

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
  - 1.2 องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม
  - 1.3 ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรม
  - 1.4 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
  - 1.5 การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม
  - 1.6 หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ
2. แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
  - 2.1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
  - 2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
  - 2.3 แนวการจัดกิจกรรมนักเรียน
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 3.1 ภาวะผู้นำ
  - 3.2 ทฤษฎีความรู้
  - 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 3.4 ทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 4.1 ความหมายของความพึงพอใจ
  - 4.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
  - 4.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
  - 4.4 การวัดและประเมินความพึงพอใจ
  - 4.5 เกณฑ์การประเมินความพึงพอใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรม กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

#### 1.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

ธารง บัวศรี (2542, หน้า 151) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่าเป็นการจัดทำหลักสูตรแม่บท เพื่อไปใช้โดยแพร่หลายทั้งระบบการศึกษาเป็นหลักสูตรที่ได้ทำการยกร่างและทำการทดลองทดสอบ แก่ไขจนได้หลักสูตรแม่บทนั้น เราเรียกว่า หลักสูตรต้นแบบ จึงเห็นได้ว่าก่อนจะได้หลักสูตรแม่บทมาใช้จะต้องทำหลักสูตรต้นแบบเสียก่อน

บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 63-64) กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า สำหรับภาษาไทยนิยมใช้คำว่า การพัฒนาหลักสูตรแทนกระบวนการในการสร้างหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร และการยกร่างหลักสูตร

ทาบ (Taba, 1962, p. 454) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมายการจัดเนื้อหาวิชาการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลอื่นๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่จุดมุ่งหมายและวิธีการ และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้จะมีผลกระทบทางด้านความคิดและความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพียงบางส่วนโดยไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานหรือรูปแบบหลักสูตร

กู๊ด (Good, 1973, pp. 157-158) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหนึ่ง เพื่อให้เหมาะสมกับโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอนวัสดุอุปกรณ์ วิธีสอนรวมทั้งการประเมินผล ส่วนคำว่าเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึง การแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนขึ้นใหม่

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ หรือการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น

#### 1.2 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงานหรือที่ทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานให้มีความรู้และความสามารถ

เพิ่มขึ้นและมีการเชื่อกันว่าการพัฒนากิจการฝึกอบรมก็เป็นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงาน อันจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี มีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างหลากหลายทัศนะ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กรโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขั้นตอนมีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีการหยุดยั้งซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้

สำลี รักสุทธี, และคนอื่นๆ (2544, หน้า 30) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มีมากขึ้น สูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานที่หน่วยงานต้องการไม่ว่าเป็นมนุษย์หรือสัตว์ย่อมมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองฝึกหัดอบรมให้ทำงานต่างๆ สูงขึ้นได้ทั้งสิ้น

ปราโมทย์ จันท์เรือง (2545, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม และผู้เข้าอบรมนำความรู้ และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

พรรณงาม เสาะแสวง (2545, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้าอบรมนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้าที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรกลได้ดีขึ้น เป็นต้น

กัมปนาท อ่วมกุล (2548, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลเพื่อที่จะทำให้บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมมีความสามารถสูงขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 15) ได้ให้ความเห็นว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจความชำนาญและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โกลด์สเทน (Goldstein, 1993, p. 3) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การได้มาของทักษะ กฎเกณฑ์ แนวคิด หรือทัศนคติอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอีกสภาพแวดล้อมหนึ่ง

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ได้วางแผนไว้ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลรู้เรื่องนั้นหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเฉพาะเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นในการวิจัยในครั้งนี้การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ทักษะ ความพึงพอใจและลักษณะนิสัยในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541, หน้า 35) ได้สรุปว่าหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง ความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการของโครงการส่วนที่สำคัญของหลักสูตรที่จะต้องพิจารณา ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาสาระที่จัด และควรระบุเป็นรายหัวข้อและระบุกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงการใช้สื่อการเรียนการสอนและการประเมินผล

กำธร ไพจิตร (2542, หน้า 23) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานต่างๆที่มีอยู่และต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายในการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาเพื่อนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ไปใช้เพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มาเรียม นิลพันธ์ (2543, หน้า 55) กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมว่า หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรเพื่อใช้พัฒนาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเฉพาะเรื่องเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน สถาบันต่างๆหรือเป็นหลักสูตรฝึกอบรมประชาชนทั่วไปหรือผู้ที่เป็นอาสาสมัครต่างๆ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะด้านให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม

### 2.1 องค์ประกอบของหลักสูตร

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542, หน้า 50-52) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ 4 ประการ คือ

#### 1. จุดหมายและจุดประสงค์ของหลักสูตร (aims and objectives )

1.1 จุดหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดไว้กว้างๆ เน้นคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้เรียนมักพบได้ ในส่วนแรกของหลักสูตร อันเป็นจุดเริ่มต้นทำให้เกิดโครงสร้างหลักสูตร

1.2 จุดประสงค์ เป็นสิ่งที่กำหนดเฉพาะเรื่องในระดับกลุ่มวิชา กลุ่มประสบการณ์ และรายวิชาที่มีอยู่ในโครงสร้างหลักสูตร

#### 2. เนื้อหาสาระและประสบการณ์ (contents and experiences)

2.1 เนื้อหาสาระที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์แบ่งเป็น 5 ประการ คือ

2.1.1 ข้อเท็จจริงและความรู้ธรรมดา

2.1.2 ความคิดรวบยอดและหลักการ

2.1.3 การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์

2.1.4 ทักษะทางกาย

2.1.5 เจตคติและค่านิยม

2.2 ประสบการณ์เป็นการกำหนดคุณลักษณะ เจตคติค่านิยมอันพึงปรารถนาให้ผู้สอนได้นำไปพิจารณาตัดสินใจ สร้างเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและชั้นเรียน

3. การนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum implementation) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีการปรับปรุงตลอดเวลาของการใช้หลักสูตร ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานต่างๆ และมีการติดตามผลเป็นระยะๆ องค์ประกอบที่สำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้ คือ

3.1 การเตรียมครูผู้สอน หลักสูตรการผลิตครูเป็นหลักสูตรที่ยึดสมรรถภาพเป็นหลักเน้น ด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี ด้านคุณลักษณะและเจตคติ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้โดยให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน ซึ่งมีหลักสูตรแกนกลางเป็นแม่บท กำหนดแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนเป็นแผนให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดหาแหล่งวิทยาการเสริมความรู้ และประสบการณ์แก่ผู้เรียน

3.3 ครูผู้สอน ต้องมีคุณภาพซึ่งส่วนนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการผลิตครู แต่เมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้ว ต้องได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาสมรรถภาพในความเป็นครูอยู่เสมอๆ อย่างต่อเนื่องเช่น การอบรมระยะสั้น การประชุมสัมมนา การทำผลงานวิชาการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้

นอกจากจะพัฒนาครูผู้สอนโดยตรงแล้ว ในทางอ้อมยังเกิดผลดีต่อผู้เรียนเพราะผู้สอนต้องมีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ให้เกิดความมั่นใจในการสอนเพิ่มมากขึ้น

4. การประเมินผล (evaluation) เป็นการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เช่น

4.1 ช่วยทำให้จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ระดับต่างๆ มีความกระจ่างชัดเจนขึ้น เพราะถ้าคลุมเครือจะไม่สามารถประเมินผลได้

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล มีผลไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร

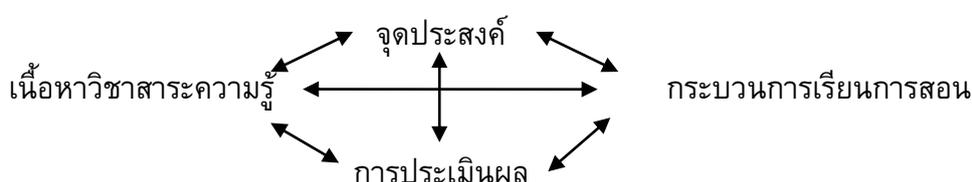
4.3 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลหลักสูตรเป็นสิ่งบ่งบอกที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนหลักสูตรใหม่

สมคิด บางโม (2545, หน้า 20) กล่าวว่า ส่วนประกอบของหลักสูตร การสร้างหลักสูตรควรมีส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ชื่อหลักสูตร
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
3. ระยะเวลาฝึกอบรม(กำหนดเป็นชั่วโมง)
4. หัวข้อวิชาพร้อมกำหนดจำนวนชั่วโมง
5. คำอธิบายรายวิชาโดยสังเขป
6. เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละรายวิชา
7. วิธีประเมินผลแต่ละรายวิชา

บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตรตามแนวคิดของทาบว่า หลักสูตรมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ ดังภาพ 2 คือ

1. จุดประสงค์
2. สารความรู้ประสบการณ์
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. การประเมินผล



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของหลักสูตรตามแนวคิดของทาบ (Taba) ที่มา : บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 66)

ปราโมทย์ จันทรเรือง (2552, หน้า 188) ได้สรุปองค์ประกอบของหลักสูตร คือ

1. หลักการ
2. จุดหมาย
3. โครงสร้าง
4. คำอธิบายรายวิชา
5. ขอบข่ายเนื้อหา
6. เวลาเรียน
7. กิจกรรมการเรียนการสอน
8. สื่อการเรียนการสอน
9. การวัดผลและการประเมินผล

ทาบ (Taba, 1962, p. 10) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตรว่า หลักสูตรควรมีองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. วัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร หรือวัตถุประสงค์รายวิชา

2. เนื้อหาวิชาและจำนวนคาบเรียนการสอนของแต่ละวิชา
3. กระบวนการเรียนการสอนหรือกิจกรรม
4. การประเมินตามวัตถุประสงค์

โบแชมพ์ (Beauchamp, 1981, pp. 107-109) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญซึ่งจะต้องเขียนไว้ในเอกสารหลักสูตร 4 ประการ คือ

1. เนื้อหาสาระและวิธีการจัด
2. จุดมุ่งหมายทั่วไป
3. แนวการนำหลักสูตรไปใช้สอน
4. การประเมินผล

จากแนวคิดดังกล่าว ข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมในการฝึกอบรม 5) ระยะเวลา 6) สื่อวัสดุอุปกรณ์ และ 7) การวัดผลประเมินผล

## 2.2 องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม

สลีย์ รักสุทธิ, และคนอื่นๆ (2544, หน้า 10) กล่าวว่า หากพิจารณาองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมแล้วจะเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน โดยส่วนรวมจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรวมทั้งแผนดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการใช้หลักสูตรฝึกอบรมด้านอื่นๆ ของกลุ่มวิชา รายวิชาต่างๆ

2. ระเบียบการวัดผลและประเมินผลการเรียน คู่มือการประเมินผลการเรียนในแต่ละระดับ

3. สื่อการเรียนการสอน ที่ปรากฏในรูปของหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ และสื่อในลักษณะอื่นๆ

วิสิธา ท้าวตื้อ (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมว่า ประกอบด้วย สิ่งต่างๆ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
2. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน
3. เนื้อหาสาระและประสบการณ์
4. ยุทธศาสตร์การสอนการเรียน
5. วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน
6. การประเมินผล

วิศรุต วินิจัยกุล (2551, หน้า 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย

1. หลักการ
2. จุดมุ่งหมาย
3. โครงสร้างการจัดหลักสูตร
4. การจัดเวลาเรียน
5. สาระและมาตรฐานการจัดการเรียนรู้
6. สื่อการเรียนรู้อ
7. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เกณฑ์การผ่านหลักสูตรฝึกอบรม

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) ความมุ่งหมาย 3) โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา 4) ระยะเวลาในการฝึกอบรม 5) กิจกรรมในการฝึกอบรม 6) สื่อและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม 7) การวัดและประเมินผล

### 3. ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรม

#### 3.1 ประเภทของหลักสูตร

การแบ่งประเภทหลักสูตร สามารถจัดแบ่งได้หลายลักษณะ ทาบ (Taba, 1962) กล่าวว่า หลักสูตรแต่ละประเภทมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแตกต่างกัน จึงส่งผลให้หลักสูตรเหล่านี้แตกต่างกันในด้านจุดเน้นเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างไรก็ตามหลักสูตรที่สร้างและพัฒนาขึ้นโดยทั่วไป สามารถแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. หลักสูตรกลางเป็นหลักสูตรแกนจัดให้กับกลุ่มผู้เรียนขนาดใหญ่ระดับชาติ เป็นหลักสูตรจากส่วนกลางผู้ร่างหลักสูตรเป็นตัวแทนจากหน่วยงานหลากหลายและตัวแทน

ประชาชนที่ต้องการใช้หลักสูตรนั้นการกำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลจะสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาระดับชาติ

2. หลักสูตรท้องถิ่นเป็นหลักสูตรที่มุ่งจัดให้กับกลุ่มผู้เรียนในท้องถิ่นผู้ร่างหลักสูตรเป็นผู้เชี่ยวชาญ จากหน่วยงานหลากหลาย รวมทั้งตัวแทนประชาชนในท้องถิ่น การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอนการประเมินผลจะสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น

3. หลักสูตรเฉพาะกิจ เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเฉพาะในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อแนะแนวทางในการทำงานผู้ร่างหลักสูตร ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างหลักสูตรและผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาของหน่วยงาน การจัดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลจะต้องพิจารณาจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนซึ่งต้องทำการสำรวจเน้นการพัฒนาทักษะที่มีลักษณะเฉพาะด้าน

หลักสูตรทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวนี้ สามารถจัดแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. หลักสูตรที่เน้นเนื้อหาวิชาเป็นหลักสูตรที่มุ่งสร้างพื้นฐานความรู้ให้กับผู้เรียน การออกแบบหลักสูตรต้องพิจารณาของเขตและการจัดลำดับเนื้อหาวิชาให้ต่อเนื่อง

2. หลักสูตรที่เน้นผู้เรียน เป็นหลักสูตรที่เน้นความต้องการ ความสนใจ สมรรถภาพรวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นอยู่กับผู้เรียนเป็นสำคัญการออกแบบหลักสูตรมีความยืดหยุ่นได้มากสามารถปรับขยายเนื้อหาและกิจกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างหลากหลาย

3. หลักสูตรที่เน้นสังคมเป็นหลักสูตรที่มีรากฐานมาจากสังคมเน้นบทบาทหน้าที่ของมนุษย์ในการเข้าไปร่วมในสังคมการออกแบบหลักสูตรจะต้องวิเคราะห์กำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมมาเป็นแกนในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาและวิธีการที่จะให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนิยมออกแบบเป็นหลักสูตรบูรณาการ

การเลือกใช้ประเภทของหลักสูตรต้องขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายปลายทางของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ประเภทของหลักสูตรสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. ประเภทที่ยึดสาขาวิชาหรือเนื้อหาวิชาเป็นหลัก ได้แก่ หลักสูตรเน้นเนื้อหาวิชา หลักสูตรสัมพันธ์วิชา หลักสูตรหลอมวิชา หลักสูตรแกนวิชา

2. หลักสูตรที่ยึดผู้เรียนเป็นหลัก ได้หลักสูตรที่ใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักสูตรประสบการณ์ หลักสูตรบูรณาการ

3. หลักสูตรที่ยึดเอากระบวนการทางทักษะเป็นหลักจะเห็นได้ว่าหลักสูตรแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันทั้งด้านจุดเน้น เนื้อหาและกิจกรรม การเลือกใช้หลักสูตรจึงขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ของผู้พัฒนาหลักสูตร ว่าต้องการให้ผลของหลักสูตรมีลักษณะอย่างไร โดยในการพัฒนาหลักสูตรอาจผสมผสานหลักสูตรประเภทต่างๆ เข้าด้วยกันได้แต่ก็จะแสดงให้เห็นถึงแนวพื้นฐาน และจุดเน้นของหลักสูตรประเภทนั้นๆ

### 3.2 ประเภทของการฝึกอบรม

พินิจดา วีระชาติ (2543, หน้า 48-50) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (pre-service training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลนั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กรการฝึกอบรมก่อนการทำงานนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.1 การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับหรือแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบัน ให้ได้ทราบวัตถุประสงค์หรือนโยบายของหน่วยงาน ขององค์กร หรือสถาบันนั้นๆ แนะนำให้บุคคลได้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนให้เข้าใจถึงกฎข้อบังคับ หรือระเบียบวินัยต่างๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติต่อไป การปฐมนิเทศนี้ไม่ได้มีความหมายเฉพาะแนะนำเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการใหม่เท่านั้นแต่หมายรวมถึงเจ้าหน้าที่ข้าราชการโอนย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ เพื่อให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ และเป็นการสร้างขวัญ ทศนคติที่ถูกต้องให้แก่เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการใหม่อีกด้วย การปฐมนิเทศนี้ ส่วนใหญ่ใช้เวลาอบรม 1 วัน หรือ 2 วัน หรือสัปดาห์ก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมของหน่วยงานนั้นๆ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า หลักสูตรแบ่งเป็น 3 ประเภท 1) หลักสูตรที่เน้นเนื้อหาวิชา 2) หลักสูตรเน้นผู้เรียน 3) หลักสูตรเน้นสังคม หลักสูตรแต่ละประเภทมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนที่แตกต่างกัน ต้องขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ จึงส่งผลให้หลักสูตรแตกต่างกัน

1.2 การแนะนำงาน (induction training) เป็นการฝึกการอบรมถึงปฐมนิเทศ และสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ เหตุนี้จึงต้องมีการแนะนำงาน เนื่องจากเหตุผลที่ว่า ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถจะผลิตคนให้มีความรู้ทักษะและทัศนคติให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรให้พอดีและถึงแม้คนที่เคยผ่านการทำงานจากองค์กรอื่นมาแล้วก็ยังจำเป็นต้องมีการแนะนำงาน เพราะงานประเภทเดียวกันในแต่ละองค์กรก็ยังมี ความแตกต่างกัน วัตถุประสงค์ของการแนะนำงานนี้หรือหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นงาน ที่ถูกต้อง สำหรับระยะเวลาในการอบรม อาจเป็น 1 สัปดาห์หรือ 2 สัปดาห์ หรือมากกว่านั้นแล้วแต่ความเหมาะสมของงานนั้น

2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training) เป็นการฝึกอบรม ภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกว่า การฝึกอบรมบุคลากรประจำการก็ได้การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการฝึกอบรมหรือสอนที่จัดเป็นพิเศษ หรือเฉพาะคนที่ทำงานอยู่แล้วรวมถึงบุคคลในวงการอาชีพต่างๆ โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความสามารถของบุคคลเหล่านั้น เหตุผลต้องมีการฝึกอบรมระหว่างทำงานนี้เนื่องมาจากเหตุผล ดังนี้

2.1 มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นได้

2.2 มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ๆ

2.3 มีการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง ในการฝึกอบรมระหว่างการทำงานนี้ เพื่อให้เข้าใจได้กระจ่างขึ้นในลักษณะรูปแบบของการฝึกอบรมแยกออกได้เป็น 2 ประเด็น คือ

2.3.1 การฝึกอบรมในขณะที่ทำการ

2.3.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ

สำหรับการฝึกอบรมในขณะที่ทำการมีลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นการอบรมที่เน้นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติงาน กล่าวคือ เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานจริง โดยมีเจ้าหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าเป็นผู้ให้การอบรม ลักษณะการสอนจะเป็นการสอนรายบุคคลหรือจัดแบ่งกลุ่มก็ได้โดยใช้เทคนิคการสาธิตและการอภิปราย หลังจากนั้นผู้อบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้จะกระทำต่อเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้นแล้วไม่มีกำหนดเวลาแน่นอนให้มีการปฏิบัติงานซ้ำๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องด้วยตนเอง จึงจะถือว่าเสร็จการอบรม

ส่วนการฝึกอบรมนอกที่ทำการ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานหรือสถาบันมีเจ้าหน้าที่การจัดฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้มักจัดในห้องอบรมหรือห้องประชุมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีเวลาสำหรับการอบรมอย่างเต็มที่ สิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากการอบรมแบบนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การฝึกอบรมนอกที่ทำการนี้จะต้องวางแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ศิริมาส พงษ์สนั่น (2543, หน้า 30) ได้รวบรวมประเภทของการฝึกอบรมตามจุดมุ่งหมายไว้ 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมขั้นต้น เป็นการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม โดยการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาเป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมในขั้นสูงเป็นการอบรมที่มุ่งอนาคตที่ช่วยในการปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้า

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 10-11) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่ หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่โดยทั่วไปผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะอยู่ในระยะทดลองงาน ซึ่งเนื้อหาการฝึกอบรมจะเน้นในเรื่องภารกิจแรกเริ่ม

2. การฝึกอบอรมระหว่างประจำการ ในการอบอรมในช่วงที่เข้าไปทำงานแล้ว หรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบอรมจะจัดให้เป็นระยะๆ ให้กับระดับของบุคลากรที่แตกต่างกัน

3. การฝึกอบอรมในโครงการ เป็นการอบอรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ เช่น โครงการที่ได้รับทุนจากต่างประเทศ มีระยะเวลาไม่มากนัก เป็นการอบอรมเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากร

4. การฝึกอบอรมเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการอบอรมเนื่องจากบุคคลที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มตึบตัน ไม่ทันกับข้อมูลหรือวิทยาการใหม่ๆ โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนการอบอรมส่วนใหญ่เป็นการอบอรมนอกสถานที่

กัมปนาท อ่วมกุล (2548, หน้า 18) จำแนกหลักสูตรการฝึกอบอรมตามผู้เข้ารับการฝึกอบอรมมี 6 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบอรมแบบปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ ขององค์กรวัตถุประสงค์ที่สำคัญก็ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของบุคคลกรต่อองค์กรให้เข้าใจถึงนโยบายงานและการบังคับบัญชาช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรส่งเสริมขวัญและกำลังใจความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. การฝึกอบอรมโดยการทำงานหรือการฝึกอบอรมเทคนิค การฝึกอบอรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมากเพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานจริงใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบอรมสภาพแวดล้อมในการฝึกอบอรมกับสถานที่ทำงานจริงจึงไม่แตกต่างกันเหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้ระยะเวลาสั้นและผู้เข้ารับการฝึกอบอรมจำนวนน้อยที่จะเข้ารับการฝึกทำงานพร้อมๆ กันได้

3. การฝึกอบอรมในห้องปฏิบัติงาน การฝึกอบอรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียนมีลักษณะคล้ายกับการทำงานจริงทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงานสำหรับการฝึกอบอรมงานประเภทง่ายๆ และสำหรับช่วงเวลาระยะสั้นใช้ฝึกคนจำนวนมากๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกันโดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกันการฝึกมีลักษณะเรียนรู้งานมากขึ้น

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกอบอรมประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบอรมคนงานประเภทช่างฝีมืออาจใช้วิธีการอบอรมโดยใช้การทำงานกับการอบอรมในห้องเรียนซึ่งต้องใช้เวลาชานกว่าการอบอรมประเภทอื่น

5. การฝึกงานเป็นโครงการอบอรมที่จัดทำขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์กรธุรกิจ การฝึกอบอรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูงหรืองานอาชีพการฝึกหัดนี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญให้ผู้ได้รับการฝึกมีความสมดุลกันระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบอรมพิเศษขององค์กรอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจส่งบุคลากรออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่นโดยเข้ารับการฝึกอบอรมจากการทำขึ้นเป็นครั้งคราวโดยทางองค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมแบ่งประเภทได้แก่ 1) การฝึกอบรมก่อนการทำงาน 2) การฝึกอบรมระหว่างทำงาน 3) การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา 4) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ 5) การฝึกอบรมในโครงการ 6) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง งานวิจัยครั้งนี้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนเฉพาะเรื่องภาวะผู้นำ

#### 4. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

##### 4.1 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

เสนห์ จุ้ยโต (2544, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม (training) ในปัจจุบันได้รับความสนใจจากผู้บริหาร นักวิชาการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในการทำงานพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งหรือเป็นกิจกรรม (activities) หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมให้ถูกต้องเพื่อที่จะทำให้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ความสำคัญของการฝึกอบรม คือ

1. สร้างความประทับใจให้กับพนักงานที่มาทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่มีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงขึ้น
3. เมื่อมีการเตรียมขยายงานขององค์กรออกไป
4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพในการผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
5. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน
6. เพิ่มวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร
7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเปล่า
8. สร้างความสมัครสมานสามัคคีในหมู่พนักงานที่ทำงานร่วมกัน
9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และมีขวัญและกำลังใจที่ดีที่มีความ สัมคคีในการทำงานเป็นหมู่คณะส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญ ทำให้องค์กรหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพบุคลากรมีภาวะผู้นำ ได้ฝึกทักษะการปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้อยู่เสมอ

#### 4.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถเป็นเครื่องช่วยในการยกระดับความพอใจของพนักงานหรือบุคลากรด้วยจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ซึ่งมีผู้นำเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สมคิด บางโม (2545, หน้า 14) ได้สรุปว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 4 ประการเรียกย่อๆ ว่า KUSA ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรม เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความและอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ คือ ความชำนาญหรือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ

4. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เจตคติหรือทัศนคติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกดีๆต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ต่อสถาบัน ความสัมคคีในหมู่คณะ

ปราโมทย์ จันท์เรือง (2545, หน้า 28-29) กล่าวว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. เพิ่มพูนความรู้ (knowledge)

2. พัฒนาทักษะ (skill)

3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitude)

เมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะและเจตคติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเจตคติในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

นนทวัฒน์ สุขผล (2547, หน้า 15) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมถึงมีแนวคิดหรือวิทยาการใหม่ๆ อันทันสมัย เพื่อให้ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2. เพื่อจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. การฝึกอบรม จะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ให้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงชิ้นในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เจคติ ต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชาและต่อเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม หลักสูตรภาวะผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ทักษะภาวะผู้นำ และความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

#### 4.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อบุคลากร และหน่วยงานหลายประการ โดยนักการศึกษา ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

พัฒนา สุขประเสริฐ ( 2541, หน้า 15-19) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้อย่างกว้างๆ ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

##### 1. ประโยชน์ต่อบุคคลเป้าหมาย

- 1.1 ช่วยให้ผู้บุคคลเป้าหมายได้มีโอกาสเรียนรู้
- 1.2 ช่วยให้ผู้ประหยัดเวลาในการเรียนรู้
- 1.3 ช่วยให้ผู้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคลด้วยกัน
- 1.4 ช่วยพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลเป้าหมาย
- 1.5 ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม
- 1.6 เพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้เข้ารับการอบรม
- 1.7 ช่วยลดความเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชาในการทำงาน
- 1.8 สามารถขยายความรับผิดชอบมากขึ้น สูงขึ้น
- 1.9 เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ กับงานของตน
- 1.10 ลดความตึงเครียดในการทำงาน
- 1.11 สร้างนิสัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คู่กันเคยกับการทำงานที่มีระเบียบ
- 1.12 เพิ่มความมั่นใจในการทำงาน

##### 2. ประโยชน์ต่อหน่วยงานของบุคคลเป้าหมาย

- 2.1 ช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2.2 หน่วยงานสร้างผลงานและการบริการได้มากขึ้นและดีขึ้น
- 2.3 ส่งเสริมความมั่นคงและยืดหยุ่นให้แก่หน่วยงาน
- 2.4 ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 2.5 ช่วยลดภาระของผู้บริหารในการควบคุมงาน

- 2.6 ช่วยประหยัดงบประมาณของหน่วยงาน
- 2.7 ช่วยให้งานมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี
- 2.8 ลดการขาดผลงาน
- 2.9 ลดการลาออกของบุคลากร
- 3. ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม
  - 3.1 ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีคุณสมบัติอันเหมาะสมในหน้าที่รับผิดชอบ
  - 3.2 ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์
  - 3.3 ช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
  - 3.4 ช่วยพัฒนาระบบการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
  - 3.5 ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ
  - 3.6 ช่วยให้ขวัญและกำลังใจ
  - 3.7 ช่วยให้ผู้ที่จะเข้าทำงานใหม่รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
  - 3.8 บุคลากรสามารถเข้าใจถึงวิธีการฝึกอบรมว่า ใช้แรงกระบวนกรยอมรับ
  - 3.9 ช่วยให้หน่วยงานปรับตัวได้ดีขึ้น สอดคล้องกับการผันแปรทางเศรษฐกิจ

#### สังคม การเมืองและเทคโนโลยีปัจจุบัน

สมคิด บางโม (2545, หน้า 16-17) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ดังนี้

1. ระดับองค์กรหรือหน่วยงาน การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้
  - 1.1 เพิ่มผลผลิตขององค์กรทั้งทางตรงทางอ้อม
  - 1.2 ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน
  - 1.3 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานทำให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ
  - 1.4 ลดความสูญเสียวัสดุ อุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่างๆ
  - 1.5 แก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร ทำให้ข่าวสารภายในองค์กรดีขึ้น
  - 1.6 ทำให้ก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้
2. ระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมมีประโยชน์ ดังนี้
  - 2.1 เพิ่มผลผลิตขององค์กรทั้งทางตรง ทางอ้อม
  - 2.2 ลดเวลาในการสอนงานและลดเวลาในการพัฒนาพนักงาน
  - 2.3 ลดภาระในการปกครองบังคับบัญชา
  - 2.4 ช่วยให้พนักงานตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ
  - 2.5 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
3. ระดับพนักงานหรือตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง การฝึกอบรมมีประโยชน์ ดังนี้
  - 3.1 เพิ่มความรู้ความสามารถ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเอง
  - 3.2 ลดการทำงานผิดพลาดหรืออุบัติเหตุ
  - 3.3 ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

3.4 เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในด้านต่างๆ เช่นความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และรายได้เพิ่มขึ้นหรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง

3.5 ลดเวลาในการเรียนรู้งาน

3.6 สร้างความรู้สึกดี ๆ ให้แก่ตนเอง ทำให้รู้สึกกระปรี้กระเปร่าเหมือนการเคาะสนิม ให้มีกำลังใจมากขึ้น

3.7 ทำให้รู้จักคนมากขึ้น กว้างขวางขึ้น การปฏิบัติงานสะดวกขึ้น

3.8 ความรู้กว้างขวาง ก้าวทันต่อเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ และสังคมที่เปลี่ยนไป เมื่อส่วนต่างๆ ดังกล่าวมีคุณภาพดีย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นคงสูงขึ้น

ชาญชัย อาจิณสมมาตร (2548, หน้า 23-24) กล่าวถึง ประโยชน์ของการฝึกอบรม มี 6 ประการ คือ

1. ลดเวลาเรียนรู้
2. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3. การสร้างเจตคติ
4. ช่วยเหลือการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
5. สนองความต้องการของแรงงาน
6. เป็นประโยชน์แก่ตัวพนักงานเอง

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารองค์กรหรือผู้บังคับบัญชา และมีประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวได้ว่าการฝึกอบรมช่วยให้ พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถลดรายจ่ายในการทำงานและมีผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรม ภาวะผู้นำ มีประโยชน์ต่อผู้อบรม คือ ได้เพิ่มพูนความรู้ ได้ฝึกทักษะภาวะผู้นำ ผู้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ในการจัดฝึกอบรมซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 4.4 เทคนิคการฝึกอบรม

กรีซ อัมโภชน (ม.ป.ป., หน้า 59) กล่าวถึง เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง "วิธีการที่จะ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ"

สมคิด บางโม (2545, หน้า 85) ได้ให้ความเห็นว่าเทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการ ถ่ายทอดความรู้ทักษะและทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด เทคนิคการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. ใช้วิทยาการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

1.1 การบรรยาย วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่รับการมอบหมายอาจใช้สื่อต่างๆ ประกอบการบรรยายเช่นรูปภาพ แผ่นใส สไลด์หรือวีดีโอเทป เป็นต้น บางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม

1.2 การอภิปรายเป็นคณะ เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คนให้ข้อเท็จจริงความคิดเห็นปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไขมีพิธีกร 1 คนเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายประสานเชื่อมโยงและสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคนหลังการอภิปรายแล้วเปิดโอกาสให้ซักถาม

1.3 การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ เป็นการบรรยายแบบมีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คนมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยาย การชุมนุมปาฐกถามีลักษณะคล้ายกับการอภิปรายเป็นคณะแต่เน้นหัวข้อวิชาเป็นสำคัญเมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายจะเปิดโอกาสให้ซักถามปัญหาต่างๆได้

1.4 การสาธิต เป็นแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติการจริงซึ่งการกระทำการปฏิบัติการจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงานการสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาการที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

1.5 การสอนงาน เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นรายกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะเรื่องการสอนจริงๆ

## 2. ใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

2.1 การระดมสมอง เป็นการประชุมกลุ่มเล็กๆ ไม่เกิน 15 คนเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิดดีหรือไม่ดีความคิดเห็นหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่งดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

2.2 การประชุมกลุ่มย่อย เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่กลุ่มย่อยละ 2-6 คนเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาอาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนดมีวิทยากรช่วยเหลือทุกกลุ่มแต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ สำหรับการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 นั้นเป็นการจัดกลุ่มย่อยอย่างรวดเร็วโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่นั่งอยู่ในห้องประชุมแถวหน้า 3 คนยกเก้าอี้หันกลับไปหาผู้นั่งแถวหลังตน 3 คนรวมกลุ่มกันเป็น 6 คนให้เวลาปรึกษากัน 6 นาทีแล้วสลายกลุ่มกลับที่เดิม

2.3 กรณีศึกษา เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุดเป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็กๆเรื่องที่มีขอบข่ายให้ต้องมีรายละเอียดเพียงพอที่ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมจะมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาการศึกษารณศึกษศึกษา อาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

2.4 การประชุมแบบฟอรัม เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมโดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริงปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

2.5 เกมบริหาร เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปโดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการสื่อสารการตัดสินใจการวางแผนการเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมที่นำมาใช้

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริงโดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่องและบทบาทที่กำหนดเสร็จให้ผู้ดูวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหาวิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ตรวจสอบและแก้ปัญหา

2.7 การสัมมนา เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนที่ไปร่วมสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็นปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุม

2.8 ทัศนศึกษา เป็นการนำผู้รับการฝึกอบรมไปศึกษานอกสถานที่ฝึกอบรมเพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

2.9 การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติอาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือหรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

2.10 การฝึกประสาทสัมผัส เป็นการฝึกให้เข้าใจผู้อื่นโดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่นวิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างแล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กรวิธีการสร้างบรรยากาศในระหว่างการฝึกอบรม คือ พยายามให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

2.10.1 ผู้รับการฝึกอบรมแสดงตัวหรือเปิดเผยตัวออกมา

2.10.2 ให้มีการวิเคราะห์พฤติกรรมของแต่ละบุคคลว่ามีข้อผิดพลาดที่ใด

2.10.3 ให้โอกาสทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดใหม่ที่ใช้ได้หรือยัง

2.10.4 มีการประเมินผล

2.11 การใช้กิจกรรมนันทนาการเป็นการให้ผู้อบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างโดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มทั้งนี้เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานระหว่างการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 137) ได้ให้ความเห็นว่าเทคนิคการฝึกอบรม หมายถึงวิธีการที่จะใช้สื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเห็นข้อเท็จจริงประสบการณ์หรือข้อมูลต่างๆที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกิดทัศนคติที่ดีและมีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ประเภทการเน้นบทบาทของวิทยากร เทคนิคฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การบรรยายหรือปาฐกถา การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

2. ประเภทเน้นบทบาทของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การประชุม การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ การประชุมถกเถียง การศึกษาเฉพาะกรณี การใช้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์ การสาธิต การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทัศนศึกษา เป็นต้น

3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับความสามารถในการเรียนรู้และความสะดวกของตนเองได้ เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป การเสนอแนะ เป็นต้น

4. ประเภทใช้สื่อโสตทัศนในการฝึกอบรม เช่น การใช้ภาพยนตร์ การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

กรีซ อัมโภชน (ม.ป.ป., หน้า 12) กล่าวถึง หลักการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมไว้พอสรุปได้ ดังนี้

1. ถ้าผู้เข้าอบรมมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องอบรมมาบ้างแล้วควรจะใช้เทคนิคแบบกลุ่ม ผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง แต่ถ้าหากผู้เข้าอบรมยังไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องอบรมมาก่อนเลยควรจะใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง (โดยอาจใช้ในครั้งแรกแล้วจึงใช้เทคนิคอื่นๆ ประกอบในช่วงอื่นๆ)

2. หากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง แต่ถ้าหากวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความสามารถหรือทักษะ ควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบกลุ่ม ผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง (ทั้งนี้ เพราะเทคนิคฝึกอบรมแบบยัดกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางจะเอื้ออำนวยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลงานวิจัยชี้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติมักเกิดจากการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ของตนเองมากกว่าเพียงคำบอกเล่าเท่านั้น การสร้างทักษะก็เช่นเดียวกันจะเกิดขึ้นได้จากการ ทดลอง ปฏิบัติด้วยตนเองไม่ใช่เพียงจากการฟังหรือมองเห็นแต่เพียงอย่างเดียว)

3. หากระยะเวลาในการฝึกอบรมมีน้อยควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบมีวิทยากรเป็นศูนย์กลาง หากมีระยะเวลาควรจะใช้เทคนิคแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง

4. หากสถานที่ในการฝึกอบรมมีจำกัดจนไม่อาจจะจัดให้เป็นอย่างอื่นได้

นอกจากแบบห้องเรียน ควรใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง แต่ถ้าหากสามารถ

จัดแบ่งเป็นกลุ่มได้หรือจัดให้ทุกคนมองเห็นหน้ากันได้ ย่อมจะเป็นการสะดวกที่จะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลางเมื่อพิจารณาจากหลักในการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมดังระบุข้างต้นแล้วจะเห็นได้ว่าแท้จริงแล้วนั้น ปัจจัยหรือองค์ประกอบ ในการเลือกใช้เทคนิคฝึกอบรม 5 ประการด้วยกัน คือ

4.1 วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาว่าต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้ด้านใดเป็นหลัก ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถหรือทัศนคติ

4.2 เนื้อหาวิชา ว่ามีแนวการอบรมอะไรบ้างเกี่ยวข้องกับประเด็นใดบ้างและแต่ละประเด็นจะเหมาะสมกับเทคนิคฝึกอบรมใด

4.3 วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมว่ามีความถนัดในการใช้เทคนิคฝึกอบรมใด

4.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีความรู้พื้นฐานอะไร มีคุณสมบัติอย่างไร

4.5 ความพร้อมด้านทรัพยากรได้แก่

4.5.1 ระยะเวลา ต้องคำนึงถึงระยะเวลาฝึกอบรมและระยะเวลาในการจัดเตรียม

4.5.2 วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะใช้ในเทคนิคฝึกอบรมแต่ละเทคนิค

4.5.3 ค่าใช้จ่าย ทั้งค่าใช้จ่ายในการเตรียมการและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นขณะที่ใช้เทคนิคการฝึกอบรมนั้นๆ

4.5.4 ความพร้อมของสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า เทคนิคการอบรม คือ วิธีการถ่ายทอดความรู้ทักษะและทัศนคติให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมในการเลือกใช้เทคนิคการอบรม เป็นเทคนิคที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสาระที่กำหนด เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ ได้นำเทคนิคการฝึกอบรมมาใช้ ได้แก่ การบรรยาย การฝึกทักษะ

#### 4.5 กระบวนการฝึกอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541, หน้า 27) ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลซึ่ง ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่องเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคลงานและหน่วยงานมากที่สุดเพื่อจะได้เป็นพื้นฐานและนำไปสู่ความเข้าใจลึกซึ้งและละเอียดยิ่งขึ้น กระบวนการฝึกอบรมแบ่งเป็น 6 ชั้น คือ

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม
3. การวางแผนโครงการฝึกอบรม
4. การดำเนินงานฝึกอบรม

## 5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

6. การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการในการฝึกอบรมจะรวมถึงการดำเนินงานในช่วงก่อนการฝึกอบรมช่วงฝึกอบรมและช่วงหลังการฝึกอบรมรายการและรายละเอียดต่างๆ ที่ต้องดำเนินการในการจัดฝึกอบรมพอสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

6.1 การสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยผู้ทำการฝึกอบรมจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจได้มาจากเอกสารต่างๆ การสอบถามแบบสัมภาษณ์หรืออื่นๆ

6.2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมความต้องการของบุคคลในการเข้ารับการฝึกอบรม

6.3 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นได้สามารถวัดได้อย่างชัดเจน

6.4 กำหนดวัตถุประสงค์ของวิชาการ กำหนดขอบเขตของวิชาให้กะทัดรัดเป็นข้อๆ เพื่อให้วิทยากรได้เตรียมเนื้อหาวิธีสอนตามหลักสูตรหรือโครงสร้างที่ต้องการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ และผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้จริง

6.5 กำหนดแนวทางฝึกอบรมพิจารณาถึงแนวทางที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ทฤษฎีใดบ้างหรือหลักการอะไรบ้างที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมได้มากที่สุด

6.6 กำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรมพิจารณาถึงเทคนิคที่เหมาะสมในแต่ละกรณีของการฝึกอบรม

6.7 กำหนดสถานที่ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ความพร้อมของวัสดุทัศนูปกรณ์ต่างๆ

6.8 การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรควรเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีระดับของคุณสมบัติได้แก่ตำแหน่งหน้าที่การงานระดับการศึกษาหรือคุณสมบัติอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้การเรียนการสอนและการรับรู้เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วใกล้เคียงกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพส่วนวิทยากรก็ควรเข้าใจได้ดีถึงจุดจุดหมายของการฝึกอบรม

6.9 กำหนดแนวทางและวิธีการประเมินผลเพื่อประเมินค่าของการฝึกอบรมว่าเกิดความพึงพอใจได้หรือไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

6.10 การรายงานผลเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่สนใจได้โอกาสเรียนรู้และวิเคราะห์โครงการว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไรและมีคุณค่ามากน้อยเพียงใดโดยปกติเพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเรียบร้อย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเตรียมการทุกอย่างให้พร้อมซึ่งในการอบรมนั้นย่อมมีรายการปฏิบัติเป็นจำนวนมากดังนั้นจึงควรจัดทำรายการปฏิบัติได้ล่วงหน้าเพื่อให้ทราบว่ามีงานอะไรต้องทำบ้างและงานใดควรทำก่อน

จะได้ไม่หลงลืมแม้ว่างานบางอย่างจะเป็นงานเล็กแต่ก็ไม่ควรให้เกิดข้อบกพร่องอาจทำให้เกิดผลเสียหายตามมาเกินความคาดหมายก็ได้และขณะเดียวกันจะได้ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆจะได้ไม่สับสนในการทำงานร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 221) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม คือ การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดฝึกอบรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถความชำนาญต่างๆ หรือเพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง

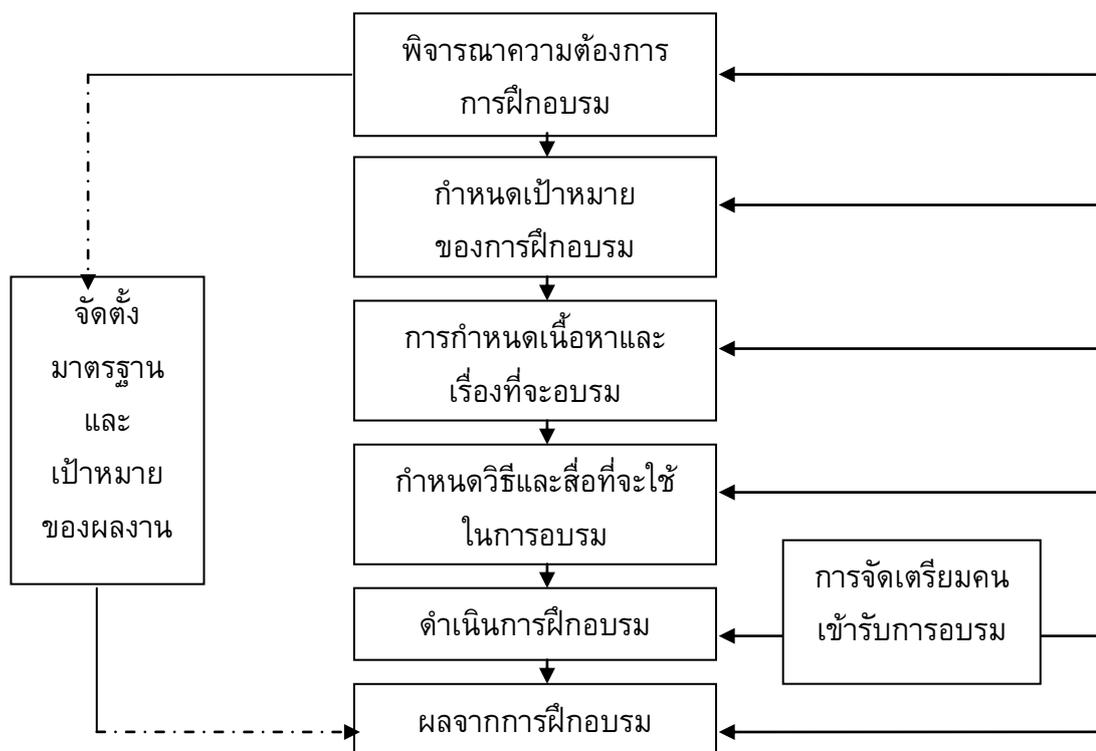
2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมเพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดฝึกอบรมต่อไปไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าว

3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม หมายถึง การพิจารณาว่าจะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีกรอบเรื่องอะไรบ้าง รวมตลอดจนพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาเรื่องที่จะอบรม

4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในที่นี้ คือ พิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าว ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้นควรใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการจะอบรม นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงสื่อและเครื่องมือ ที่จะใช้อบรมด้วยว่า วิธีการเสนอข้อมูลและความรู้ต่างๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดใดจึงจะดีที่สุดที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้และเข้าใจง่าย

5. การดำเนินการอบรม คือ หลังจากที่ทำทุกอย่างได้ดำเนินมาครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว ขั้นตอนสุดท้าย คือ การเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่างๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

จากขั้นตอนการดำเนินการดังกล่าวแสดงภาพประกอบดังภาพ 3



ภาพ 3 กระบวนการของการฝึกอบรม (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 221)

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 221)

สมคิด บางโม (2545, หน้า 19-21) กล่าวว่า จากประสบการณ์การทำงานด้านการฝึกอบรมมาเป็นเวลานาน เห็นว่าขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีความกระชับและสามารถนำไปใช้งานได้ง่ายมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การที่องค์กรมีปัญหาและอุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดแล้วสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาขององค์กรมีมากมายหลายอย่าง การฝึกอบรมมิใช่จะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเมื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่าจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและจะต้องฝึกอบรมให้แก่ใครเรื่องใดบ้าง ขั้นตอนมาก็จะต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น หลักสูตรการฝึกอบรมย่อมมีหลากหลายหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องต่อ

ปัญหาขององค์กรและเหมาะสมต่อพนักงานซึ่งมีหลายระดับและหน้าที่ต่าง ๆ กัน เช่น หลักสูตรสัมมนาผู้บริหารระดับสูง หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าฝ่าย หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก หลักสูตรการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงาน หลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานขาย ฯลฯ

การออกแบบโครงการฝึกอบรมการวางแผนว่าจะฝึกอบรมอะไร เมื่อไร และให้ใครนั้น จะต้องเขียนโครงการอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปกติจะทำโครงการไว้ล่วงหน้า 1 ปี ถึง 3 ปี โดยใช้หลักสูตรที่เตรียมไว้แล้ว

การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ

1. ระยะเตรียมการ นั้น คือ การเตรียมการก่อนฝึกอบรม
2. ระยะฝึกอบรม คือ ตั้งแต่วันแรกของการฝึกอบรมจนถึงวันสิ้นสุดการฝึกอบรม
3. ระยะหลังการฝึกอบรมแล้ว

การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการวัดและประเมินผลว่าการอบรมเป็นไปตามที่กำหนดไว้และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การประเมินอาจใช้การวัดหลาย ๆ วิธี อาจประเมินครั้งเดียวเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม หรือประเมินครั้งระยะเวลาของการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมรวมเป็น 2 ครั้ง หรือติดตามประเมินผลเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว 6 เดือนถึง 1 ปี รวมเป็น 3 ครั้งแล้วแต่ความเหมาะสมและความต้องการ

สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 15) กล่าวถึง กระบวนการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างโครงการหรือหลักสูตร
3. การดำเนินการหรือหลักสูตรการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม

พินิจดา วีรชาติ (2543, หน้า 55) กล่าวถึง ขั้นตอนการจัดฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์
5. กำหนดหัวข้อวิชาที่จะฝึกอบรม
6. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. กำหนดแนวทางในการฝึกอบรม
8. กำหนดการประเมินผล

9. กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
10. กำหนดระยะเวลาหัวข้อวิชาและหลักสูตร
11. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบวิธีการที่มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนที่จะถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่ดีตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กระบวนการฝึกอบรมในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนได้แก่ การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ ศึกษาทฤษฎี เอกสารต่างๆ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการนำไปดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรและประเมินผลปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

#### 4.6 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้  
กริช อัมโภชน์ (ม.ป.ป., หน้า 2) กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ ถึง 10 ขั้นตอน คือ

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
4. การจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นปัญหา
5. การกำหนดหัวข้อวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ใช้รูปแบบกระบวนการพัฒนาหลักสูตร โดยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำได้ดำเนินการตามขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ ศึกษาทฤษฎี เอกสารต่างๆ สร้างหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร ทดลองใช้หลักสูตร และประเมินผลปรับปรุงหลักสูตร

## 5. การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

### 5.1 การประเมินหลักสูตร

#### 5.1.1 ความหมายของการประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรได้มีนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวไว้ ดังนี้  
 รุจิรี ภูสาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 103) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรอาจให้ความหมายได้ ดังนี้

การวัดผลการปฏิบัติของผู้เรียนตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในเชิงปริมาณ  
 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการปฏิบัติของผู้เรียนกับมาตรฐาน  
 การอธิบายและการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร

การอธิบายการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการเลือก การวิเคราะห์  
 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องหลักสูตร

สุนีย์ ภูพันธ์ (2546, หน้า 249) ได้สรุปว่า การประเมินหลักสูตร คือ กระบวนการ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของหลักสูตรนั้นๆ มีประสิทธิภาพแค่ไหน เมื่อนำไปใช้แล้ว บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีอะไรต้องแก้ไขเพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

กู๊ด (Good, 1973, p. 209) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินหลักสูตร คือ การประเมินผลของกิจกรรมการเรียนภายในขอบข่ายของการสอนที่เน้นเฉพาะจุดประสงค์ของการตัดสินใจในความถูกต้องของจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของเนื้อหาและผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์เฉพาะซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจในการวางแผนการจัดโครงการต่อเนื่อง และการหมุนเวียนกิจกรรมโครงการต่างๆ ที่จะจัดให้มีขึ้น

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินหลักสูตร หมายถึง กระบวนการพิจารณาถึงคุณค่า คุณภาพความสำคัญของหลักสูตร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และตัดสินคุณค่าของหลักสูตรทำให้ทราบคุณค่าและคุณภาพของหลักสูตรว่ามีส่วนดีส่วนด้อยอย่างไร บอกให้ผู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรทราบว่า หลักสูตรที่สร้างนั้นมีความเหมาะสม เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ในกระบวนการดังกล่าวมีขอบข่ายการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกัน ตั้งแต่จัดทำหลักสูตร นำหลักสูตรไปใช้เรียบร้อยแล้วโดยจะมีการประเมินทั้งความก้าวหน้าและการประเมินรวมขั้นสุดท้าย

#### 5.1.2 จุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตร

ปราโมทย์ จันท์เรือง (2552, หน้า 99) ได้กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรใดๆ ก็ตามจะมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ คือ

1. เพื่อหาทางปรับปรุง แก้ไขสิ่งบกพร่องที่พบในองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรการประเมินผลในลักษณะนี้มักจะดำเนินในช่วงที่การพัฒนาหลักสูตรยังคงดำเนินการอยู่

เพื่อที่จะพิจารณาว่าองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร เช่น จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง เนื้อหา การวัดผล มีความสอดคล้องและเหมาะสมหรือไม่ สามารถนำมาปฏิบัติในช่วงการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ หรือในขณะที่การใช้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนกำลังดำเนินอยู่ได้มากน้อยเพียงใด ได้ผลเพียงใดและมีปัญหาอุปสรรคอะไร จะได้เป็นประโยชน์แก่พัฒนาหลักสูตรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร ให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ทันทั่วทั้ง

2. เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับดูแล และการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินผลในลักษณะนี้ จะดำเนินการ ในขณะที่มีการนำหลักสูตรไปใช้จะได้ช่วยปรับปรุงหลักสูตรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรใช้หลักสูตรต่อไปอีก หรือยกเลิกการใช้หลักสูตรเพียงบางส่วน หรือยกเลิกทั้งหมด การประเมินผลในลักษณะนี้ จะคุณภาพดีหรือไม่ดีตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด สนองความต้องการ ของสังคมเพียงใดและเหมาะสมกับการนำไปใช้ต่อไปหรือไม่

4. เพื่อต้องการทราบคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของหลักสูตรว่า มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตร หลังจากผ่านกระบวนการทาง การศึกษามาแล้วหรือไม่ อย่างไร การประเมินผลในลักษณะนี้จะดำเนินการในขณะที่ การนำ หลักสูตรไปใช้หลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่งก็ได้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า 217) ได้กล่าวว่า แนวทางการประเมิน หลักสูตรสามารถทำได้ 3 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนโครงการ คือ การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร 2) ระยะระหว่างโครงการ คือ การนำหลักสูตรไปใช้ 3) ระยะหลังโครงการ คือ การติดตามประเมิน หลักสูตรทั้งระบบ จุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตรที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. การประเมินเพื่อปรับปรุงหลักสูตร คือ การปรับปรุงในระหว่าง การปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ผลการประเมินนั้นให้เป็นประโยชน์ในการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ซึ่งมีการวัดผลเป็นระยะๆ ในระหว่างทดลองใช้หลักสูตรให้ นำผลจากการวัด มาประเมินว่าแต่ละขั้นตอนของหลักสูตรว่า มีความเหมาะสม และสามารถ ปฏิบัติได้ดีเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักพัฒนาหลักสูตรใน การที่จะปรับปรุงส่วนประกอบของหลักสูตรได้ถูกต้องก่อนที่จะนำไปใช้จริง

2. การประเมินเพื่อสรุปผลว่า คุณค่าของการพัฒนาหลักสูตร มีความ เหมาะสมหรือไม่ หลักสูตรได้สนองความต้องการของผู้เรียน ของสังคมเพียงใด ควรจะใช้ได้ ต่อไปหรือควรที่จะยกเลิกทั้งหมด หรือจะยกเลิกเพียงบางส่วนหรือต้องปรับแก้ส่วนใด

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตร ว่าเหมาะสม หรือไม่ ตรงความต้องการของผู้เรียนเพียงใด ควรปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์

### 5.1.3 รูปแบบการประเมินหลักสูตร

1) การใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบปุยแซงค์ (Puissance Analysis Technique) ปุยซองค์เทคนิค เป็นวิธีการประเมินหลักสูตรแบบหนึ่ง ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 ส่วนของหลักสูตร คือ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล แล้ว นำมาใส่ในตารางวิเคราะห์ปุยแซงค์ (The Puissance Analysis Matrix) และคิดคำนวณน้ำหนักออกมาโดยใช้ สูตรปุยแซงค์ ผลที่คำนวณได้สามารถแปลความหมายว่าหลักสูตรนั้นมีคุณภาพอยู่ในระดับใด องค์ประกอบการเรียนและพฤติกรรมการเรียนรู้มี สองมิติ คือ มิติที่ 1 ความรู้ที่ให้แก่ผู้เรียน (Condition of learning) มี 6 รูปแบบ แต่ละรูปแบบจะให้ค่าของ ความรู้สึกแตกต่างกันตามลำดับ

มิติที่ 2 มิติที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้ (Performances Verb) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ 9 ชั้น เป็นผล มาจากความรู้ที่ได้ 6 รูปแบบ

แต่ละองค์ประกอบมีการจำแนกออกเป็นข้อย่อยๆ และให้คะแนน แต่ละข้อย่อยโดยน้ำหนักคะแนนไม่เท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากพิจารณาถึงความยากง่ายของพฤติกรรม การเรียนรู้ที่กำหนดขึ้น เป็นจุดมุ่งหมาย และ ประเภทของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยปกติแล้ววิธีการนี้จะใช้สำหรับตรวจสอบ คุณภาพของหลักสูตร โดยการพิจารณาตัดสิน ต้องดูจากค่า Puissance Measure (P.M.) ซึ่งคำนวณได้จาก ตารางวิเคราะห์ปุยแซงค์

2) รูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ (Ralph Tyler) ได้ให้นิยามว่า การศึกษาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นการประเมินคือ การเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้น เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ รูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกันของ องค์ประกอบหลักสูตร 3 ส่วน คือ จุดมุ่งหมายทางการศึกษา ประสบการณ์การเรียนรู้ และสัมฤทธิ์ผลของการเรียน หลักในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร โดยพิจารณา ตัดสินจากการบรรลุผลสำเร็จของจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่ตั้งไว้

3) รูปแบบการประเมินหลักสูตรของแฮมมอนด์ (Robert L. Hammond) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าการปรับปรุงหลักสูตรมี ประสิทธิภาพบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีโครงสร้างสำหรับการประเมินหลักสูตรประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติด้านการเรียน การสอน มิติด้านสถาบัน และมิติด้านพฤติกรรมในการประเมินตาม แนวคิดของแฮมมอนด์ จะเริ่มจากการประเมินหลักสูตรที่กำลังดำเนินการอยู่ใน ปัจจุบัน เพื่อจะ ได้มาซึ่งข้อมูลเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การตัดสิน แล้วเริ่มกำหนดทิศทางและกระบวนการใน การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นไปดังต่อไปนี้

1. ประเมินหลักสูตรที่กำลังดำเนินการอยู่ควรทำการประเมิน ส่วนย่อยๆ ของหลักสูตร เช่น เริ่มทำ การประเมินเพียงรายวิชาใดวิชาหนึ่งของหลักสูตร

2. นิยามลักษณะต่างๆ ของตัวแปร โดยอธิบายถึงตัวแปรต่างๆ ในมิติด้านการเรียนการสอน มิติด้าน สถาบัน ควรบรรยายให้ชัดเจน

3. กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยระบุถึง (1) พฤติกรรมของนักเรียนที่แสดงว่าประสบ ความสำเร็จตามจุดประสงค์ (2) เงื่อนไขพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (3) เกณฑ์ของพฤติกรรมที่บอกให้รู้ว่านักเรียน ได้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์มากน้อยเท่าใด

4. ประเมินผลพฤติกรรมที่ระบุไว้ในจุดประสงค์ ผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นตัวกำหนดพิจารณา หลักสูตรที่กำลังดำเนินการใช้อยู่เพื่อตัดสิน รวมทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

5. ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยวิเคราะห์ผลภายในองค์ประกอบ และ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปตามที่เกิดขึ้นจริง

6. พิจารณาสິงที่ควรเปลี่ยนแปลงปรับปรุง

**4) รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสคริฟเว่น** เป็นผู้คิดค้นการประเมินผลโดยไม่มีเป้าหมาย เขาไม่เห็นด้วยกับการประเมินที่คำนึงถึงแต่จุดประสงค์ เพราะจะก่อให้เกิดความลำเอียง สคริฟเว่น เสนอว่าในการ ประเมินควรประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ จากการสังเกตพฤติกรรมและสภาพการณ์ ข้อมูลที่ๆ ได้จากการ สังเกตมักเป็นข้อมูลในลักษณะเชิงคุณภาพจุดเด่น เป็นการประเมินผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง เป็นการขยายแนวคิดของไทเลอร์ ซึ่งสคริฟเว่นเน้นการประเมิน 4 ลักษณะ คือ

1. การประเมินย่อย ประเมินระหว่างการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

2. การประเมินรวบยอด สรุปผลของหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดกระบวนการใช้หลักสูตร เพื่อตัดสินคุณค่า หาข้อดีข้อเสีย

3. การประเมินภายใน ประเมินคุณค่าของสิ่งต่างๆ ภายในตัวมันเอง เช่น ประเมินเนื้อหา จุดมุ่งหมาย

4. การประเมินผลที่เกิดขึ้น ประเมินผลที่เกิดจากสิ่งต่างๆ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินหลักสูตร

**5) รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสเตค (Robert E. Stake)** แนวคิดในการประเมินหลักสูตรว่า ผู้ประเมินต้องทราบข้อมูลที่แท้จริงให้ได้ เพื่อจะอธิบายและตัดสินในสิ่งที่กำลังศึกษานั้นคือ การประเมินควรพิจารณาอย่างครอบคลุม มิใช่ส่วนหนึ่งส่วนใดของโครงสร้าง สเตค ได้เสนอแนะให้ทำการประเมินองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การประเมินสิ่งที่มีอยู่ก่อน (antecedents) ประเมินสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่กับการดำเนินการใช้หลักสูตรหรือ สภาพเงื่อนไขปัจจัยต่างๆ ในการดำเนินโครงการ

2. การประเมินกระบวนการ (transactions) การประเมินเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กันระหว่างผู้สอนกับ ผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียน ประเมินกิจกรรมการดำเนินการ กิจกรรมที่ปฏิบัติ

3. การประเมินผลผลิต (outcomes) ประเมินความสามารถ ด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนหรือผลของการนำโครงการไปปฏิบัติ

รูปแบบการประเมินประกอบด้วยกิจกรรม 2 อย่าง คือ

1. ข้อมูลเชิงบรรยาย (โดยสำรวจความสอดคล้องระหว่างสภาพ กับผลการเกิดขึ้น)

2. ข้อมูลเชิงตัดสินใจ (โดยเปรียบเทียบข้อมูลในข้อ 1) กับเกณฑ์ มาตรฐาน/โครงการอื่น ๆ

**6) รูปแบบการประเมินหลักสูตรของโพรวัส (Provus, Discrepancy Evaluation Model) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ**

1. ตั้งเกณฑ์มาตรฐาน (standard-S) โดยผู้ประเมินหลักสูตรจะ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของสิ่งที่ต้องการวัดว่าต้องการในระดับใด

2. รวบรวมผลการปฏิบัติ (performance-P) ในขั้นนี้ผู้ประเมิน จะเก็บรวบรวมข้อมูลของสิ่งต่าง ๆ ให้ มากพอที่จะนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (compare-C) โดยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ 2 ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในข้อ 1

4. จำแนกความแตกต่าง (discrepancy-D) ระหว่างผลการปฏิบัติ กับเกณฑ์มาตรฐาน

5. ทำการตัดสินใจ (decision-D) เป็นการตัดสินใจที่จะ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับ หลักสูตรนั้น ซึ่งอาจจะเป็นการยกเลิก หรือแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้มีคุณภาพดีขึ้นก็ได้

**7) รูปแบบการประเมินหลักสูตรของโรว์ (Doris T. Gow) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภายใน โดยเสนอกระบวนการประเมินหลักสูตรเป็น 2 ขั้นตอน คือ**

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตร โดยพิจารณาองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1) โอกาสการเรียนรู้ 2) สิ่งเร้า 3) โครงสร้างของหลักสูตร และ 4) สภาพการเรียนรู้การสอน

ขั้นที่ 2 การตัดสินคุณภาพของหลักสูตร นำข้อมูลในขั้นที่ 1 มา พิจารณาเปรียบเทียบกับหลักการทฤษฎีทางการศึกษา และทางจิตวิทยา จุดเด่น เป็นการตัดสิน คุณภาพหลักสูตรโดยใช้หลักการทฤษฎีทางการศึกษาและทางจิตวิทยาเป็นหลัก ไม่ใช่ความคิดเห็นของ ผู้วิเคราะห์

### 8) รูปแบบของการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Daniel L.Stufflebeam)

ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลทางการศึกษาเอาไว้ว่าเป็นกระบวนการบรรยายการหาข้อมูล และการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางเลือก ฉะนั้น รูปแบบของสตัฟเฟิลบีมจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมแก่การช่วยตัดสินใจเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด สถานการณ์ในการตัดสินใจ (decision setting) โดยทั่วไปจะประกอบด้วยมิติที่สำคัญอยู่ 2 ประการ

1. มิติด้านข้อมูลที่มีอยู่คือ มีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด
2. มิติด้านปริมาณความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น

จำแนกการตัดสินใจออกได้เป็น 4 ประเภท

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน
4. การตัดสินใจเกี่ยวกับเมื่อสิ้นสุดโครงการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ 4 ด้าน เพื่อตรวจสอบ

ความสำเร็จ/ทบทวนหลักสูตร

สตัฟเฟิลบีม เสนอรูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินเพื่อการตัดสินใจ โดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับการวางแผนโครงสร้างการดำเนินการ และการตัดสินใจเมื่อสิ้นสุดโครงการโดย ประเมินองค์ประกอบของหลักสูตร 4 ด้าน คือ

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมหรือบริบท (context evaluation) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม สภาพที่ ฟังปรารถนา และสภาพที่เป็นจริง บ่งชี้ถึงปัญหาและความต้องการอันนำไปสู่การตัดสินใจ
2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (input evaluation) เป็นการประเมินการใช้ทรัพยากร เพื่อวิเคราะห์ทางเลือก สำหรับการวางแผนและการออกแบบการใช้หลักสูตร
3. การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการต่างๆ ของการใช้หลักสูตร สำหรับการตัดสินใจว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใดจะแก้ไขอย่างไร

4. การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินองค์ประกอบที่เป็นผลผลิตของผลกระทบบ ของการใช้หลักสูตรว่า เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ และยังเป็นข้อมูลสำหรับการ ปรับปรุงหลักสูตร หรือยกเลิกการใช้หลักสูตร

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินหลักสูตร คือ การหาคุณภาพของหลักสูตรในมุมมองต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาในการหาคุณภาพเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## 5.2 การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

วิธีการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นสามารถกระทำได้ ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 240-241) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรกระทำได้

3 ประการ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการประเมินหลักสูตรก่อนโครงการ ระยะนี้จะเป็นการประเมินหลักสูตรก่อนที่จะนำไปใช้ เมื่อสร้างหลักสูตรเสร็จแล้ว ควรนำมาประเมินเพื่อตรวจสอบว่าดีหรือไม่ เพียงใดมีอะไรยังขาดตกบกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมเสียก่อน เป็นการประเมินเพื่อหาข้อมูลจำเป็นที่จำเป็น มาใช้วิเคราะห์ในการสร้างหลักสูตร การฝึกอบรม มักจะใช้วิธีการหรือเครื่องมือเช่นเดียวกับการวิจัย ซึ่งได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การสำรวจ และอื่นๆ

ระยะที่ 2 เป็นการประเมินหลักสูตรในขณะที่ดำเนินการตามหลักสูตรที่จัดทำขึ้นว่ามีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข ได้รับการบ่น การร้องทุกข์หรือข้อแนะนำต่างๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ฯลฯ มีความมุ่งหมายในการประเมิน ดังนี้

1. ต้องการทราบว่า การจัดอบรม ผู้อบรม ผู้เข้ารับการอบรม เจ้าหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปอย่างไรบ้าง

3. ต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมบกพร่องในจุดประสงค์ใด ต้องได้รับการช่วยเหลือในการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

4. เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่ม หรือจัดอบรมซ่อมเสริม

5. เพื่อปรับวิธีสอน วัสดุการเรียนการสอน สถานที่อบรม บรรยากาศการฝึกอบรมหรือข้อบกพร่องในการจัดการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 เป็นการประเมินภายหลังเมื่อเสร็จสิ้นจนจบโครงการแล้ว ซึ่งเป็นการประเมินตามปกติ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง

สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 197 -198) ได้ให้ความเห็นว่าการประเมินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งโดยปกติส่วนใหญ่ การประเมินมักจะจัดทำแต่เพียงผู้รับการอบรมประเมินวิทยากรผู้บรรยายว่ารู้สึกอย่างไร สาระและการบรรยายที่จูงใจให้ติดตามหรือไม่ โดยหลักการแล้วการประเมินสามารถทำได้หลายรูปแบบ คือ

1. ผู้เข้ารับการประเมินวิทยากรและผู้ดำเนินโครงการ
2. วิทยากรประเมินผู้ดำเนินโครงการและผู้เข้ารับการอบรม
3. ผู้ดำเนินโครงการประเมินผู้ฟังและวิทยากร
4. ผู้รับผิดชอบโครงการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมมี ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมศึกษาประเด็นการฝึกอบรมให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องบรรลุจากการฝึกอบรมตามที่โครงการได้กำหนดไว้
2. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการฝึกอบรมโดย สัมภาษณ์จากเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจากผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
3. การวางแผนการประเมินผลโดยพิจารณาถึงผู้ที่รับผิดชอบ ระยะเวลาที่ทำการประเมิน วิธีการหรือประเภทในการประเมิน
4. พิจารณาถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร ผู้บริหารโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนร่วมงาน
5. พิจารณาถึงรายละเอียดของโครงการ ประเด็นการฝึกอบรม หัวข้อวิชา รายละเอียดหัวข้อวิชา เอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบฝึกปฏิบัติ
6. ระยะเวลาในการประเมินผลการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม ทั้งทันทีที่การฝึกอบรมแล้วเสร็จหรือภายหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง
7. กำหนดประเภทของการประเมินผลว่าจะทำในระดับใด
8. กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน
9. กำหนดวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการทางสถิติ
10. ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

วิบูลย์ บุญทรโรกุล (2545, หน้า 147) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่างๆ ของการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม รวมทั้งหลักการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปชั่วระยะหนึ่งเพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การฝึกอบรมที่กำลังจะจัดขึ้นหรือดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้นมีคุณค่าหรือคุ่มค่าในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เยาวดี ราชชัยกุล (2546, หน้า 279) กล่าวถึง การประเมินการฝึกอบรมมีขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. กำหนดขอบเขตของการประเมิน
4. การพิจารณากำหนดตัวบ่งชี้และแหล่งข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การสรุปผลการประเมิน

ปราโมทย์ จันท์เรือง (2552, หน้า 176) กล่าวถึง การประเมินการฝึกอบรม  
 สิ่งที่ควรคำนึงถึง สรุปได้ ดังนี้

1. การประเมินอย่างเป็นระบบ ผู้ประเมินควรประเมินพฤติกรรมการทำงาน  
 ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. การประเมินผลโดยการสอบถามจากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้า  
 รับการอบรมครั้งนี้ เพื่อความถูกต้องสมเหตุสมผลในการประเมินผล

3. การวิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบ ระหว่างพฤติกรรมการทำงานก่อนและ  
 หลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงก่อนฝึกอบรม ควรทำก่อนจะ  
 ดำเนินงาน 3 เดือนและประเมินผลหลังการอบรมแล้ว 3 เดือน หรือมากกว่านั้น

5. การประเมินผลเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มเข้ารับการอบรม  
 และกลุ่มที่ไม่รับการอบรม

ในการประเมินการอบรมข้อมูลที่เกิดขึ้นใช้ในการวิเคราะห์และสรุปวิธีการที่ใช้  
 ขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล เครื่องมือที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมได้แก่

การสังเกต หมายถึง การเฝ้ามองพิจารณาและบันทึกสิ่งที่ศึกษาอย่างมีระเบียบ  
 และหลักการ โดยใช้ประสาทสัมผัสรับรู้พิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้น การสังเกตจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ  
 กับการรู้และประสบการณ์และความสามารถของผู้สังเกตเป็นสำคัญ

การสัมภาษณ์ เป็นวิธีเพื่อหาข้อมูลโดยอาศัยการเจรจาโต้ตอบระหว่างผู้ถูก  
 สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์

แบบทดสอบ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมด้านความรู้ ความเข้าใจ เช่น การทดสอบ  
 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทดสอบเซาว์ปัญญา การทดสอบความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือวัดคุณลักษณะด้านความรู้สึกนึกคิด โดยใช้ข้อความ  
 หรือคำถามเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ผู้ตอบแสดงข้อมูลดังกล่าว เช่น ถาม เพศ อายุ อาชีพ  
 รายได้หรือเป็นแบบมีตัวเลือก

การตั้งเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อประเมินดูว่าหลังการเข้ารับการอบรมแล้ว  
 มีทักษะสูงขึ้นหรือไม่แล้วนำผลมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

แบบสังเกตปฏิบัติ เป็นวิธีการวัดความสัมพันธ์หรือสถานภาพของสมาชิกในกลุ่ม  
 มาตรฐานวัดทัศนคติเป็นเครื่องมือที่หาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งใด  
 สิ่งหนึ่งโดยกำหนดมาตรฐานของการวัดเป็นตัวเลขน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ในการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น แบ่งออกเป็น  
 3 ระยะได้แก่

ระยะที่ 1 การประเมินหลักสูตรก่อนที่จะนำไปใช้ เมื่อสร้างหลักสูตรเสร็จแล้ว

ระยะที่ 2 เป็นการประเมินหลักสูตรในขณะที่ดำเนินการ

ระยะที่ 3 เป็นการประเมินภายหลังเมื่อเสร็จสิ้นจนจบโครงการแล้ว

ในการประเมินนั้นควรมีการศึกษาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและร่วมกันการวางแผนการประเมินผล กำหนดประเภทของการประเมินผล กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล กำหนดวิธีการในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการทางสถิติประเภทใด เพื่อให้การประเมินผลนั้น ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ แบบสังเกตภาวะผู้นำ และแบบสอบถามความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรม

## 6. หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีเนื้อหาสาระประกอบด้วย 1) ความรู้ เรื่อง ภาวะผู้นำ 2) ความซื่อตรงของผู้นำ 3) ศิลปะการสื่อสาร 4) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 5) การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

### 6.1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 6.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้ว พบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จะได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ ซึ่งวัฒนธรรมของตน

#### 6.1.2 ความสำคัญของผู้นำ

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ โดยถือได้ว่าผู้นำเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าองค์กรและบุคคลภายในองค์กรได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมี และต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์กรไว้ และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (วรนาถ แสงมณี, 2538, หน้า 20)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลงานขององค์กรที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำองค์กรนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังที่ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530, หน้า 51) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมเพียงใด ตัวอย่างได้ชัดเจนก็คือ ในกรณีที่ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน (ผู้นำองค์กรจะต้องทำการรณรงค์ติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และรับทราบวิถีทางและนโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายใน การปฏิบัติงานของบุคคลภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่มีคุณภาพทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร องค์กรนั้นก็ย่อมมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

### 6.1.3 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 แต่มิได้มีลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ เช่น พระพุทธเจ้า

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (symbolic leader) เป็นผู้นำที่อยู่ในหน้าที่อันควรยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลายตามขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นหรือสังคม เช่น พระมหากษัตริย์ สุลต่าน เป็นต้น

การแบ่งผู้นำตามเจตนาที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ลักษณะ

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

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (leader center) เป็นแบบกระจายอำนาจในการจัดการ การตัดสินใจในการทำงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความร่วมมือในการตัดสินใจด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับข่าวสารอย่างกว้างขวางถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบกับการทำงานของกลุ่ม และผู้นำจะฝึกให้ควบคุมกันเอง โดยใช้อำนาจภายในกลุ่ม

3. ผู้นำแบบเสรี (free-rein) กลุ่มจะมีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการพิจารณาปัญหาต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม และพยายามจัดสิ่งจูงใจขึ้นมาเอง ผู้นำเป็น เพียงแต่ทำหน้าที่ติดต่อเพื่อนำข่าวสารต่างๆ มาสู่กลุ่ม และนำทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ

#### 6.1.4 องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ

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

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับความสามารถในการใช้แรงจูงใจกับบุคคลในทุกระดับ และในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล โดยใช้ทฤษฎีอิทธิพลการจูงใจ

2. ลักษณะของระบบการจูงใจสามารถประยุกต์ใช้กับความรู้ บุคคล และสถานการณ์ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ อีกทั้งสามารถประยุกต์ใช้ได้

3. มีความสามารถในการชักนำ ที่จะให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถในการทำงานกลุ่มในขณะที่ผู้นำจูงใจจะเป็นจุดศูนย์รวมของผู้ตาม

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

#### 6.1.5 หลักของการเป็นผู้นำ

หลักของการเป็นผู้นำมีดังนี้

L = Love คือ รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & Experience คือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษา และประสบการณ์

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมรู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว

E = Enthusiasm คือ มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงใจ

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในงานและรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน

S = Sacrifice & Sincere คือ เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงใจ

H = Harmonize คือ เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = Intellectual Capacity คือ มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

#### 6.1.6 บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำ (leadership roles) ที่ดีขององค์กร ควรจะมีลักษณะดังนี้ (ริงสรร์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 16-17)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (figurehead) ผู้นำที่มีหน้าที่สูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ

- (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร
- (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร
- (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นผู้พูดที่ดี (spoke person) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ มีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคลากร คือ

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

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรองดังนี้

3.1 ความสามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาของเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 ความสามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน เจรจาทับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้ำ ผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนที่มงาน ดังนี้

- 4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ต้องให้ทีมงานมีการย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าทีมงานมีขั้นตอนการทำงาน และ  
มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงาน (team builder)

6.1.7 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้นำ (leader) คือบุคคลที่นำผู้อื่นหรือกลุ่ม และได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครอง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรกิจกรรมนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา มีดังต่อไปนี้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp.62-65) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพบว่าผู้นำที่พึงประสงค์นั้นจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำดังนี้

1. มีเขาวนปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ โดยศึกษาหาความรู้ในงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้
4. สนใจกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัวมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมและสังคมกับกลุ่มสามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกัน หรือดีกว่าบุคคลกลุ่มไม่เป็นผู้มีหนี้สินหรือหยิบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะหน้าที่ทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ดีทุกระดับโดยปราศจากการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และมีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วมได้
8. รู้วิธีการทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำอย่างแจ่มชัด และสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ
9. มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก ทนงานหนักและยุ่งยากได้ ทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่มีเสียกำลังใจ
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่างๆ เป็นต้น
13. เป็นผู้มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน
14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่าเสมอ

นอลท์ (Nolte, 1996, pp. 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

ดুবริน (Dubrin, 1998, pp. 26-35) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีความน่าไว้วางใจ
3. เป็นคนกล้าแสดงออก และมีการแสดงออกที่เหมาะสม
4. มีความมั่นคงทางอารมณ์
5. มีความกระตือรือร้น

6. มีอารมณ์ขัน
7. มีความเอื้ออาทร
8. มีความอดทนสูง
9. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
12. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว
13. มีความกล้าหาญ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ(2547, หน้า 398) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีความเฉลียวฉลาดและมีทักษะในความคิด มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะทางการพูด มีความรู้เกี่ยวกับงาน และสามารถชักจูงใจผู้อื่นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 61) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ดีกว่าและดูแลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเผชิญความจริง มีความสุขุม
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ปฏิบัติงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำโดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ
4. ให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของเป้าหมายสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน

## 6.2 ความซื่อตรงของผู้นำ

### 6.2.1 ความหมายของความซื่อตรง

ปริญญา ตันสกุล (2550, หน้า 93) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง การแสดงอาการต่อหน้าอย่างไรลับหลังต้องอย่างนั้น

กาญจนา นาคสกุล (2549, หน้า 2) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง ความซื่อตรงปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต

เลวิน (Levin, 1986, p.14) กล่าวว่า ความซื่อตรง หมายถึง การปฏิบัติตนอย่างใจซื่อมือสะอาด ไม่โก่งกินคอร์ปชั่น รักษาชื่อเสียงของตนเองให้ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ความซื่อตรง หมายถึง การปฏิบัติตนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใจดีต่อบุคคลอื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

### 6.2.2 ความสำคัญของความซื่อตรง

ปริญญาดันสกุล (2550, หน้า 95-96) กล่าวว่า ความซื่อตรงเป็นคุณสมบัติที่ดั่งงามของมนุษย์ทุกคน ที่จะแสดงออกต่อกันได้ทุกเมื่อไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อตรงต่อกันสามารถเป็นเครื่องชี้วัดทัศนคติ และความคิด ความรู้สึก ระหว่างบุคคลได้ดี เช่น การมีทัศนคติที่ดีต่อกัน การมองเห็นคุณค่าของคน การให้เกียรติซึ่งกัน และกัน ความจริงใจความน่าไว้วางใจต่อกัน และการคบหาสมาคมที่ดีต่อกัน

ธนาคารอมสิน (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ความเป็นผู้มีหลักธรรมด้านความซื่อตรงจะแสดงออกด้วยอัธยาศัยตรง ปฏิบัติซื่อตรงด้วยกันทุกฝ่าย ไม่ล่วงเกินหรือหลีกเลียงแอบแฝง ก็จะเกิดความไว้วางใจและกลมเกลียวอยู่เป็นด้วยกัน

สาโรจน์ กาลศิริศิลป์ (2554, หน้า 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 ซื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อหน้าที่การงานของตนไม่นับราษฎรบังหลวง ไม่ละทิ้งหน้าที่และปัดความรับผิดชอบ 5) ตรงต่อธรรมะ คือ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม และบูชาความถูกต้อง ความยุติธรรม ความชอบธรรมไว้เหนือสิ่งอื่นใด และ 6) ตรงต่อตนเอง คือ การไม่โกหกตนเอง ซื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตนเอง ไม่ฝืนใจทำในสิ่งที่ไม่ใช่พื้นฐานของตนเอง

อีเมอร์สัน (Emerson, 1994, p. 96) กล่าวว่า ความซื่อตรงเป็นการแสดงมิตรภาพให้กันและกันของเพื่อนมนุษย์โดยไม่ควรเถียงกันว่าใครจะเป็นผู้เริ่มเพราะผู้เริ่มคือผู้ให้ที่แท้จริง และแสดงความจริงใจด้วยรอยยิ้ม ให้คำทักทาย ให้เกียรติกัน เอาใจใส่ ยินดีและเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกัน

สรุปได้ว่า ความซื่อตรงเป็นคุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรยึดถือปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มองเห็นคุณค่าให้เกียรติซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความเข้าใจรักใคร่สามัคคีกัน

### 6.2.3 ขอบข่ายของความซื่อตรง

ธีรรัตน์ กิจจรกิจช์ (2542, หน้า 206) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ต้องประสานสัมพันธ์กับคนอื่นและสังคมมากมาย ผู้นำจะต้องซื่อสัตย์สุจริตต่อทั้งผู้ใหญ่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเรียกว่า ซื่อตรงต่อบุคคล การตรงต่อเวลาในการประกอบภารกิจ ถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญยิ่งของผู้นำ ผู้นำต้องซื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อหน้าที่หน้าที่ของตน ไม่ปล่อยปละละเลยหน้าที่ให้เสียหาย ถือว่างานในหน้าที่สำคัญที่สุด เรียกว่า ผู้นำซื่อตรง ต่อหน้าที่ ผู้นำต้องซื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตนเอง ยึดถืออุดมการณ์สำคัญกว่าบุคคล เรียกว่า ผู้นำซื่อสัตย์ต่อตนเอง

และผู้นำจะต้องยึดมั่นถือมั่นในหลักคุณธรรม เคารพศรัทธาและซื่อสัตย์สุจริตใจต่อคุณธรรมและ  
ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี บูชาความถูกต้องชอบธรรมเหนือสิ่งอื่นใดเรียกว่า ซื่อตรงต่อธรรมะ

สุภาพร พิศาลบุตร (2548, หน้า 212) กล่าวว่า ขอบข่ายของความซื่อตรง  
จะประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริตและเที่ยงธรรม มีความจริงใจ ไม่ประพฤติหลอกลวง  
ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชากรราษฎรโดยส่วนรวม

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

#### 6.2.4 ผู้นำกับความซื่อตรง

##### 1) ความซื่อตรง สุจริตใจเป็นมณีล้ำค่า

คนเก่ง มีอยู่ทั่วไป แต่คนดี คนซื่อมีไม่มากนัก ท่านขงจื้อกล่าว  
สอนไว้ว่า “มนุษย์เกิดมาเพื่อความซื่อตรง” แต่ปรากฏว่าเมื่อเราดูให้ละเอียดถี่ถ้วนแล้วจะเห็นว่า  
ในโลกนี้มี แต่คนเลวอยู่อาศัยกันให้ย่อยยับไปหมด นั้นแสดงว่ามนุษย์กำลังหลงทาง ตนเองเดิน  
ไปสู่เส้นทางของพญามารเสียนี้ มนุษย์ต้องดำเนินไปตามเส้นทางแห่งความดีงาม ท่านขงจื้อ  
กล่าวว่า ความสัตย์ซื่อจริงใจ เป็นหนทางของสวรรค์ (ฟ้า) สิ่งที่ความสัตย์ซื่อจริงใจอำนวยผลให้  
ก็จะเป็นของมนุษย์ บุคคลผู้สัตย์ซื่อและจริงใจจะประสบแต่สิ่งที่ดีถูกต้อง และสามารถเข้าใจ  
อะไรๆ ได้โดยไม่ต้องใช้ความคิด เขาเป็นนักปราชญ์ผู้จะดำเนินไปตามแนวทางถูกต้องได้อย่าง  
ง่ายดายและอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ และบุคคลผู้มีความสัตย์ซื่อและจริงใจ ก็คือบุคคลผู้ที่  
เลือกสรร แต่สิ่งที่ดีและยึดมั่นไว้อย่างเหนียวแน่น ถ้าการกระทำความดีไม่ได้มีการกระทำสะสม  
เอาไว้ มันก็จะไม่พอเพียงสำหรับการประทับตราลงบนชื่อเสียงของบุคคลผู้นั้น คนใจทรามมัก  
คิดว่าการกระทำความดีชนิดที่เป็นการกระทำเล็กๆ น้อยๆ ไม่ได้มีคุณประโยชน์อันใดเลย และก็  
จะไม่ยอมกระทำความดีด้วย และเห็นว่าการกระทำความชั่วชนิดที่เป็นการกระทำเล็กๆ น้อยๆ  
นั้น ไม่เป็นอันตรายอะไร และดังนั้นก็จะไม่ถอยออกมาจากความชั่วเหล่านั้น

##### 2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง สุจริตใจ

การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจ เป็นนโยบายที่ดีใน การ  
ทำงาน เป็นทางที่จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ใน การงาน ตามที่ตั้งใจ ประารถนาทีเดียว มีพระบรมราโชวาท  
ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชตอนหนึ่งว่า “...การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่  
พึงปรารถนา คือ ที่เป็น ประโยชน์และเป็นธรรมด้วยนั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้  
จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจ และความถูกต้องเป็น ธรรมประกอบด้วย เพราะ  
เหตุว่าความรู้นั้นเป็นเหมือนเครื่องยนต์ ที่ ปล่อยให้วดยานเคลื่อนไปได้ประการเดียว ส่วนคุณธรรม  
ดังกล่าวแล้วเป็น เหมือนหนึ่งพวงมาลัยหรือหางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำพาให้วดยาน ดำเนินไป  
ถูกทางด้วยความสวัสดิ คือปลอดภัยจนบรรลุถึงจุดหมายที่พึง ประสงค์ ดังนั้น ในการที่จะประกอบ  
การงานเพื่อตนเพื่อส่วนรวมต่อไป ขอให้ทุกคนสำนึกไว้เป็นนิตย์โดยตระหนักว่า การงาน สังคม

และบ้าน เมืองนั้น ถ้าขาดผู้มีความรู้เป็นผู้นำดำเนินการ ย่อมเจริญก้าวหน้าไปได้โดยยาก แต่ถ้างานใด สังคมใด และบ้านเมืองใดก็ตามขาดบุคคลผู้ มีคุณธรรมความสุจริตแล้ว จะดำรงอยู่มิได้เลย...”

### 3) วิธีปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงสุจริตใจ

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

“คนสุจริตทำงานในหน้าที่ใด ย่อมถือหน้าที่นั้นเป็นสำคัญ เคารพผู้ใหญ่ นับถือผู้เสมอกัน เมตตากรรณาผู้หย้อย เมินการชอบและชังอันไร เหตุผลของคนอื่น กล่าวเหตุผลอันควรกันยืนยันในทางถูก ไม่คล้อยตามใคร ในทางผิด ทำอะไรไม่ให้เกิดเสียหายแก่หน้าที่ของตนและของคนอื่น ซึ่งตนจะต้องรับใช้ในภายหลัง อันผู้สุจริตในหน้าที่นั้น เป็นคนระมัดระวัง ไม่ประมาทเลินเล่อ ไม่ หละหลวมมักง่ายเฉื่อยชาหรือสะเพร่า ไม่หลีกเสี่ยงด้วยกุศโลบายเล่ห์- กระเท่ห์ใดๆ ตั้งใจทำประโยชน์อันควรได้เพื่อตนและคนอื่น หมั่นเอาใจใส่ ดูแลรักษา ให้ความสำคัญ ของตนสำเร็จผลเป็นอันดี สมแก่ที่ตนได้นำภาระ ของตนหรือสมแก่ที่ท่านได้มอบหมายไว้วางใจ ให้เป็นที่เชื่อถือได้ของผู้มี อำนาจเหนือ เสียงดังที่สุดและคนชอบที่สุด คือเสียงเกียรติคุณของเจ้าพนักงาน สุจริต แม้เสียงชื่อเสียงของเจ้าพนักงานทุจริตก็ดังที่สุดและให้คนเกลียด ที่สุด เพราะแต่ละคนเห็นเขาเป็นเสี้ยนหนามแก่แผ่นดิน ดังนั้น จึงมีคำ โบราณตำหนิไว้ว่า “ตัวโรคร้าย ของชาติคืออำมาตย์ทุจริต อำมาตย์ที่อ้าง ความรักชาติร้ายกาจกว่าคนสารเลว ชาติที่มีอำมาตย์ทรยศทำแต่ความเหลวแหลก เหมือนลอยอยู่บนเปลวแห่งความหายนะ ความเสื่อมเกียรติ ความสูญเสียทรัพย์สินสมบัติ และความหายนะล่มจม นี่คือวิบัติที่อำมาตย์ 97 เหลวไหลนำมาสู่ประเทศชาติ แม้ตัวโรคร้ายอีกชนิดหนึ่งของมนุษย์ ก็คือ อำมาตย์ทุจริตซึ่งปล่อยตัวเองให้ยุ่งเหยิง เทียวสะสางคนอื่นออกจ่าละห้วน บรรรทุกคนอื่นเสียจนแปล้ แต่ตัวเองเดินป่าเบาไปตามลม” แต่อำนาจที่อยู่ในกำมือทุจริต เปรอะเปื้อนด้วยโลภโมโทสัน ย่อมชักไปสู่ประโยชน์ส่วนตัว และทำลายประโยชน์ของ คนอื่นหรือของ ประเทศชาติ นำให้ผู้ใช้ต้องถูกสาปแช่ง ถึงเขาจะทำงานได้ผลสมใจ แต่จะต้องไปนอนอยู่ในห้องคุมขัง ดังนั้นเราจึงควรยึดอำนาจสุจริตไว้ให้มันเกิด

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| ถึงจนทนสู้กัด         | กินเกลือ       |
| อย่าเทียวแลเนื้อถือ   | พวกพ้อง        |
| อดอยากเยี่ยงอย่างเสือ | สงวนศักดิ์     |
| โซกีสေးใส่ท้อง        | จับเนื้อกินเอง |

(สำนวนเก่า)

4) ผลดีของความซื่อตรง สุจริตใจต่อหน้าที่ ความซื่อตรง สุจริตใจต่อหน้าที่มีอยู่ในบุคคลใดบุคคลนั้นย่อมจะ ได้รับอานิสงส์หรือผลดีหลายประการ คือ

1. ช่วยให้ชีวิตไม่ตกต่ำ ตายไปย่อมไม่ตกในอบาย

2. ช่วยให้กิจการงานเจริญก้าวหน้า หากมีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะสามารถดำเนินการผ่านพ้นไปในที่สุด
  3. ช่วยให้เป็นบุคคลที่ดีเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือให้มีเกียรติในสังคม
  4. ช่วยให้อำนาจตระกูลมีชื่อเสียง
  5. ช่วยให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมีความสงบเรียบร้อย
- เกิดความร่มเย็นในบ้านเมือง (อุคตมพร อมรธรรม, 2549, หน้า 1-6)

### 6.3 ศิลปะการสื่อสาร

#### 6.3.1 ความหมายของ “การติดต่อสื่อสาร”

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร (message) ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

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

โดยสรุป ความหมายการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร โดยผ่านตัวอักษร สัญลักษณ์ คำพูด อากัปกริยา แทนความรู้สึกนึกคิด ความรู้สึก เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ถูกต้องซึ่งกันและกัน

#### 6.3.2 การติดต่อสื่อสาร แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

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

#### 6.3.3 การติดต่อสื่อสารทางเดียวกับสองทาง

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียวเร็วกว่าการติดต่อสื่อสารสองทาง
2. การติดต่อสื่อสารสองทางแม่นยำกว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว
3. การติดต่อสื่อสารสองทางมีความมั่นใจในตัวของเขาเองและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องว่าอะไรถูกหรือผิดมากกว่า
4. ผู้ติดต่อสื่อสารทางเดียวมักจะพบว่าตัวเองมีความรู้สึกกระตือรือร้นทางจิตใจมากกว่าในระบบสองทาง เพราะว่าถ้าหากปรากฏว่าเขาติดต่อสื่อสารผิด และบอกข้ามสิ่งสำคัญไปโดยที่ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจ ผู้รับก็จะไม่มีโอกาสชี้ให้เห็นทันทีเหมือนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

5. การติดต่อสื่อสารแบบสองทางมักจะมีเสียงรบกวนและไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย เพราะมีคนคอยก่อกวนผู้ส่งข่าวสารไปสู่อีกคนหนึ่ง กับคนที่ซ้ำที่สุดจะถ่วงคนอื่น ๆ ส่วนวิธีทางเดียวกลับตรงกันข้าม ปรากฏว่าเรียบร้อยและเจียบสงบจากที่สังเกตการณ์ภายนอก แต่การติดต่อสื่อสารถูกต้องน้อยกว่า

#### 6.3.4 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

กิจกรรมทุกชนิดในองค์กรต่างก็ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารด้วยกันทั้งสิ้น เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวที่จะใช้สำหรับการสั่งงานต่าง ๆ ไปให้ถึงตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์วางแผน ประสานงาน และถ่ายทอดคำสั่งและคำแนะนำต่าง ๆ ฉะนั้น ถ้าผู้นำหย่อนประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร อาจทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดการคลาดเคลื่อน ส่งผลให้การทำงานชะงักขาดประสิทธิภาพได้ การติดต่อสื่อสารที่ดี จะช่วยให้ข้อมูลข่าวสาร ประสานถึงกันอย่างทั่วถึง คนในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน เพราะเขามีความรู้สึก “รู้เขา รู้เรา” ไม่มีความหวาดระแวงในการทำงาน ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารผู้เขียนสรุปได้ดังนี้

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

#### 6.3.5 หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร (function of communication) การติดต่อสื่อสารในแต่ละองค์กร มีบทบาทหน้าที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. การควบคุม (control) คือ การติดต่อสื่อสารในองค์กรของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะอยู่ในรูปของการบังคับบัญชาการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. การจูงใจ (motivation) ผู้บังคับบัญชาจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำงาน โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน โบนัส เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย การยกย่อง

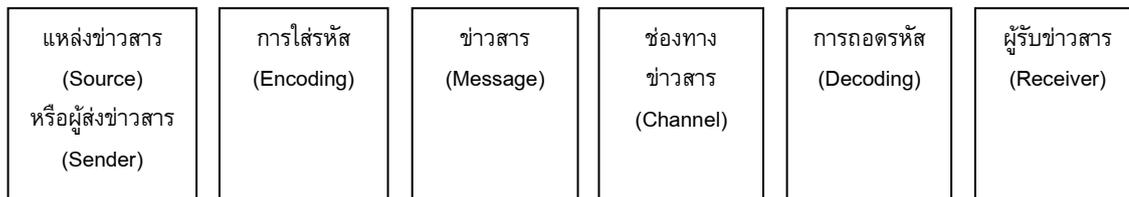
3. การแสดงออกด้านอารมณ์ (emotional expression) การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วยลดความตึงเครียด ความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดคุยกับผู้อื่น เช่น ผู้ร่วมงาน บุคคลในครอบครัว

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

5. การประสานงาน การติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ลดการล่าช้าและข้อมูลผิดพลาด

### 6.3.6 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (the communication process) เป็นขั้นตอนในการสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร (source) และผู้รับข่าวสาร (receiver) ซึ่งทำให้เกิดผลดีในการส่งข่าวสารและเข้าใจความหมายของข่าวสาร ซึ่งโมเดลการติดต่อสื่อสาร (communication model) เป็นโมเดลที่แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข่าวสารเดินทางจากแหล่งข่าวสาร (source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (sender) ไปยังผู้รับข่าวสาร (receiver) ข่าวสารจะเปลี่ยนเป็นรหัส (decoding) เช่นเดียวกับที่ผู้ส่งส่งมา ผลลัพธ์ก็คือเป็นการโยกย้ายความหมายจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง



ภาพ 4 โมเดลกระบวนการติดต่อสื่อสาร (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) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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 ทศนคติ ความรู้ 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 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

6.3.7 ลักษณะการติดต่อสื่อสารด้านการพูดและการเขียน (speaking and writing) ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้นำได้ 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 ชื่อหนังสืออะไร หน้าไหน เกิดขึ้นเมื่อไร แต่ข้อควรระวังคือ อย่าใช้ข้อมูลมากเกินไป เพราะจะทำให้คนเกิดความเบื่อหน่ายและหมดความเชื่อถือ

7. ลดการใช้คำฟุ่มเฟือยและอย่าหยุดจังหวะยาวเกินไป (minimize junk words and vocalized pauses) การใช้คำพูดที่ขยายความซ้ำไปซ้ำมาในเรื่องเดิม จะทำให้คนฟังเบื่อหน่าย และสับสน ดังนั้นจึงควรพูดให้กะทัดรัดและตรงประเด็น เป็นวิธีการลดการใช้คำฟุ่มเฟือย

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

9. พยายามบอกผู้ฟังถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อเสนอของท่าน (sell group members on the benefits of your suggestions) ผู้นำควรจะแจ้งสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากสิ่งที่ผู้นำเสนออยู่

10. ปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้รับฟัง (gear your message to the listener) การสื่อสารเพื่อการจูงใจผู้ฟังนั้น ผู้พูดต้องปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับความสนใจของผู้รับข่าวสารและยึดหลักการจูงใจผู้รับข่าวสารด้วย ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักว่าผู้รับข่าวสารมีความรู้ 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. ทำรายงานจดบันทึกให้ดีเหมือนมืออาชีพ (write crisp, clear menos, letter and reports) ผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมักเป็นคนที่เขียนรายงานหรือพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านดังกล่าว

### 6.3.8 การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (ไม่ใช่คำพูด) (nonverbal communication)

เป็นการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดแต่โดยแสดงออกทางด้านปฏิกริยาและด้านพฤติกรรมการแสดงออกทางสีหน้า 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

### 6.3.9 การติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ, 2547, หน้า 191-192)

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร (The CEO must be committed to the importance of communication) โดยฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญและมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนถึงแจ้งให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ การฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้ความสำคัญกับพนักงาน การศึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อหาสาเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้พนักงานเกิดความกลัวน้อยลง
2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน (managers match actions and words) ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต้องช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการกระทำ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งผู้นำส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข้อมูลที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ผู้นำสูญเสียความเชื่อถือจากพนักงาน

3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (commitment to two – way communication) โปรแกรมที่ขาดประสิทธิภาพมักจะถูกครอบงำ โดยการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างแบบทางเดียว โปรแกรมที่ประสบความสำเร็จ จึงควรมีความสมดุลกันระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

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

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

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี (dealing with bad news) องค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์กรทุกองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาการขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าหึง ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่อีดีอัดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการประกาศด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และการเผชิญหน้าไม่ใช่หลบหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม (the message is shaped for its intended audience) บุคคลในองค์กรจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน 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 จังหวะเวลาคือสิ่งที่สำคัญยิ่ง (timeliness in vital) ในการติดต่อสื่อสารผู้จัดการต้องหาจังหวะเวลา 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 อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้นหรือการจัดการรูปแบบองค์กรใหม่ เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียง หรือเกิดการต่อต้านได้

การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดีโดยใช้คำถาม “ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไร” แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตัวของเขาเอง

### 6.3.10 ปัญหาที่พบบ่อยในการติดต่อสื่อสาร มีดังต่อไปนี้

1. การผิดเพี้ยนของข่าวสาร เกิดจากกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ซับซ้อน การรับรู้ที่แตกต่างกัน และสื่อความหมายที่ต่างกันของข้อมูลทำให้มีการแปลความผิดพลาดคลาดเคลื่อน หรือผิดเพี้ยนไป

2. การกลั่นกรอง โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน โดยการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เก็บหรือกรองข่าวสารบางส่วนออก เพื่อรักษาสถานภาพบางอย่างของตนไว้

3. การยกเมฆ อาจเกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน ในการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างคลุมเครือ เช่น ข้อความที่ว่า “ช่วยทำงานให้ครุหนอย แล้วครุจะช่วยให้คุณเป็นการตอบแทน” ซึ่งในแง่ของครุและนักเรียนอาจตีความไม่เหมือนกันก็ได้

6.3.11 การแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสาร ปัญหาต่างๆ ในกระบวนการติดต่อสื่อสารที่กล่าวแล้ว อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงได้หลายวิธีแตกต่างกันไป ดังนี้

1. การส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสาร หรือใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทางให้มาก จะสามารถช่วยลดการผิดเพี้ยนของข่าวสารได้ดี
2. เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพราะบุคคลบางคนอาจจะมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆ ได้ไม่เท่ากัน
3. ใช้การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว เนื่องจากเป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สั้นและรวดเร็ว สามารถส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสารได้สะดวก
4. มีความรู้สึกไวต่อโลกของผู้รับ ซึ่งจะช่วยให้เลือกใช้ช่องทางหรือวิธีการในการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสมกับผู้รับ
5. รู้ซึ่งถึงความหมายเผชิญสัญลักษณ์
6. สนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำหรือกิริยาอาการ เพื่อเน้นย้ำความหมายหรือความสำคัญของข่าวสารที่ต้องการส่ง เช่น ถ้าจะส่งงานเร่งรีบก็ควรมีท่าทางกระฉับกระเฉงไม่เฉื่อยชา เป็นต้น
7. ใช้ภาษาง่าย ๆ และตรงไปตรงมา เพื่อป้องกันปัญหาที่จะต้องตีความผิดจากเจตนาของผู้สื่อข้อความนั้น

#### 6.3.12 ปัญหาการติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน มี 3 ประการ คือ

1. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย เพราะเพศชายมักสนทนาแบบตรง ๆ มากกว่าเพศหญิง ส่วนเพศหญิงจะพูดอ้อมค้อม
2. การติดต่อสื่อสารแบบการเมืองที่ถูกต้อง การติดต่อสื่อสารควรยึดหลักการส่งข่าวสารให้เกิดความชัดเจนถูกต้องมากที่สุด และต้องเลือกคำซึ่งจะไม่ทำให้ผู้อื่นขัดเคืองและระมัดระวังในการใช้ภาษาเพื่อไม่ให้เกิดความคลุมเครือ
3. การติดต่อสื่อสารในวัฒนธรรมข้ามชาติ มีสาเหตุมาจากความหมายและวิธีการใช้คำ น่าเสียง รวมไปถึงการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรพึงระวังเป็นอย่างมาก

### 6.4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

6.4.1 ความหมายของ “มนุษยสัมพันธ์” มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

อภิญดา สวารชน (2530, หน้า 1) ได้กล่าวสรุปและให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์เอาไว้ ดังนี้ “มนุษยสัมพันธ์” เป็นวิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือ”

อรุณ รักธรรม (2533, หน้า 38) อธิบายว่า วิชามนุษยสัมพันธ์เป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์เป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ การที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อรักและเข้าใจกันดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยความเต็มใจและจริงใจต่อกัน ไม่ใช่แกล้งทำ

โดยสรุปว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์หรือเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นวิธีหนึ่งในการเข้ากับคน ครองใจคน เอาชนะใจคน รวมถึงใจตนเองด้วยการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลกระทำโดยการที่ทำให้บุคคลทุกๆ คนในหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ทั้งทางร่างกายและสติปัญญา ช่วยให้เกิดความจงรักภักดี ความร่วมมือร่วมใจ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลส่งผลถึงองค์กรที่จะได้รับประโยชน์มากที่สุด

#### 6.4.2 ลักษณะของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม มีความรัก ความนับถือ ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติภารกิจร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ จึงอาจจะสรุปลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1. เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มสังคมย่อยๆ อย่างมีระบบ โดยแสดงเจตนาารมณ์เป้าหมายเดียวกัน และแสดงพฤติกรรมตอบสนองเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. เป็นการก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการทำงานต้องอาศัยการประสานงาน การร่วมมือและการร่วมมือใจของบุคคลส่งผลให้งานสำเร็จ
3. การจูงใจที่มีประสิทธิภาพ คือ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น
4. มนุษยสัมพันธ์ ส่งผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อองค์กรอย่างสูงสุด และลงทุนน้อยที่สุด ถ้าเทียบกับการลงทุนชนิดอื่นๆ

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของศาสตร์และศิลป์ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและปรับปรุงตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ให้เหมาะสมกับสังคมที่อยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การให้โอกาส ให้อภัย ให้ความเอื้ออาทร ช่วยเหลือ ชี้แนะ ฯลฯ ส่งผลไปถึงความรู้สึกดี ๆ ที่มีต่อกัน (ม.ร.ว.สมพร สุทัศน์ีย์, 2546, หน้า 7)

ธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างกันพื้นฐาน 4 ประการ คือ มนุษย์ตั้งแต่เกิดมาก็มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ นิสัย อารมณ์ รูปร่างหน้าตา 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) เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการและแสดงออกทางพฤติกรรมแล้วกระตุ้นให้เกิดการชวนชววยตี้นรน เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

4. ศักดิ์ศรีเกียรติยศ (human dignity) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีการติดต่อไปมาหาสู่และมีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยเชิดชูบุคคลผู้มีอหัยาศัยใจคอที่ดี มีลักษณะเป็นที่รักใคร่นับถือของคนทั่วไป

#### 6.4.3 ประเภทของมนุษยสัมพันธ์ (type of human relations)

การจะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์ และบังเกิดผลดีต่อจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ และความต้องการ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านส่วนตัวและการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องเลือกปฏิบัติให้เหมาะสม ความสัมพันธ์แบ่งออกได้หลายประเภท ได้แก่

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

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

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

4. มนุษยสัมพันธ์ทางสื่อสารคมนาคม เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น โดยการติดต่อประสานงาน ของกลุ่มคนที่อยู่ห่างไกล โดยต้องเดินทางไปมาหากัน หรือใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรเลข หรือสื่อสารมวลชนต่างๆ เป็นสื่อกลางทำให้เกิดความเข้าใจกัน

5. มนุษยสัมพันธ์ทางการศึกษา เกิดจากการเรียนรู้ตามโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาอื่นๆ ทำให้บุคคลได้รู้จักกัน ส่วนวิชาความรู้ที่ได้รับก็จะนำมาปรับใช้กับชีวิตที่แท้จริงของแต่ละบุคคล ทำให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยทั่วไป

6. มนุษยสัมพันธ์ทางด้านเศรษฐกิจ เป็นความสัมพันธ์อันสืบเนื่องมาแต่โบราณ เกี่ยวข้องด้วยการประกอบอาชีพทำมาหากินจากระบบเกษตรกรรมเปลี่ยนมาเป็นระบบอุตสาหกรรม ทำให้เกิดสัมพันธ์ภาพต่อกัน แบบนายจ้างและลูกจ้าง และกลุ่มผู้บริโภคซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน โดยไม่เอารัดเอาเปรียบกันจนเกินไป

7. มนุษยสัมพันธ์ทางการเมือง ลักษณะของความสัมพันธ์แบบนี้เกิดขึ้นในหมู่คนที่สนับสนุนแนวความคิดต่อบุคคลที่ตนชอบและพอใจ หรือพรรคการเมือง นโยบายของพรรค การเมืองที่ศรัทธาก็จะช่วยเหลือสนับสนุน และให้การยอมรับบุคคลหรือพรรคการเมืองนั้น ด้วยการปลุกปั่นและทุ่มเทกายและใจในทุกโอกาส เป็นต้น

#### 6.4.4 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ช่วยให้นักบริหารสามารถบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่ต้องมีการใช้อำนาจคอยบังคับกันอยู่ตลอดเวลา แต่อาศัยความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจเป็นสำคัญ ดังที่มีคำกล่าวว่าการใช้คนต้องให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ และนายที่ดีต้องนั่งในหัวใจคน ปัญหาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะชนะใจคน ก็ต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งการชนะใจคนนั้น หมายความว่า ให้เขายอมรับนับถือเรา เกิดศรัทธาในตัวเรา เชื่อถือเรา คอยทำตามด้วยความเต็มใจในสหรัฐอเมริกา มีการวิจัยหลายเรื่องและพบว่า

1. หัวหน้างานจะต้องใช้เวลาเกี่ยวข้องกับหรือทำงานร่วมกับคนอื่น ประมาณ 67% ของเวลาทั้งหมด นอกนั้นอีก 33% จึงเป็นเวลาที่จะทำงานตามลำพัง
2. พนักงานที่ถูกปลดออกจากงานนั้นเพียง 10% ที่ถูกออกเพราะขาดความรู้ ความสามารถ แต่มีถึง 90% ที่ถูกออกเพราะเข้ากับบุคคลไม่ได้
3. พนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนฐานะ เพราะขาดความรู้ความสามารถมี 24.5 % แต่เพราะเข้ากับบุคคลอื่นไม่ได้มีถึง 75.5 %

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจและผลงาน และยังเป็นสื่อสัมพันธ์ภาพในการทำงานทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร งานจะดำเนินไปด้วยความราบรื่น จนเราสามารถกล่าวได้ว่า มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเป็นของคู่กัน

#### 6.4.5 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั่วไป (general human relations)

การกระทำที่จะเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้นั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับตัวบุคคลว่าจะเลือกปฏิบัติในแนวทางใด โดยคำนึงถึงบุคลิกลักษณะส่วนตัว ที่จะสามารถปรับใช้ในสถานการณ์ให้เหมาะสม โดยไม่เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ซึ่งแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั่วไป มีดังนี้

1. ไม่ถือตัวและสนทนากับบุคคลได้ทุกระดับ
2. มีความสุภาพ อ่อนโยน วางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ
3. สร้างความสัมพันธ์ และเป็นมิตรที่ดีกับทุกคน
4. มีความสนใจ เอาใจใส่ต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ
5. เรียกชื่อและจดจำเหตุการณ์ที่น่าประทับใจของบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง
6. พุดจาทยกย่อง ชมเชย เชิดชูคนอื่นมากกว่าตำหนิติเตียนเหยียดหยาม
7. หลีกเลียงการยกตนข่มท่าน

8. มีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ
9. ให้การต้อนรับกับทุกคนด้วยความสุภาพอ่อนโยน และให้เกียรติ
10. นำความคิดผู้อื่นมาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
11. ให้ความช่วยเหลือดูแลผู้อื่นเมื่อมีโอกาส

#### 6.4.6 มนุษยสัมพันธ์ฐานะผู้บริหาร (human relation of administration)

การทำงานของผู้บริหารจะเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษ เพราะเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องพยายามผูกพันจิตใจคนให้ได้ และปกติผู้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยกล้าพูดคุยกับหัวหน้าบ่อยนัก ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีรายละเอียดโดยสรุปคือ

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 และเป็นคนชอบระแวงสงสัย
20. ไม่ตัดสินใจขณะมีอารมณ์ และเลือกที่รักมักที่ชัง
21. คำสั่งต้องชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็น
22. มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกในครอบครัว
23. มีศีลธรรม และคุณธรรมประจำใจ

24. ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

25. มีความรักและผูกพันในองค์กร

#### 6.4.7 มนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน (human relation for co-operation)

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

1. การเอาใจใส่คนอื่น จะต้องเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ ให้ความจริงใจและคำนึงถึงความต้องการของคนอื่น รวมถึงการเอาใจตนเองด้วย

2. การสนทนาและรับฟัง มีการใช้น้ำเสียงที่สุภาพ อ่อนโยน พูดในเรื่องที่บุคคลอื่นให้ความสนใจ ไม่พูดแต่เรื่องของตนเอง ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น กล่าวชื่นชมยกย่องในโอกาสที่ผู้อื่นกระทำความดี

3. การแสดงอารมณ์ ไม่ควรแสดงอาการฉุนเฉียว เกรี้ยวกราด ในกรณีที่เกิดการผิดพลาด ในการปฏิบัติงาน ควรใช้เหตุผลเข้ามาตัดสินปัญหา

4. การให้ขวัญและกำลังใจ มีการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกดีที่กับการทำงาน เช่น ให้โบนัส ขึ้นเงินเดือนเลื่อนหน้าที่ในกรณีที่มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม ดูแล และรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การดูแลเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือ ร่วมกันรับผิดชอบ มีความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย เป็นต้น

7. การเข้ากับผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพ ยกย่องนับถือ และสรรเสริญผู้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร

มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในแง่ของกระบวนการจูงใจให้คนเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในแง่ของการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยการรู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนใช้เทคนิคในการบริหาร จูงใจคนในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์งานอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

2. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ฐานะ ครอบครัวยุทธศาสตร์ ฯลฯ

3. การยอมรับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน

4. เทคนิคการจูงใจ

ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 2 ลักษณะ คือ

1. การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตาม

เป้าหมาย

2. การบริหารที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร จำแนกได้เป็น 2 อย่าง คือ มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารทั่วไปและมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานเฉพาะด้าน ในที่นี้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเฉพาะด้าน ดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบาย ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน นำไปสู่แผนและโครงการตลอดจนมีการกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนผู้บังคับบัญชา จะต้องแจ้งนโยบายให้บุคลากรในองค์กรทราบและเข้าใจในแนวทางเดียวกัน โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย

2. มนุษยสัมพันธ์กับการกำหนดหน้าที่ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า หากวางแผนไม่ดีก็ย่อมก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

3. มนุษยสัมพันธ์กับการกำหนดหน้าที่ ผู้นำจะต้องอธิบายงานในหน้าที่ให้เป็นรูปธรรมที่ปฏิบัติได้ รวมไปถึงการกำหนดหน้าที่งานในหน้าที่ให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งการกำหนดหน้าที่ต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และผู้นำต้องแน่ใจว่าบรรจบุคคลตรงกับหน้าที่ที่วาง เพราะผู้ที่ถูกบรรจุหน้าที่ จะเกิดความรู้สึกพอใจเพราะเขาได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้ตรงกับความสามารถที่เขาได้อยู่

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

5. มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างความร่วมมือในการทำงาน การบริหารงานในปัจจุบันจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อใช้การบริหารแบบให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะถ้าทุกคนร่วมมือกันทำงานก็จะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6.4.8 ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า ผู้นำจะต้องรู้จักใช้ศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ใน

องค์กร 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

#### 6.4.9 ผู้นำกับความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ให้ถูกต้อง เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์และจังหวะเวลา หากผู้นำมีความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไม่กระจ่างชัด จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการเชื่อมประสานสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ฉะนั้นผู้นำพึงระวังความคิดของตนเอง ดังนี้

1. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของสามัญสำนึก (common sense) หรือเรื่องที่ได้มาจากประสบการณ์มนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยการศึกษาหาความรู้จากพฤติกรรมและต้องอาศัยการพัฒนาทักษะทางสังคม การวิเคราะห์ การวิจัยสถานการณ์
2. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการเอาใจ หรือทำให้คนชอบ เช่น การเลี้ยงดู หรือให้บริการคนอื่น ๆ จึงเลือกทำบางอย่างเมื่อต้องการให้คนชอบ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพในองค์กร
3. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์ คือสิ่งที่จะสามารถขจัดความขัดแย้งในองค์กรให้หมดสิ้นไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ลดข้อขัดแย้งที่เป็นผลเสียและทำให้ข้อขัดแย้งที่เหลืออยู่เกิดผลในทางที่ดี

4. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นแผนการที่จะยับยั้งการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจึงพยายามเอาอกเอาใจลูกน้อง เพื่อให้เกิดการเกรงใจ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการระดมความคิดและมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในอำนาจอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการสั่งการ หรือขอความช่วยเหลือ

5. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นแผนการจงใจให้ลูกน้องมาเป็นฝ่ายเดียวกันกับผู้นำ โดยที่ไม่มีความจริงใจเป็นรากฐาน เพราะลูกน้องจะมีความรู้สึกเหมือนถูกครอบงำ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์ต้องการประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเข้าด้วยกัน

6. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และคาดหวังว่าจะต้องได้รับสิ่งนั้นสิ่งนี้จากอีกฝ่ายหนึ่ง ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของทุกฝ่าย เพราะทุกคนต้องมีปัญหาเกี่ยวกับคนเมื่อทำงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาร่วมกัน

จะเห็นได้ว่า ถ้าผู้นำพยายามระวังไม่ให้เกิดความคิดดังกล่าวได้ ผู้นำจะเข้าใจตนเองและคุณค่าของมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น การประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นก็จะเป็นการ “ให้” มากกว่าการ “รับ” มนุษยสัมพันธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการทำให้คนรัก หรือพอใจแต่อย่างเดียว เพราะว่าการทำให้คนรักหรือพอใจ ไม่จำเป็นต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เสมอไปก็ได้

## 6.5 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

### 6.5.1 ความหมายของทีมงาน

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

Katzenbach, & Douglas K. (1994) อ้างถึงใน ช่อเพชร เบ้าเงิน (2548) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของบุคคลกลุ่มที่มีทักษะต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานของทีมมีความสมบูรณ์ขึ้น โดยมีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และรับรู้ว่าเป็น

ส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของทีมงานข้างต้น พอสรุปสั้นๆ ได้ดังนี้ ที่ ม ง า น หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

### 6.5.2 การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี 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 สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะ วิเคราะห์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลายๆ องค์กรถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏชัดๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ โดยยึด หลักการให้ดังนี้
  - 1.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงของเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
  - 1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสารนั้นๆ
  - 1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
  - 1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ
  - 1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
  - 1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้
2. การเพิ่มความรู้แห่งตน จะทำให้สมาชิกในที่ทีมงานสามารถพัฒนาความเปิดเผย และความกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น
3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในที่ทีมงาน
4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในที่ทีมงาน นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูด ว่าจะต้องพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟัง และรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ
5. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในที่ทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่อง ชมเชย การแสดง ความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

7. กระบวนการปฏิบัติงานกับหน่วยงาน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละทีมเห็นความสำคัญของงาน และผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญ หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล อีกทั้งบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

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

9. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการคือผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter – group relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มที่ทีมงานมากขึ้น

12. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 12 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่างๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่นๆ ด้วย เช่นเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด

6.5.3 ความสำคัญในการสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการสร้างการมีสัมพันธภาพ ในกลุ่ม โดยมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้น เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพจะผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ จนเกิดการยอมรับในหน่วยงาน

ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม
2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่ม คือ วัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์กร
3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
4. การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. การเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

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

#### 6.5.4 การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

แนวทางการสร้างทีมงานตามแนวของ Katzenbach John R, & Smith Douglas (1994, p. 119) อ้างถึงใน ช่อเพชร เบ้าเงิน (2548) 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 การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุน คือ การเปิดเผยจิตใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น

#### 6.5.5 ความพร้อมในการสร้างทีม

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และทรัพยากรที่มีอยู่และทีมนั้นจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของกลุ่มอยู่เสมอ ด้วยการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะชี้ว่าทีมมีความพร้อมอยู่นั้น มี 3 ประการ คือ

1. สมาชิกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีมหรือไม่
2. การทำงานเป็นทีม สามารถครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของบุคคลในทีมได้หรือไม่
3. องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือไม่

#### 6.5.6 กระบวนการในการทำงานเป็นทีม

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

##### 1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการทำงานนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการว่า เมื่อการทำงานสิ้นสุดลงแล้ว ผลที่คาดหวังจะได้จากการทำงานนั้นคืออะไร มีลักษณะหรือรายละเอียดเป็นอย่างไร ซึ่งจากสิ่งที่ต้องการจะได้หรือ

จุดมุ่งหมายนี้เองที่จะช่วยในการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น

## 2. การวางแผน

การวางแผนเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานหลายๆ คนที่ผู้ร่วมงานไม่รู้แผนงาน ไม่รู้ขั้นตอนในการดำเนินงาน ก็จะทำให้เกิดการสับสนวุ่นวาย เสมือนคนตาบอดที่ไม่ทราบหนทางข้างหน้าเดินสะเปะสะปะไปอย่างไม่มีความมั่นใจ การวางแผนงานจะเป็นเหมือนการกำหนดทิศทางให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหนทางที่แจ่มชัดแน่นอน มีความมั่นใจที่จะก้าวเดินไปตามทางที่กำหนดอย่างถูกต้องพร้อมเพรียงสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี เพื่อถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกัน

หลังจากทีมได้ร่วมกันวางแผนงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มที่ได้รับการมอบหมายงานมากก็ควรจะได้ลงมือปฏิบัติตามงานหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปตามแผนที่กำหนดกันไว้ ผู้ประสานงานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตามดูแลประสานงานให้เป็นไปตามแผน และเพื่อที่จะให้งานดำเนินไปตามแผนได้ดี

### 6.5.7 บทบาทของผู้นำในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิผลข้างต้น นับว่าจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อผู้นำที่จะสามารถมีรูปแบบที่ครบถ้วน ที่สามารถเห็นถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งผู้นำจะสามารถนำมาประยุกต์ เพื่อการออกแบบกลุ่มงานหรือการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และตรงตามปัจจัยและสภาพการณ์ ที่เป็นอยู่ ซึ่งกลยุทธ์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นๆ จากใจกลางสู่วงกว้างได้ ดังนี้

กระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มที่จะมีผลกระทบต่อปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องทราบเป็นเบื้องต้นก่อนว่า เกณฑ์เฉพาะที่เป็นปัจจัยที่ใกล้ตัวกลุ่มมากที่สุด ซึ่งจะมีผลอย่างสำคัญและโดยตรงกับประสิทธิผลของกลุ่มมีประการใดบ้าง ซึ่งวิธีวิเคราะห์ที่พิจารณาจะต้องอาศัยสิ่งเป็นสภาพเงื่อนไขของงานที่กลุ่มทำ นั่นคือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงพื้นฐานลักษณะที่จะเป็นเงื่อนไขจากงานให้เข้าใจได้ชัดเจนก่อน เช่น เป็นงานที่ต้องใช้เครื่องเค้น ใช้กำลังความพยายามของคนด้านไหน ความคิดหรือร่างกาย หรือต้องทำในสภาพเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมและเวลาอย่างไร เช่น เป็นงานทำกลางแจ้งในที่จำกัด อุณหภูมิเย็นเป็นพิเศษ หรือเป็นกะกลางคืน รวมทั้งเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้มีราคาถูกแพงอย่างไรภายใต้การเข้าใจเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องต้องใช้ทำงานนั้นเอง ผู้บริหารจะอาศัยความ

เข้าใจดังกล่าวพิจารณาวิเคราะห์ดูว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง คือ

- 1) การทุ่มเทความพยายามต่องาน ต้องมีมากหรือน้อย
- 2) ความรู้และทักษะของสมาชิกที่จะทำงานนั้น ต้องสูงหรือดีขนาดไหน
- 3) กลยุทธ์การปฏิบัติงานของกลุ่ม จะต้องถูกต้องเพียงใด

จากการได้วิเคราะห์ดูผลกระทบของกลุ่มเฉพาะทั้ง 3 อย่าง ภายใต้อาสาสมัคร ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีตามที่กล่าว ผู้นำจะพบได้ว่า ในหลายๆ กรณีอาจจะมีเกณฑ์เฉพาะที่สำคัญมักจะมีเพียง 2 อย่าง แต่บางกรณีอาจมีทั้ง 3 อย่างก็ได้

2. การพิจารณาออกแบบกลุ่มหรือทีมงานตามปัจจัยการออกแบบกลุ่มงานนั้น คือ การต้องมุ่งพยายามออกแบบ เพื่อให้กลุ่มมีสภาพสอดคล้อง ตรงตามเกณฑ์เฉพาะที่กลุ่มมีความจำเป็นและต้องการให้มากที่สุด โดย

- 1) ต้องมีการจัดงาน (task) ที่มีลักษณะการจูงใจที่ดี
- 2) การพิจารณาเกี่ยวกับขนาดและส่วนผสมของสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม

เหมาะสม

3) การพยายามสร้างบรรทัดฐานกลุ่มให้เปิดกว้าง เพื่อที่จะสามารถค้นหาหรือวางมาตรการเกี่ยวกับกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสม มาใช้กับการทำงานได้ตลอดเวลา

3. วงที่กว้างออกมาต่อจากการได้พิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการออกแบบ (design factors) กลุ่มงานหรือทีมงาน จนได้ผลตามที่ต้องการแล้ว นั่นคือการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (environmental context) ที่เป็นบรรยากาศแวดล้อมที่กลุ่มทำงานอยู่ โดยตรวจสอบดูว่า

1) รางวัลผลตอบแทนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้ผูกโยงกับประสิทธิผลของงานที่กลุ่มทำหรือไม่

2) ได้มีการจัดการฝึกอบรมที่จำเป็น และบริการการศึกษาที่จะคอยช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เก่งและรู้จริง เพื่อการทำงานพร้อมเพียงใจ

3) ได้มีการชี้ให้กลุ่มทราบถึงผลงานที่ต้องการจนชัดเจน เพื่อที่กลุ่มจะได้มีแนวทางสำหรับการไปปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำหรือไม่เพียงใจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ

1. ทีมงานทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
2. มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก
3. สมาชิกมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน
4. การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย
5. สมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

## แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ พัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เสริมสร้างให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ปฏิภาณและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม สามารถจัดการตนเองได้ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้ใช้องค์ความรู้ ทักษะและเจตคติ จากการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียนมาปฏิบัติกิจกรรมเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ได้แก่ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ เกิดทักษะการทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขในฐานะ เป็นพลเมืองไทยและพลโลก (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552, หน้า 4-5)

### 1. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วย กิจกรรม 3 ลักษณะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 16) ดังนี้

#### 1.1 กิจกรรมแนะแนว

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักตนเอง รู้จักสิ่งแวดล้อม สามารถคิดตัดสินใจ คิดแก้ปัญหา กำหนดเป้าหมาย วางแผนชีวิตทั้งด้านการเรียนและอาชีพ สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูรู้จักและเข้าใจผู้เรียน ทั้งยังเป็น กิจกรรมที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมพัฒนาผู้เรียน

#### 1.2 กิจกรรมนักเรียน

เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจที่เหมาะสม ความมีเหตุผล การช่วยเหลือแบ่งปันเอื้ออาทรและสมานฉันท์ โดยจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ให้ได้ปฏิบัติด้วยตนเองในทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผนประเมิน และปรับปรุงการทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น กิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย

1. กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้นำเพื่อประโยชน์และนักศึกษาวิชาทหาร
2. กิจกรรมชุมนุม ชมรม

### 1.3 กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม และท้องถิ่น ตามความสามารถสนใจในลักษณะอาสาสมัคร เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ ความตั้งใจ ความเสียสละต่อสังคมและการมีจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมอาสาพัฒนาต่างๆ กิจกรรมสร้างสรรค์สังคม

สรุปได้ว่า กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีกิจกรรม 3 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียนและกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ เมื่อผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมแล้วนำไปสู่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

## 2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 7)

### 2.1 หลักการ

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มีเป้าหมายของการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและครอบคลุมผู้เรียนทุกคน
2. เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้านเต็มตามศักยภาพ ตามความสนใจ ความถนัด ความต้องการ เหมาะสมกับวัยและวุฒิภาวะ
3. เป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังและส่งเสริมจิตสำนึกในการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมในลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. เป็นกิจกรรมที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ประชาชนชาวบ้านและหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

### 2.2 เป้าหมาย

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมุ่งส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการเรียนรู้ไปพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี อันจะนำไปสู่คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้แก่ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ

## 2.3 แนวการจัดกิจกรรม

สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม โดยแนวการจัดกิจกรรม ดังนี้

1. ให้ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมตามความสนใจ
2. ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมผ่านประสบการณ์ที่หลากหลาย ฝึกการทำงานที่สอดคล้องกับชีวิตจริง ตลอดจนสะท้อนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้เรียน
3. จัดกิจกรรมอย่างสมดุลทั้ง 3 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียนและกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ โดยจัดกิจกรรมรายบุคคล กิจกรรมกลุ่ม ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยการศึกษาและใช้ข้อมูลประกอบการวางแผนอย่างเป็นระบบ เน้นการคิดวิเคราะห์และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรม
5. ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้แบบร่วมมือมากกว่าเน้นการแข่งขันบนพื้นฐานการปฏิบัติตามวิถีประชาธิปไตย
6. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่กิจกรรม

สรุปได้ว่า กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คือ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปพัฒนาตนเองอย่างรอบด้านเต็มตามศักยภาพ

## 3. แนวการจัดกิจกรรมนักเรียน

กิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย 1) กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และนักศึกษาวิชาทหาร 2) กิจกรรมชุมนุม ชมรม ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 24)

### 3.1 หลักการ

กิจกรรมนักเรียนเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจ โดยเน้นเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ความมีระเบียบวินัย การไม่เห็นแก่ตัว ความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความมีเหตุผล การช่วยเหลือแบ่งปันกัน และความเอื้ออาทรและสมานฉันท์

การจัดกิจกรรมนักเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1. จัดให้สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน
2. เน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติด้วยตนเองในทุกขั้นตอน
3. เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้เรียน ตลอดจนบริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น

### 3.2 วัตถุประสงค์

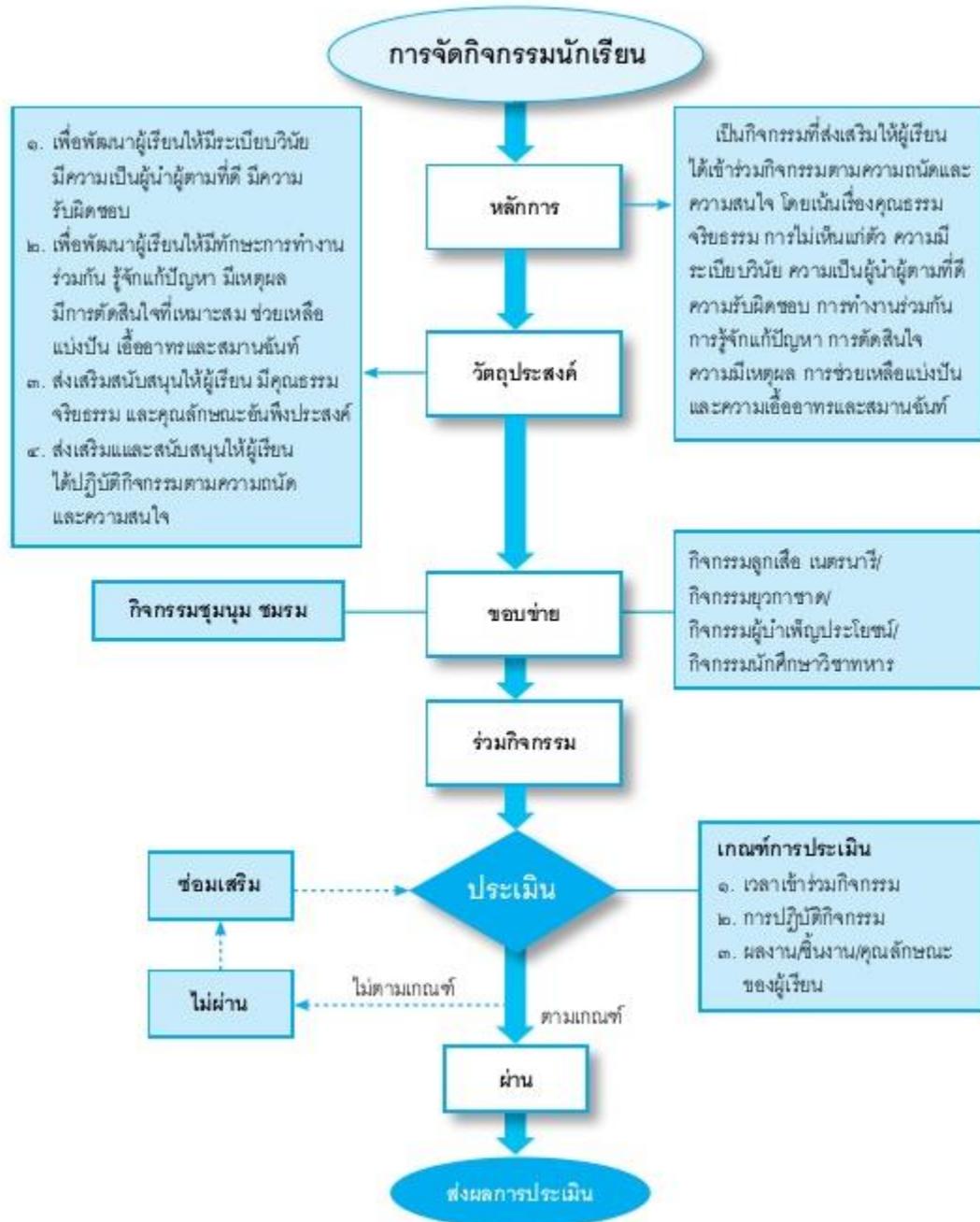
1. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีระเบียบวินัย มีความเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดีและมีความรับผิดชอบ
2. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการทำงานร่วมกัน รู้จักการแก้ปัญหา มีเหตุผล มีการตัดสินใจที่เหมาะสม ช่วยเหลือแบ่งปันและเอื้ออาทร สมานฉันท์
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจ

### 3.3 ขอบข่าย

กิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย

1. กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์และนักศึกษาวิชาทหาร  
สถานศึกษาให้ผู้เรียนเลือกกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและครบตามหลักสูตรของแต่ละกิจกรรม
2. กิจกรรมชุมนุม ชมรม  
สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายและเข้าร่วมกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจ  
ทั้งนี้ นักเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทั้งในข้อ 1 และ 2 สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสามารถเลือกเข้าร่วมกิจกรรมในข้อ 1 หรือ 2 กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

## แนวการจัดกิจกรรมนักเรียน



ภาพ 5 แนวการจัดกิจกรรมนักเรียน

ที่มา: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 24)

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า แนวการจัดกิจกรรมนักเรียน นักเรียนผ่านกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร และกิจกรรมชุมนุม ชมรม ให้สอดคล้อง กับความสามารถความสนใจของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีระเบียบวินัยความเป็นผู้นำและ ผู้ตามที่ดี และมีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ภาวะผู้นำ

#### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คูซและโพสเนอร์ (Kouzes, & Posner, 1995, p. 31) อ้างถึงใน พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะที่ผู้นำใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน

ไดแอน (Diane, 1996, p. 51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เคอร์เทอร์ (Coulter, 2000, p. 20) อ้างถึงใน พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโต และคุณค่าให้กับองค์กร

ยุกัล (Yuki, 1989, p. 2) อ้างถึงใน สุภาพร รอดถนอม (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจให้บุคคลดำเนินการในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางที่ทำให้บุคคลเกิดความสนใจในดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุดชาติ (2544, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กวี วงศ์พุ่ม (2542, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ยังยุทธ์ เกษสาคร (2544, หน้า 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อสาร

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2544, หน้า 45 - 61) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่น และกลุ่ม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

จากความหมายภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

## 1.2 ความสำคัญของผู้นำ

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น ถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์กรและบุคคลภายในองค์กรได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไร คือ สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมี และต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์กรไว้และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (วรรณารถ แสงมณี, 2538, หน้า 20)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นามองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลงานขององค์กรที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำเป็นองค์กรนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังที่ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530, หน้า 51) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมเพียงใด ตัวอย่างที่เป็นได้ชัดเจนก็คือ ในกรณีที่ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน ผู้นำขององค์กรจะต้องทำการรณรงค์ติดต่อสื่อสารกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และรับทราบวิถีทางและนโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีคุณภาพมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรนั้นก็ย่อมมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

### 1.3 องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2547, หน้า 433) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับความสามารถในการใช้แรงจูงใจกับบุคคลในทุกระดับ และในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจ

2. ลักษณะของระบบการจูงใจสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ บุคคล และสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้

3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่มในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ใต้บังคับบัญชา และความต้องการอาจจะมีคุณภาพ

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 69) กล่าวว่า นักบริหารหรือผู้นำทุกคนสามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่างๆ ได้ดีหรือไม่ได้ดี มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำ สังเกตได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจของผู้ตามในการปฏิบัติงาน ใต้อธิบายองค์ประกอบของผู้นำที่ดีไว้ 7 ประการดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ ความสามารถในทางสร้างสรรค์ มีจิตวิญญาณดี ความสามารถในการปรับตัว และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) คำหนึ่งถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม
- 4) ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม
- 5) ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา
- 6) เป็นนักกลยุทธ์
- 7) ต้องมีอำนาจ และยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (the successful leader) ควรมี 11 ประการดังนี้ 1) ไม่ปิดสวรับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเองและของลูกน้อง 2) ให้มีความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง 3) เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่อง ไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เต็มอะไรไม่ได้อีกเลย 4) เป็นตัวอย่างที่ดี 5) ยอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า 6) รู้จักป้องกันปัญหาไม่มองข้ามทั้งเรื่องของงานไม่ปล่อยให้เรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ 7) เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่น ยอมรับความศรัทธา 8) สร้างความร่วมมือ

สามารถจูงใจลูกน้องให้ขยความคิด 9) สอนงานเป็น สิ่งงานชัดเจน 10) มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศ ให้ลูกน้องได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย 11) ให้การยกย่อง ชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวงคำยกย่องชมเชยลูกน้อง ควรส่งเสริมและให้กำลังใจอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้มีสติปัญญาดี มีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่น ยอมรับความศรัทธา เป็นนักวางแผนและต้องมีอำนาจ

#### 1.4 หลักของการเป็นผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 19) ได้กล่าวว่า หลักของการเป็นผู้นำมี ดังนี้  
L = Love คือ รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & Experience คือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว

E = Enthusiasm คือ มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงจัง

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิก็ตาม และรับผิดชอบงาน

S = Sacrifice & Sincere คือ เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง

H = Harmonize คือ เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = Intellectual Capacity คือ มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็นคือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และ 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

สรุปได้ว่า หลักของการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร หรือโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าทีเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการเริ่มโครงการ กระบวนการทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมาย เพื่อทำให้องค์กรหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.5 บทบาทของภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า16 - 17) กล่าวถึง บทบาทของภาวะผู้นำ (leadership roles) ที่ดีขององค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กร จะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ

- 1.1 เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร
- 1.2 เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร
- 1.3 ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นผู้พูดที่ดี (spokeperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคลากรหรือผ่านฝ่ายต่างๆ คือ

- 2.1 ฝ่ายบริหารระดับสูง
- 2.2 ลูกค้ำ
- 2.3 บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน
- 2.4 เพื่อนร่วมอาชีพ
- 2.5 ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

- 3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจา ด้านของเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขายการกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนที่ทีมงาน ดังนี้

- 4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
- 4.2 ต้องให้สมาชิกที่ทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกที่ทีมงานมีขั้นตอนการทำงาน และมี

การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

## 5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (team builder)

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทในกระบวนการใช้ศิลปะ ความสามารถ อิทธิพลและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือหลักการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้บุคคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกันใช้กระบวนการสื่อความหมาย เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

### 1.6 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้นำ (leader) คือ บุคคลที่นำผู้อื่นหรือกลุ่ม และได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษา มีดังต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1998, p. 108) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นๆ ไว้ ดังนี้

1. มีชีวิตชีวา และจิตใจที่เข้มแข็งอดทน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบดี

ดูบริน (Dubrin, 1998, pp. 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, และคนอื่น ๆ (2547, หน้า 398) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีความเฉลียวฉลาดและมีทักษะในความคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะทางการพูด มีความรู้เกี่ยวกับงาน และสามารถชักจูงใจผู้อื่นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 61) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ไว้ ดังนี้

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

ทวี วงศ์พุ่ม (2542, หน้า 106 - 110) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประเวศ วะสี (2547, หน้า 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่จะให้เกิดจุดมุ่งหมายขององค์กร บรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรที่เฉื่อยชา เชื่องช้า กลีบกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอด กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2547, หน้า 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

จากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ เป็นผู้ที่มีความฉลาดคิด มีความเชื่อมั่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์

และมีความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ร่วมมือและปฏิบัติตามอย่างจริงจัง อันจะส่งผลให้ งานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 1.7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 35 - 40)

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำมีส่วนให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ดังภาพ 6



ภาพ 6 รูปแบบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (personality traits of effective leaders)

### 1.7.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (general personality traits)

เป็นลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีลักษณะต่างๆ ดังนี้

1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self - confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤต จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความมั่นใจในตนเองด้วย

2) การสร้างความไว้วางใจ (trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องสมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและความเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3) ลักษณะที่เด่น (dominance) เป็นลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดเจนในด้านต่างๆ ผู้นำที่ลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนที่หยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งมี ดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics)
  - กระฉับกระเฉง
  - กระปรี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (social background)
  - ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. สติปัญญาและความสามารถ (intelligence and ability)
  - การตัดสินใจ วิจารณญาณ
  - ความรู้
  - ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ (personality)
  - กระตือรือร้น
  - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม
  - มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (work – related characteristics)

- มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
- แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ
- มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

6. ลักษณะด้านสังคม (social characteristics)

- ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
- การร่วมมือ
- ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
- ความสามารถทางสังคม หรือทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล
- การมีส่วนร่วมในสังคม
- รู้จักกาลเทศะ หรือ การมีความสามารถในการเจรจา

4) เป็นคนกล้าแสดงออก (extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยความสบายใจและกล้าที่แสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้นตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (assertiveness) เป็นการเปิดเผยเจตนาในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบอย่างเหมาะสม แม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

7) กระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

8) มีอารมณ์ขัน (sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนที่มีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยมีรู้สึกเครียด อารมณ์ขันถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคงเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (high tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูง และความสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (self – awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

**1.7.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (task – related personality traits)** เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานซึ่งมีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) มีความคิดริเริ่ม (initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน

4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเองจึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

5) ความกล้าหาญ (courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยงความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญ กำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเกิดความมุ่งมั่นมากนั้น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ในทุกระดับ ทุกองค์กรต่างก็มีบทบาทของ ความเป็นผู้นำหรือภาวะการณ์ เป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ในภูมิภาคต่างๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น

### 1.8 เกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ

สำหรับการประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ (อรุณ รักธรรม, 2533, หน้า 336-352) มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหารมาดัดแปลง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินแบบภาวะผู้นำมีดังนี้

1. การใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ให้ความสนับสนุนเกื้อกูล ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ก็แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในทำนองเดียวกันหากผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการปฏิบัติในลักษณะนี้ ก็แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

2. การจูงใจ ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จะใช้วิธีการลงโทษอันเป็นการจูงใจในทางลบ ส่วนผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะใช้วิธีการจูงใจในการบวก จึงหมายถึง การให้รางวัลเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

3. การติดต่อสื่อสาร หากกระบวนการติดต่อสื่อสารมีความคล่องตัว เป็นไปอย่างอิสระทั้งในทางตั้งและในทางราบ คือ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ข่าวสารในองค์กรมีความน่าเชื่อถือมีการเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง จะแสดงให้เห็นถึงผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในทางกลับกันหากผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน การติดต่อสื่อสารก็จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะดังกล่าวข้างต้น

4. การตัดสินใจ ในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน การตัดสินใจจะมีลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนเดียว

5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันและกันเป็นอันดี มีความใกล้ชิดกัน รู้และเข้าใจถึงปัญหาของแต่ละฝ่าย มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการนอกเวลางาน จะแสดงให้เห็นถึงองค์กรที่มีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความใกล้ชิด ไม่มีความเข้าใจในกันและกัน ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการ

6. การควบคุม หากผู้บังคับบัญชากำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาในทุกขั้นตอนและคอยติดตามควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการใช้ความคิดหรือแนวทางของตนเอง จะแสดงให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงาน แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ โดยหวังเพียงผลสำเร็จของงาน แต่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายวิธีปฏิบัติงาน มีความเมตตา รู้จักการให้อภัย ระวังการแสดงออก รู้จักควบคุมอารมณ์ และการใช้ถ้อยคำสุภาพสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า ในการประเมินภาวะผู้นำนั้นต้องประเมินจาก การใช้ภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ การควบคุม

## 2. ทฤษฎีความรู้

### 2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาสังคม

พรณี ชุทัย เจนจิต (2538) กล่าวว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาสังคม เป็นทฤษฎีของศาสตราจารย์บันดูรา แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford) ประเทศสหรัฐอเมริกา บันดูรา มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ จึงเรียกการเรียนรู้จากการสังเกตว่า “การเรียนรู้โดยการสังเกต” หรือ “การเลียนแบบ” และเนื่องจากมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ (interact) กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวอยู่เสมอ บันดูราอธิบายว่าการเรียนรู้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในสังคม ซึ่งทั้งผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม

มีอิทธิพลต่อกันและกัน จึงเปลี่ยนชื่อทฤษฎีการเรียนรู้ของท่านว่า การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) แต่ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น การเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (Social Cognitive Learning Theory) อีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากบันดูราพบจากการทดลองว่า สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเรียนรู้ด้วยการสังเกต คือ ผู้เรียนจะต้องเลือกสังเกตสิ่งที่ต้องการเรียนรู้โดยเฉพาะ และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้เรียนจะต้องมีการเข้ารหัส (encoding) ในความทรงจำระยะยาวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้เรียนต้องสามารถที่จะประเมินได้ว่าตนเลียนแบบได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร และจะต้องควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ด้วย (metacognitive) จึงสรุปว่า การเรียนรู้โดยการสังเกตจึงเป็นกระบวนการทางการรู้คิดหรือพุทธิปัญญา (cognitive processes) การเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ (observational learning หรือ modeling) มีความเห็นว่าทั้งสิ่งแวดล้อม และตัวผู้เรียนมีความสำคัญเท่าๆ กัน บันดูรากล่าวว่า คนเรามีปฏิสัมพันธ์ (interact) กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวเราอยู่เสมอการเรียนรู้เกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน พฤติกรรมของคนเราส่วนมากจะเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกต (observational learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (modeling) สำหรับตัวแบบไม่จำเป็นต้องเป็นตัวแบบที่มีชีวิตเท่านั้น แต่อาจจะเป็นตัวสัญลักษณ์ เช่น ตัวแบบที่เห็นในโทรทัศน์ หรือภาพยนตร์หรืออาจจะเป็นรูปภาพการ์ตูนหนังสือก็ได้ นอกจากนี้ คำบอกเล่าด้วยคำพูดหรือข้อมูลที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรก็เป็นตัวแบบได้ การเรียนรู้โดยการสังเกตไม่ใช่การลอกแบบจากสิ่งที่สังเกตโดยผู้เรียนไม่คิด คุณสมบัติของผู้เรียนมีความสำคัญ เช่น ผู้เรียนจะต้องมีความสามารถที่จะรับรู้สิ่งเร้า และสามารถสร้างรหัสหรือกำหนดสัญลักษณ์ของสิ่งที่สังเกตเก็บไว้ในความจำระยะยาว และสามารถเรียกใช้ในขณะที่ผู้สังเกตต้องการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ บันดูราได้เริ่มทำการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการสังเกต หรือการเลียนแบบ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ได้ทำการวิจัยเป็นโครงการระยะยาว และได้ทำการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้ที่ละอย่าง โดยใช้กลุ่มทดลองและควบคุมอย่างละเอียด และเป็นขั้นตอน ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการวิจัยที่บันดูราและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการสังเกตผลการวิจัยที่ได้รับความสนใจจากนักจิตวิทยาเป็นอันมาก และมีผู้นำไปทำงานวิจัยโดยใช้สถานการณ์แตกต่างกันไป ผลที่ได้รับสนับสนุนข้อสรุปของศาสตราจารย์บันดูราเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการสังเกต การทดลองอันแรกโดย บันดูรา ร็อส, และร็อส (Bandura Ross, & Roos, 1961) เป็นการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวโดยการสังเกต บันดูราและผู้ร่วมงานได้แบ่งเด็กออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งให้เห็นตัวอย่างจากตัวแบบที่มีชีวิต แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว เด็กกลุ่มที่สองมีตัวแบบที่ไม่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว และเด็กกลุ่มที่สามไม่มีตัวแบบแสดงพฤติกรรมให้ดูเป็นตัวอย่าง ในกลุ่มมีตัวแบบแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวทดลองเริ่มด้วยเด็กและตัวแบบเล่นตุ๊กตา (tinker toys) สักรุ่นหนึ่งประมาณ 1 – 10 นาที ตัวแบบลุกขึ้นต้อย เตะ ทบ ตุ๊กตาที่ทำด้วยยางแล้วเป่าลม ฉะนั้นตุ๊กตาก็จะแตกหรือแม้ว่าจะนั่งทับหรือยืนก็ไม่แตก สำหรับเด็กกลุ่มที่สอง เด็กเล่นตุ๊กตาใกล้ๆ กับตัวแบบแต่ตัวแบบไม่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวให้ดูเป็นตัวอย่าง เด็กกลุ่มที่สามเล่นตุ๊กตาโดยไม่มีตัวแบบ

หลังจากเล่นตุ๊กตาแล้วแม่ผู้ทดลองพาเด็กไปดูห้องที่มีตุ๊กตาที่นำเล่นมากกว่า แต่บอกว่าห้ามจับตุ๊กตา เพื่อจะให้เด็กรู้สึกคับข้องใจ เสร็จแล้วนำเด็กไปอีกห้องหนึ่งที่ละคน ซึ่งมีตุ๊กตาหลายชนิดวางอยู่และมีตุ๊กตาวางที่เหมือนกับตุ๊กตาที่ตัวแบบเตะต่อยและทุบรวมอยู่ด้วย ผลการทดลองพบว่า เด็กที่อยู่ในกลุ่มที่มีตัวแบบแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว เตะต่อยทุบ รวมทั้งนั่งทับตุ๊กตาวางเหมือนกับที่สังเกตจากตัวแบบแสดงและค่าเฉลี่ย (mean) ของพฤติกรรมก้าวร้าวที่แสดงโดยเด็กกลุ่มนี้ทั้งหมดสูงกว่าค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมก้าวร้าวของเด็กกลุ่มที่สองและกลุ่มที่สามการทดลองที่สองก็เป็นการทดลองของบันดูรา ร็อส และร็อส (1963) วิธีการทดลองเหมือนกับการทดลองที่หนึ่งแต่ใช้ภาพยนตร์แทนของจริง โดยกลุ่มหนึ่งดูภาพยนตร์ที่ตัวแบบ แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว อีกกลุ่มหนึ่งดูภาพยนตร์ที่ตัวแบบไม่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว ผลของการทดลองที่ได้เหมือนกับการทดลองที่หนึ่ง คือ เด็กที่ดูภาพยนตร์ที่มีตัวแบบแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว จะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวมากกว่าเด็กที่อยู่ในกลุ่มที่ดูภาพยนตร์ที่ตัวแบบไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าว บันดูรา, และเม็นลอฟ (Bandura, & Menlove, 1968) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเด็กซึ่งมีความกลัวสัตว์เลื้อย เช่น สุนัข จนกระทั่งพยายามหลีกเลี่ยงหรือไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสัตว์เลื้อย บันดูราและเม็นลอฟ ได้ให้เด็กกลุ่มหนึ่งที่มีความกลัวสุนัขได้สังเกตตัวแบบที่ไม่กลัวสุนัข และสามารถจะเล่นกับสุนัขได้อย่างสนุก โดยเริ่มจากการค่อยๆ ให้ตัวแบบเล่น ตะ และพูดกับสุนัขที่อยู่ในกรงจนกระทั่งในที่สุดตัวแบบเข้าไปอยู่ในกรงสุนัข ผลของการทดลองปรากฏว่าหลังจากสังเกตตัวแบบที่ไม่กลัวสุนัข เด็กจะกล้าเล่นกับสุนัขโดยไม่กลัว หรือพฤติกรรมของเด็กที่กล้าที่จะเล่นกับสุนัขเพิ่มขึ้นและพฤติกรรมที่แสดงว่ากลัวสุนัขจะลดน้อยไป การทดลองของบันดูราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือเลียนแบบมีผู้นำไปทำซ้ำ ปรากฏผลการทดลองเหมือนกับบันดูราได้รับ นอกจากนี้มีนักจิตวิทยาหลายท่านได้ใช้แบบการเรียนรู้ โดยวิธีการสังเกตในการเรียนการสอนวิชาต่างๆ ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา

1. บันดูราได้ให้ความสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ของอินทรีย์และสิ่งแวดล้อม และถือว่าการเรียนรู้ก็เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม โดยผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน บันดูราได้ถือว่าทั้งบุคคลที่ต้องการจะเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเป็นสาเหตุของพฤติกรรมและได้อธิบายการปฏิสัมพันธ์ ดังนี้

B = พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล

P = บุคคล (ตัวแปรที่เกิดจากผู้เรียน เช่น ความคาดหวังของผู้เรียน ฯลฯ)

E = สิ่งแวดล้อม

2. บันดูรา ได้ให้ความแตกต่างของการเรียนรู้ (learning) และการกระทำ (performance) ถือว่า ความแตกต่างนี้สำคัญมาก เพราะคนอาจจะเรียนรู้อะไรหลายอย่างแต่ไม่กระทำ เป็นต้น ว่านักศึกษาทุกคนที่กำลังอ่านเอกสารประกอบการสอนนี้คงจะทราบว่าการโกงในการสอบนั้นมีพฤติกรรมอย่างไร แต่นักศึกษาเพียงน้อยคนที่จะทำการโกงจริงๆ บันดูราได้สรุปว่าพฤติกรรมของมนุษย์อาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

2.1 พฤติกรรมสนองตอบที่เกิดจากการเรียนรู้ ผู้ซึ่งแสดงออกหรือกระทำ  
สม่ำเสมอ

2.2 พฤติกรรมที่เรียนรู้แต่ไม่เคยแสดงออกหรือกระทำ

2.3 พฤติกรรมที่ไม่เคยแสดงออกทางการกระทำ เพราะไม่เคยเรียนรู้จริงๆ

3. บันดูราไม่เชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะคงตัวอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และทั้งสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น เด็กที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวก็คาดหวังว่าผู้อื่นจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อตนด้วย ความหวังนี้ก็จะส่งเสริมให้เด็กแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว และผลพวงก็คือ ว่าเด็กอื่น (แม้ว่าจะไม่ก้าวร้าว) ก็แสดงพฤติกรรมตอบสนองแบบก้าวร้าวด้วย และเป็นเหตุให้เด็กที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวยิ่งแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการย้ำความคาดหวังของตน บันดูราสรุปว่า “เด็กที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะสร้างบรรยากาศก้าวร้าวรอบๆ ตัว จึงทำให้เด็กอื่นที่มีพฤติกรรมอ่อนโยนไม่ก้าวร้าวแสดงพฤติกรรมตอบสนองก้าวร้าว เพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งแวดล้อมที่ก้าวร้าว”

ขั้นของการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือเลียนแบบ บันดูรากล่าวว่า การเรียนรู้ทางสังคมด้วยการรับรู้คิดจากการเลียนแบบมี 2 ขั้น คือ ขั้นแรกเป็นขั้นการได้รับมาซึ่งการเรียนรู้ (acquisition) ทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้ ขั้นที่ 2 เรียกว่าขั้นการกระทำ (performance) ซึ่งอาจจะกระทำหรือไม่กระทำก็ได้ บันดูรา (Bandura, 1977) ได้อธิบายกระบวนการที่สำคัญในการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเรียนรู้โดยตัวแบบว่ามีทั้งหมด 4 อย่าง คือ

1. กระบวนการความใส่ใจ (attention) ความใส่ใจของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าผู้เรียนไม่มีความใส่ใจในการเรียนรู้ โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้ความใส่ใจจึงเป็นสิ่งแรกๆ ที่ผู้เรียนจะต้องมี บันดูรากล่าวว่า ผู้เรียนจะต้องรับรู้ส่วนประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้ที่เป็นตัวแบบ องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อความใส่ใจของผู้เรียนมีหลายอย่าง เช่น เป็นผู้ที่มีเกียรติสูง (high status) มีความสามารถสูง (high competence) หน้าตาดี รวมทั้งการแต่งตัว การมีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ คุณลักษณะของผู้เรียนก็มีความสัมพันธ์กับกระบวนการใส่ใจ ตัวอย่างเช่น วัยของผู้เรียน ความสามารถทางด้านพุทธิปัญญา ทักษะทางการใช้มือและส่วนต่างๆ ของร่างกาย รวมทั้งตัวแปรทางบุคลิกภาพของผู้เรียน เช่น ความรู้สึกว่าตนนั้นมีค่า (self-esteem) ความต้องการและทัศนคติของ ผู้เรียน ตัวแปรเหล่านี้มักจะเป็นสิ่งจำกัดขอบเขตของการเรียนรู้โดยการสังเกต ตัวอย่างเช่น ถ้าครูต้องการให้เด็กวัยอนุบาลเขียนพยัญชนะไทยที่ยากๆ เช่น ฮ ม โดยพยายามแสดงการเขียนให้ดูเป็นตัวอย่าง ทักษะการใช้กล้ามเนื้อในการเคลื่อนไหวของเด็กวัยอนุบาลยังไม่พร้อมฉะนั้นเด็กวัยอนุบาลบางคนจะเขียนหนังสือตามที่ครูคาดหวังไม่ได้

2. กระบวนการจดจำ (retention process) บันดูรา อธิบายว่า การที่ผู้เรียนหรือผู้สังเกตสามารถที่จะเลียนแบบหรือแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบได้ก็เป็นเพราะผู้เรียนบันทึกสิ่งที่ตนสังเกตจากตัวแบบไว้ในความจำระยะยาว บันดูรา พบว่าผู้สังเกตที่สามารถอธิบาย

พฤติกรรม หรือการกระทำของตัวแบบด้วยคำพูด หรือสามารถมีภาพพจน์สิ่งที่ตนสังเกตเห็นในใจ จะเป็นผู้ที่สามารถจดจำสิ่งที่เรียนรู้โดยการสังเกตได้ดีกว่าผู้ที่เพียงแต่ดูเฉยๆ หรือทำงานอื่นใน ขณะที่ดูตัวแบบไปด้วย สรุปแล้วผู้สังเกตที่สามารถระลึกถึงสิ่งที่สังเกตเป็นภาพพจน์ในใจ (visual imagery) และสามารถเข้ารหัสด้วยคำพูดหรือถ้อยคำ (verbal coding) จะเป็นผู้ที่สามารถแสดง พฤติกรรมเลียนแบบจากตัวแบบได้แม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานๆ และนอกจากนี้ถ้าผู้สังเกตหรือ ผู้เรียนมีโอกาสที่จะได้เห็นตัวแบบแสดงสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ซ้ำก็จะเป็นการช่วยความจำให้ดียิ่งขึ้น

### 3. กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับตัวแบบ (reproduction process)

กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบเป็นกระบวนการที่ผู้เรียน แปลสภาพ (transform) ภาพพจน์ (visual image) หรือสิ่งที่จำไว้เป็นการเข้ารหัสเป็นถ้อยคำ (verbal coding) ในที่สุด แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเหมือนกับตัวแบบ ปัจจัยที่สำคัญของกระบวนการนี้ คือ ความพร้อมทางด้านร่างกายและทักษะที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเลียนแบบของผู้เรียน ถ้าหาก ผู้เรียนไม่มีความพร้อมก็จะไม่สามารถที่จะแสดงพฤติกรรมเลียนแบบได้ทันดูรา กล่าวว่าการเรียนรู้ โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบไม่ใช่เป็นพฤติกรรมที่ลอกแบบอย่างตรงไปตรงมา การเรียนรู้ โดยการสังเกต ประกอบด้วย กระบวนการทางพุทธิปัญญา (cognitive process) และความพร้อม ทางด้านร่างกายของผู้เรียน ฉะนั้นในขั้นการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ (reproduction) ของ แต่ละบุคคลจึงแตกต่างกันไปผู้เรียนบางคนก็อาจจะทำได้ดีกว่าตัวแบบที่ตนสังเกตหรือบางคนก็ สามารถเลียนแบบได้เหมือนมาก บางคนก็อาจจะทำได้ไม่เหมือนกับตัวแบบเพียงแต่คล้ายคลึง กับตัวแบบมีบางส่วนเหมือนบางส่วนไม่เหมือนกับตัวแบบ และผู้เรียนบางคนจะไม่สามารถ แสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ ฉะนั้น บันดูราจึงให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มีหน้าที่เป็นตัวแบบ เช่น ผู้ปกครองหรือครูควรใช้ผลย้อนกลับที่ต้องตรวจสอบแก้ไข (correcting feedback) เพราะจะเป็น การช่วยเหลือให้ผู้เรียนหรือผู้สังเกตมีโอกาสทบทวนในใจว่าการแสดงพฤติกรรมของตัวแบบมี อะไรบ้าง และพยายามแก้ไขให้ถูกต้อง

### 4. กระบวนการจูงใจ (motivation process) บันดูรา (1982) อธิบายว่า

แรงจูงใจ ของผู้เรียนที่จะแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบที่ตนสังเกต เนื่องมาจากความคาดหวังว่า การเลียนแบบจะนำประโยชน์มาใช้ เช่น การได้รับแรงเสริมหรือรางวัล หรืออาจจะนำประโยชน์ บางสิ่งบางอย่างมาให้ รวมทั้งการคิดว่าการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบจะทำให้ตนหลีกเลี่ยง ปัญหาได้ ในห้องเรียนเวลาครูให้รางวัลหรือลงโทษพฤติกรรมของนักเรียน คนใดคนหนึ่งนักเรียนทั้ง ห้องก็จะเรียนรู้โดยการสังเกตและเป็นแรงจูงใจให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรม เวลาที่นักเรียนแสดงความประพฤติดี เช่น นักเรียนคนหนึ่งทำการบ้านเรียบร้อยถูกต้องแล้วได้รับ รางวัลชมเชยจากครู หรือให้สิทธิพิเศษก็จะเป็นตัวแบบให้แก่ นักเรียนคนอื่น ๆ พยายามทำการบ้าน มาส่งครูให้เรียบร้อย เพราะมีความคาดหวังว่าจะได้รับแรงเสริมหรือรางวัลบ้าง ในทางตรงข้าม ถ้านักเรียนคนหนึ่งถูกทำโทษเนื่องจากเอาของมารีบประทานในห้องเรียน ก็จะเป็นตัวแบบของ พฤติกรรม ที่นักเรียนทั้งชั้นจะไม่ปฏิบัติตามแม้ว่าบันดูราจะกล่าวถึง ความสำคัญของแรงเสริม

บวกว่ามีผลต่อพฤติกรรมที่ผู้เรียนเลียนแบบตัวแบบแต่ความหมายของความสำคัญของแรงเสริม นั้นแตกต่างกันกับของสกินเนอร์ (skinner) ในทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนท์ (operant conditioning) แรงเสริมในทฤษฎี การเรียนรู้ในการสังเกตเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้สังเกตแสดง พฤติกรรมเหมือนตัวแบบ แต่แรงเสริมในทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนท์นั้น แรงเสริม เป็นตัวที่จะทำให้ความถี่ของพฤติกรรมที่อินทรีย์ได้แสดงออกอยู่แล้วให้มีเพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่ง ในทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยการสังเกตถือว่าความคาดหวังของผู้เรียนที่จะได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ จากพฤติกรรมที่แสดงเหมือนเป็นตัวแบบ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้สังเกตแสดงออก แต่สำหรับ การวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนท์ แรงเสริมเป็นสิ่งที่มาจากภายนอกจะเป็นอะไรก็ได้ไม่เกี่ยวกับ ตัวของผู้เรียน

ปัจจัยที่สำคัญในการเรียนรู้โดยการสังเกต

1. ผู้เรียนจะต้องมีความใส่ใจ (attention) ที่จะสังเกตตัวแบบ ไม่ว่าจะเป็นการ แสดงโดยตัวแบบจริงหรือตัวแบบสัญลักษณ์ ถ้าเป็นการอธิบายด้วยคำพูดผู้เรียนก็ต้องตั้งใจฟัง และถ้าจะต้องอ่านคำอธิบายก็ต้องมีความตั้งใจที่จะอ่าน
2. ผู้เรียนจะต้องเข้ารหัสหรือบันทึกสิ่งที่สังเกตหรือรับรู้ไว้ในความจำระยะยาว
3. ผู้เรียนจะต้องมีโอกาสแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ และควรจะทำซ้ำ เพื่อจะให้จำได้
4. ผู้เรียนจะต้องรู้จักประเมินพฤติกรรมของตนเองโดยใช้เกณฑ์ (criteria) ที่ตั้งขึ้นด้วยตนเองหรือโดยบุคคลอื่น

2.2 ความสำคัญของการควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง (self-regulation) ความสามารถที่จะควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง โดยการที่เข้าใจถึงผลที่เกิดตามมาของ พฤติกรรม (consequences) มีความสำคัญมาก บันดูรา (1977) กล่าวว่า ถ้าผลที่เกิดตามมา ของพฤติกรรมของผู้เรียน คือ รางวัล ผู้เรียนก็จะมี ความพอใจในพฤติกรรมของตนเอง แต่ถ้าผล ที่ตามมาเป็นการลงโทษก็จะก่อให้เกิดความไม่พอใจ ทั้งความพอใจหรือไม่พอใจมีความสัมพันธ์ ใกล้ชิดกับมาตรฐานของพฤติกรรมที่ผู้แสดงพฤติกรรมได้ตั้งไว้ ผลของการวิจัยเกี่ยวกับการตั้ง มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่จะประเมินพฤติกรรมของตนเองพบว่าเด็กที่อยู่ในกลุ่มที่มีตัวแบบ ซึ่งตั้ง เกณฑ์หรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่ต่ำจะเป็นเด็กที่ไม่พยายามที่จะทำให้ดีขึ้น เพียงแต่ทำพอ ไปได้ตามที่ตัวแบบได้กำหนดไว้เท่านั้น ส่วนเด็กที่อยู่ในกลุ่มที่มีตัวแบบที่ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐาน ของพฤติกรรมไว้สูง จะมีความพยายามเพื่อจะพิสูจน์ว่าตนเองทำได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการตั้ง เกณฑ์ของพฤติกรรมไว้สูงจะเป็นสิ่งที่ดีก็ตาม ผู้ตั้งเกณฑ์จะต้องคำนึงว่าจะต้องเป็นเกณฑ์ที่ ผู้เรียนจะสามารถทำได้เหมือนจริง (realistic) เพราะถ้าตั้งเกณฑ์เกินความสามารถจริงของเด็ก เด็กก็จะประสบความผิดหวัง มีความท้อแท้ใจ ไม่พยายามที่จะประกอบพฤติกรรม ในกรณีที่เกณฑ์ ที่ตั้งไว้สูงพอที่จะทำให้ผู้เรียนพยายามประกอบพฤติกรรมถ้าผู้เรียนทำได้ก็จะเกิดความ พอใจเป็นแรงเสริมด้วยตนเอง (self-reinforcement) และทำให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้

(Bandura, 1982) ความสำคัญของแรงจูงใจของผู้เรียนในการเรียนรู้โดยการสังเกต ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แรงเสริมด้วยตนเอง เป็นตัวแปรที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมตามเกณฑ์ของความสัมฤทธิ์ผลที่ตั้งไว้ บันดูรา (1977) เชื่อว่าการเรียนรู้โดยการสังเกตเกิดขึ้นในขั้นการจดจำ ในขั้นการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ ผู้เรียนอาจจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมเพียงบางส่วนของการเรียนรู้ในขั้นการเก็บจำก็ได้ ฉะนั้น ครูที่ทราบความสำคัญของแรงจูงใจของผู้เรียนก็ควรจะสร้างสถานการณ์ในห้องเรียนที่นักเรียนสามารถจะประเมินพฤติกรรมของตนเองได้ โดยใช้เกณฑ์ของสัมฤทธิ์ผลสูงแต่อยู่ในขอบเขตความสามารถของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนจะได้ประสบความสำเร็จและมีความพอใจซึ่งเป็นแรงเสริมด้วยตนเองและเกิดมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ต่อไป

สรุป การเรียนรู้พฤติกรรมสำคัญต่างๆ ทั้งที่เสริมสร้างสังคม (prosocial behavior) และพฤติกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม (antisocial behavior) ได้เน้นความสำคัญของการเรียนรู้แบบการสังเกตหรือเลียนแบบจากตัวแบบซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งตัวบุคคลจริงๆ เช่น ครู เพื่อน หรือจากภาพยนตร์โทรทัศน์ การ์ตูน หรือจากการอ่านจากหนังสือได้ การเรียนรู้โดยการสังเกต ประกอบด้วย 2 ขั้น คือ ขั้นการรับมาซึ่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางพุทธิปัญญา และขั้นการกระทำ ตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมีทั้งตัวแบบในชีวิตจริงและตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ เพราะฉะนั้นพฤติกรรมของผู้ใหญ่ในครอบครัว โรงเรียน สถาบันการศึกษา และผู้นำในสังคมประเทศชาติ และศิลปิน ดารา บุคคลสาธารณะ ย่อมต้องตระหนักในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพราะย่อมมีผลต่อพฤติกรรมของเยาวชนในสังคมนั้นๆ

2.3 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) งานของ Bandura เกี่ยวข้องกับความสามารถของตนเองนั้น ในระยะแรก Bandura เสนอแนวคิดของความคาดหวังความสามารถของตนเอง (efficacy expectation) โดยให้ความหมายว่าเป็นความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของตน ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและความคาดหวังนี้เป็นตัวกำหนดการแสดงออกของพฤติกรรม (Bandura (1977) แต่ต่อมา (Bandura, 1986) ได้ใช้คำว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (percieved self-efficacy) โดยให้ความจำกัดความว่าเป็นการที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะจัดการและดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่ Bandura นั้นไม่ได้กล่าวถึง คำว่าคาดหวังอีกเลย Bandura มีความเชื่อว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น มีผลต่อการกระทำของบุคคล บุคคล 2 คน อาจมีความสามารถไม่ต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพที่แตกