับความต้องการของนักเรียน
  - ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ
  - ความซื่อตรง
  - ศิลปะการสื่อสาร
  - การสร้างมนุษยสัมพันธ์
  - การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
3. นักเรียนต้องการให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในเรื่องภาวะผู้นำ
  - เชิญวิทยากรผู้ที่มีความรู้ความชำนาญมาบรรยาย
  - กิจกรรมกลุ่ม
  - กิจกรรมเข้าฐาน
  - มีกิจกรรมนันทนาการ
  - การอภิปราย
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4. นักเรียนต้องการสื่อประกอบการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะ
  - เอกสารประกอบการฝึกอบรม
  - วิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญเรื่องทักษะผู้นำ
  - วีดีทัศน์ / ซีดีรอม
  - รูปภาพ
  - แหล่งเรียนรู้
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. นักเรียนความต้องการใช้เวลาในการฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ จำนวนกี่วัน

2 วัน

3 วัน

4 วัน

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

### แบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้อง  
เหมาะสมมากที่สุด

1. ข้อใดคือความหมายของคำว่า “ผู้นำ”
  - ก) ผู้ที่มีอิทธิพลมากในกลุ่ม
  - ข) ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเฉียบขาด
  - ค) ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทางความคิดหรือจิตใจ
  - ง) ผู้ที่มีอิทธิพลในการควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิก
2. ข้อใดคือองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ
  - ก) สามารถทำงานได้ทุกอย่างทุกอย่าง
  - ข) สามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้
  - ค) สามารถใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล
  - ง) สามารถฟังความคิดเห็นของกลุ่มได้
3. ข้อใดคือหลักในการเป็นผู้นำที่ดี
  - ก) รักความสะอาดสวยงาม
  - ข) ตามใจสมาชิกทุกคนในกลุ่ม
  - ค) เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่
  - ง) เสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
4. ข้อใดคือบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ
  - ก) เป็นผู้ฟังที่ดี
  - ข) เป็นผู้ที่มีอำนาจสั่งการ
  - ค) สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
  - ง) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์
5. ข้อใดเป็นคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ของผู้นำมากที่สุด
  - ก) มักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
  - ข) ไม่ฟังความคิดเห็นผู้อื่น
  - ค) ร่วมวงนินทาเพื่อนร่วมงาน
  - ง) ปิดกั้นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6. ข้อใดคืออำนาจของผู้นำที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน
  - ก) แบบเผด็จการ
  - ข) แบบตามสบาย
  - ค) แบบกึ่งเผด็จการ
  - ง) แบบประชาธิปไตย
7. ข้อใดคือวิธีการที่ผู้นำควรใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร
  - ก) แบบแพ้-แพ้
  - ข) แบบแพ้-ชนะ
  - ค) แบบชนะ-ชนะ
  - ง) แบบตามสถานการณ์
8. ข้อใดคือบรรยากาศในการทำงานที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย
  - ก) แข่งขันกันทำงาน
  - ข) รับผิดชอบงานของตนเอง
  - ค) ทำงานตามความชอบของตนเอง
  - ง) ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานกลุ่ม
9. ข้อใดคือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
  - ก) ไว้วางใจผู้อื่น
  - ข) ตัดสินใจเด็ดขาด
  - ค) ทำงานเสร็จเร็วมีคุณภาพ
  - ง) มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลาง
10. ข้อใดคือสิ่งสำคัญมากที่สุด สำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน
  - ก) มีความเชื่อมั่นสูง
  - ข) มีระบบบริหารงานดี
  - ค) มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
  - ง) มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
11. ข้อใดคือความหมายของคำว่า “การติดต่อสื่อสาร”
  - ก) การพูดจาไพเราะอ่อนหวาน
  - ข) การพูดชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม
  - ค) การแสดงอารมณ์และความรู้สึก
  - ง) การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข่าวสาร

12. ข้อใดคือลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
- ก) การสื่อสารโดยใช้ภาษาพูด
  - ข) การสื่อสารโดยใช้ภาษากาย
  - ค) การโต้ตอบและมีผลสะท้อนกลับ
  - ง) การใช้สัญญาณและการใช้สัญลักษณ์
13. ข้อใดคือข้อจำกัดของการสื่อสารแบบทางเดียว
- ก) ใช้เวลามาก
  - ข) มีเสียงรบกวน
  - ค) ไม่มีการโต้ตอบ
  - ง) ขาดความแม่นยำ
14. ข้อใดคือความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
- ก) เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
  - ข) เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง
  - ค) เกิดความสนุกสนาน ความบันเทิง
  - ง) เกิดความรู้ในข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ต่างๆ
15. ข้อใดคือลักษณะการสื่อความหมายที่ดี
- ก) พูดดัง ฟังชัด
  - ข) พูดให้ผู้ฟังมีความพอใจ
  - ค) พูดเพื่อดึงดูดความสนใจ
  - ง) พูดให้ผู้อื่นเข้าใจตามที่ต้องการ
16. ข้อใดคือความสามารถในการพูดที่สำคัญ
- ก) ออกเสียงชัดเจน
  - ข) ถ่ายทอดความรู้สึกได้ดี
  - ค) สื่อความหมายได้ชัดเจน
  - ง) พูดด้วยน้ำเสียงอ่อนหวาน
17. ข้อใดคือเทคนิคในการติดต่อสื่อสารของผู้นำที่ดี
- ก) ถ้อยคำสุภาพ
  - ข) อักขระชัดเจน
  - ค) พูดเร็ว มีอารมณ์ขัน
  - ง) พูดจูงใจโน้มน้าวผู้อื่น

18. ข้อใดคือวิธีการพัฒนาการพูดให้เกิดประสิทธิภาพ
- ก) การฝึกความจำ
  - ข) การศึกษาค้นคว้าข้อมูล
  - ค) การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ
  - ง) การสั่งสมความรู้และหาประสบการณ์
19. ข้อใดคือปัญหาที่มักพบในการติดต่อสื่อสาร
- ก) พูดซ้ำ ไม่น่าฟัง
  - ข) อักขระไม่ชัดเจน
  - ค) พูดแต่เรื่องส่วนตัว
  - ง) การผิดเพี้ยนของข่าวสาร
20. ข้อใดคือวิธีการแก้ปัญหากระบวนการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด
- ก) ใช้การสื่อสารแบบสองทาง
  - ข) ใช้การสื่อสารแบบทางเดียว
  - ค) ใช้ภาษาทันสมัย ตรงไปตรงมา
  - ง) ใช้ภาษาง่ายๆ มีความหมายเดียว
21. ข้อใดคือความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์”
- ก) การสร้างความรักใคร่ชอบพอ
  - ข) การสร้างความคุ้นเคยรักและเข้าใจกัน
  - ค) การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
  - ง) การสร้างความจงรักภักดีและความร่วมมือกัน
22. ข้อใดคือความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นกับคนทุกๆ ไป
- ก) เพศ
  - ข) เกียรติยศ
  - ค) พฤติกรรม
  - ง) การทำงาน
23. ข้อใดคือองค์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ก) เป็นตัวของตัวเอง
  - ข) ปรับตัวให้เข้ากับงาน
  - ค) เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
  - ง) เข้าใจเศรษฐกิจและสังคม

24. ข้อใดคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้านส่วนตัว
- ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างยาวนาน
  - ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น
  - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัว
  - ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยการติดต่อประสานงาน
25. ข้อใดแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในครอบครัว
- การยกย่องให้เกียรติ
  - การไม่เอาใจเอาเปรียบ
  - การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
  - การเคารพนับถือบิดา มารดา
26. ข้อใดคือแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น
- ไม่แสดงออก
  - สุขุม เยือกเย็น
  - มีบุคลิกภาพดีสง่างาม
  - ไม่ถือตัวและสนทนากับบุคคลได้ทุกระดับ
27. ข้อใดไม่ใช่การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำ
- หยอกล้อ เล่นหัว
  - การหักทลายผู้อื่นก่อน
  - ตำหนิคนต่อหน้าผู้อื่น
  - เล่าเรื่องส่วนตัวให้ผู้อื่นฟัง
28. ข้อใดคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
- เลือกงานให้เหมาะสมกับคน
  - เอาใจใส่ ดูแล ช่วยเหลือผู้อื่น
  - ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
  - ตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน
29. ข้อใดคือความสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร
- ช่วยให้เกิดมิตรภาพที่ดี
  - ช่วยสร้างขวัญ กำลังใจ
  - ช่วยให้เกิดความผูกพันในองค์กร
  - ช่วยให้เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

30. ข้อใดคือประโยชน์ของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงาน

- ก) ทำให้เกิดความไว้วางใจ
- ข) ทำให้เกิดการรู้จักคุ้นเคย
- ค) ทำให้เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
- ง) ทำให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน

31. ข้อใดคือความหมายของคำว่า “ทีมงาน”

- ก) การทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- ข) การทำงานกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- ค) การทำงานตามความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
- ง) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

32. ข้อใดคือลักษณะของการทำงานเป็นทีม

- ก) การวางแผนก่อนลงมือทำงาน
- ข) การทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- ค) การสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
- ง) การทำงานโดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

33. ข้อใดคือองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- ก) การปรึกษาหารือกัน
- ข) การทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
- ค) การแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์
- ง) การมีบทบาทสมดุขของสมาชิกในทีมงาน

34. ข้อใดแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

- ก) การสื่อสารที่ดีภายในองค์กร
- ข) การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- ค) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- ง) การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

35. ข้อใดคือวัตถุประสงค์พื้นฐานในการสร้างทีมงาน

- ก) สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง
- ข) สมาชิกมีมารยาทในการเข้าสังคม
- ค) สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเอง
- ง) สมาชิกได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

36. ข้อใดคือแนวทางในการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
- ก) นัดหมายประชุมบ่อยๆ
  - ข) ไม่ก้าวล่วงงานของผู้อื่น
  - ค) กำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ของทีม
  - ง) สร้างความคุ้นเคย สนิทสนมของทีม
37. ข้อใดคือประโยชน์ของการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานของทีม
- ก) เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
  - ข) ได้แลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน
  - ค) สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน
  - ง) ได้ทราบทิศทางการทำงานร่วมกัน
38. ข้อใดคือกลุ่มทีมงานที่มีโอกาสทำงานได้ประสบความสำเร็จมากที่สุด
- ก) กลุ่มที่มีสมาชิกจำนวนมาก
  - ข) กลุ่มที่มีความร่วมมือกันมาก
  - ค) กลุ่มที่มีการวางแผนการทำงานดี
  - ง) กลุ่มที่มีความคล่องแคล่วในการทำงาน
39. ข้อใดแสดงว่าสมาชิกมีความพร้อมในการทำงานเป็นทีม
- ก) สมาชิกมีการแข่งขันกันภายในทีม
  - ข) สมาชิกมีความรู้และทักษะในการทำงาน
  - ค) สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
  - ง) สมาชิกมีพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งกันและกัน
40. ข้อใดมีความสำคัญต่อการพัฒนาทีมงาน
- ก) ไม่ก้าวล่วงงานผู้อื่น
  - ข) เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานมากๆ
  - ค) ติดตามผลงานของทีมอย่างใกล้ชิด
  - ง) เข้าใจแนวคิดในการปฏิบัติงานเป็นทีม

\*\*\*\*\*

## แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำ

ชื่อ.....สกุล.....ชื่อเล่น.....

### คำชี้แจงสำหรับผู้ประเมิน

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- |   |       |         |  |
|---|-------|---------|--|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด  |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นมาก        |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง    |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย       |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด |

ลำดับ	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ					
2	ตรงต่อเวลานัดหมายแล้วมาตามนัด					
3	ยอมรับผิดเมื่อทำผิด					
4	ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ					
5	มีวินัยต่อตนเองและสังคม					
6	รู้จักรักษากฎ กติกาอย่างถูกต้อง					
7	สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน					
8	ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น					
9	แสดงความคิดเห็นในกลุ่ม					
10	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
11	แก้ปัญหาอย่างถูกวิธี					

ลำดับ	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
12	มีการวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมายก่อนปฏิบัติงาน					
13	มีการประสานงาน ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน					
14	สร้างบรรยากาศที่ดีของกลุ่ม					
15	เคารพในสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน					
16	ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์					
17	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
18	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
19	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับกลุ่ม					
20	พูดจูงใจและโน้มน้าวกลุ่ม					
21	พูดคุย ปรีกษาหารือ ร่วมกันแก้ปัญหา					
22	ใช้ภาษาที่ไพเราะชวนฟัง					
23	เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม					
24	มีความสนใจ เอาใจใส่ในการทำงาน					
25	ช่วยเหลือ ดูแลกลุ่ม					
26	ยิ้มแย้ม มีอารมณ์ขัน					
27	สร้างความผูกพันภายในกลุ่ม					
28	สร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่ม					

ลำดับ	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
29	แสดงความเห็นอกเห็นใจกลุ่ม					
30	สร้างความพึงพอใจและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน					
31	ปรับตัวเข้ากับกลุ่ม					
32	มีความเป็นกันเองกับกลุ่ม					
33	กระตุ้นทีมงานให้กระตือรือร้น					
34	ชื่นชม ยกย่องให้เกียรติกลุ่ม					
35	มีความอดทนและควบคุมอารมณ์ได้ดี					
36	มอบหมายงานให้กับสมาชิกตามความเหมาะสม					
37	แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของกลุ่ม					
38	บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
39	มีทักษะความชำนาญในการทำงาน					
40	มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำทั้งกาย ทางวาจาและทางใจ					

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

### แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม

แบบสอบถามนี้ใช้สำรวจความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องให้ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านตามเกณฑ์

คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มาก

3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง น้อย

1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	นักเรียนเห็นคุณค่าของภาวะผู้นำ					
2	นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ					
3	เนื้อหาเรื่องภาวะผู้นำมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต					
4	เนื้อหาที่เรียนเหมาะสมกับนักเรียน					
5	กิจกรรมการฝึกอบรมการรู้สึกรู้สึคนาน					
6	สื่อและแหล่งเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำมีความเหมาะสม					
7	นักเรียนชอบเมื่อไปศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับผู้นำในชุมชนจริง					
8	นักเรียนชอบเมื่อได้ทราบถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จ					
9	นักเรียนมีทักษะความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น					
10	นักเรียนชอบให้ครูจัดกิจกรรมที่ได้ศึกษาจากความเป็นจริง					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
11	นักเรียนชอบแสดงความคิดเห็นเมื่อครูถามเรื่องการเป็นผู้นำ					
12	นักเรียนชอบให้วิทยากรมาร่วมให้ความรู้					
13	ครูจัดบรรยากาศในการฝึกอบรมได้เหมาะสม					
14	ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น					
15	นักเรียนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการดำรงชีวิต					
16	การฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นผู้นำขององค์กร					
17	นักเรียนชอบที่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
18	นักเรียนชอบที่เพื่อนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
19	นักเรียนชอบที่วิทยากร / ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
20	นักเรียนชอบให้มีการแจ้งผลทดสอบหลังการเรียนรู้ทุกครั้ง					

**ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก ข

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบทดสอบ

### วัดความรู้ภาวะผู้นำ

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสังเกต

### ภาวะผู้นำ

แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร

**แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม**  
**ความต้องการในการฝึกอบรม เรื่องภาวะผู้นำ**  
**(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)**

วัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ของแบบสอบถามความต้องการฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ท่าน ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด

- +1 แทน ถ้ารู้สึกแน่ใจว่าข้อความมีความเหมาะสม  
 0 แทน ถ้ารู้สึกไม่แน่ใจข้อความ  
 -1 แทน ถ้ารู้สึกไม่แน่ใจว่ามีข้อความไม่เหมาะสม

รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
ตอนที่ 1			
1. เพศ			
2. อายุ			
3. กำลังศึกษาอยู่ชั้น			
4. อาชีพผู้ปกครอง			
5. นักเรียนเคยมีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม เรื่องภาวะผู้นำหรือไม่			
ตอนที่ 2			
1. นักเรียนต้องการเสริมความรู้เรื่องภาวะผู้นำ			
<input type="checkbox"/> ไม่ต้องการ			
<input type="checkbox"/> ต้องการ เพราะ .....			
2. เรียงตามลำดับความต้องการของนักเรียน			
<input type="checkbox"/> ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ			
<input type="checkbox"/> ความซื่อตรง			
<input type="checkbox"/> ศิลปะการสื่อสาร			
<input type="checkbox"/> การสร้างมนุษยสัมพันธ์			
<input type="checkbox"/> การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ			
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....			

รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
3. นักเรียนต้องการให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในเรื่องภาวะผู้นำ			
<input type="checkbox"/> เชิญวิทยากรผู้ที่มีความรู้ความชำนาญมาบรรยาย			
<input type="checkbox"/> กิจกรรมกลุ่ม			
<input type="checkbox"/> กิจกรรมเข้าฐาน			
<input type="checkbox"/> มีกิจกรรมนันทนาการ			
<input type="checkbox"/> การอภิปราย			
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
4. นักเรียนต้องการสื่อประกอบการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะ			
<input type="checkbox"/> เอกสารประกอบการฝึกอบรม			
<input type="checkbox"/> วิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญเรื่องทักษะผู้นำ			
<input type="checkbox"/> วิดีทัศน์ / ซีดีรอม			
<input type="checkbox"/> รูปภาพ			
<input type="checkbox"/> แหล่งเรียนรู้			
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
5. นักเรียนความต้องการใช้เวลาในการฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ จำนวนกี่วัน			
<input type="checkbox"/> 2 วัน			
<input type="checkbox"/> 3 วัน			
<input type="checkbox"/> 4 วัน			
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....			

## แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์

### การพัฒนาหลักสูตร เรื่องภาวะผู้นำ

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

วัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ของแบบสอบถามความต้องการฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ท่านใส่เครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่าง ที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด

+1 แทน ถ้ารู้สึกแน่ใจว่าข้อความมีความเหมาะสม

0 แทน ถ้ารู้สึกไม่แน่ใจข้อความ

-1 แทน ถ้ารู้สึกไม่แน่ใจว่ามีข้อความไม่เหมาะสม

รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
ตอนที่ 1			
1. เพศ			
2. อายุ			
3. ระดับการศึกษา			
4. ตำแหน่ง			
5. ประสบการณ์การทำงาน			
6. ประสบการณ์อบรม			
ตอนที่ 2			
1. การนำเรื่องภาวะผู้นำมาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย			
2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เนื้อหาอะไรบ้าง			
3. ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ควรทางในการจัด กิจกรรมในการฝึกอบรมอะไรบ้าง			
4. วิธีการวัดและประเมินผลในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีอะไรบ้าง			

รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
	+1	0	-1
5. สื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วยอะไรบ้าง			
6. เวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเนื้อหาในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่เหมาะสม			

**แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำ**  
**(ระหว่างอบรม สำหรับผู้วิจัย)**

ชื่อ.....สกุล.....ชื่อเล่น.....

**คำชี้แจงสำหรับผู้ประเมิน**

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- |   |       |         |  |
|---|-------|---------|--|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด  |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นมาก        |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง    |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย       |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด |

ลำดับ	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						
1	ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ					
2	แสดงความคิดเห็นในกลุ่ม					
3	แก้ปัญหาอย่างถูกวิธี					
4	ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์					
5	ช่วยเหลือ ดูแลกลุ่ม					
<b>ด้านความซื่อตรงผู้นำ</b>						
1	ตรงต่อเวลานัดหมายแล้วมาตามนัด					
2	ยอมรับผิดเมื่อทำผิด					
3	แก้ปัญหาอย่างถูกวิธี					
4	เคารพในสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน					
<b>ด้านศิลปะการสื่อสาร</b>						
1	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับกลุ่ม					
2	พูดจูงใจและโน้มน้าวกลุ่ม					
3	พูดคุย ปรีกษาหารือ ร่วมกันแก้ปัญหา					
4	ใช้ภาษาที่ไพเราะชวนฟัง					

ลำดับ	รายการพฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ด้านมนุษยสัมพันธ์						
1	รู้จักรักษากฎ กติกาอย่างถูกต้อง					
2	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
3	สร้างบรรยากาศที่ดีของกลุ่ม					
4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
5	เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม					
6	ยิ้มแย้ม มีอารมณ์ขัน					
7	สร้างความผูกพันภายในกลุ่ม					
8	แสดงความเห็นอกเห็นใจกลุ่ม					
9	ปรับตัวเข้ากับกลุ่ม					
10	มีความเป็นกันเองกับกลุ่ม					
11	ชื่นชม ยกย่องให้เกียรติกลุ่ม					
12	มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำทั้งกาย ทางวาจาและทางใจ					
ด้านพัฒนาทีมงาน						
1	ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ					
2	สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน					
3	ร่วมมือปรึกษาและแสดงความคิดเห็น					
4	มีการวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมายก่อนปฏิบัติงาน					
5	มีการประสานงาน ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน					
6	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
7	มีความสนใจ เอาใจใส่ในการทำงาน					
8	กระตุ้นทีมงานให้กระตือรือร้น					
9	บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10	มีทักษะความชำนาญในการทำงาน					

**แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย**

แบบสอบถามนี้ใช้สำรวจความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องให้ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านตามเกณฑ์

คะแนนดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วย
3	คะแนน	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	นักเรียนเห็นคุณค่าของภาวะผู้นำ					
2	นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ					
3	เนื้อหาเรื่องภาวะผู้นำมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต					
4	เนื้อหาที่เรียนเหมาะสมกับนักเรียน					
5	กิจกรรมการฝึกอบรมการรู้สึกลูกศร					
6	สื่อและแหล่งเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำมีความเหมาะสม					
7	นักเรียนชอบเมื่อไปศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับผู้นำในชุมชนจริง					
8	นักเรียนชอบเมื่อได้ทราบถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จ					
9	นักเรียนมีทักษะความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น					
10	นักเรียนชอบให้ครูจัดกิจกรรมที่ได้ศึกษาจากความเป็นจริง					
11	นักเรียนชอบแสดงความคิดเห็นเมื่อครูถามเรื่องการเป็นผู้นำ					
12	นักเรียนชอบให้วิทยากรมาร่วมให้ความรู้					
13	ครูจัดบรรยากาศในการฝึกอบรมได้เหมาะสม					
14	ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น					
15	นักเรียนนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการดำรงชีวิต					
16	การฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจใน ความเป็นผู้นำขององค์กร					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
17	นักเรียนชอบที่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
18	นักเรียนชอบที่เพื่อนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
19	นักเรียนชอบที่วิทยากร / ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
20	นักเรียนชอบให้มีการแจ้งผลทดสอบหลังการเรียนรู้ทุกครั้ง					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ซ**  
**ภาพประกอบการฝึกอบรม**

พิธีเปิดและบรรยายพิเศษโดยท่านผู้อำนวยการมานิช รวงลมก ผู้อำนวยการโรงเรียนมวกเหล็กวิทยา



ลงทะเบียนฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



อุปกรณ์ สถานที่ฝึกอบรม ณ ห้องโสตทัศนศึกษา โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา

ปฐมนิเทศ นวัตกรรมฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



ทดสอบก่อนฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



แนะนำวิทยากรฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



สรุปฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



มอบเกียรติบัตรนหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



ฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย



## ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางกานต์ธีรา ปัญจะทองคำ
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 13 เดือนเมษายน พ.ศ. 2520
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 68 หมู่ 4 ตำบลท่าวัง อำเภอท่าวัง จังหวัดลพบุรี 15150
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา ตำบลมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี 18180
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 ครุศาสตรบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ศึกษา) สถาบันราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2557 ครุศาสตรมหาบัณฑิต(หลักสูตรและการสอน) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี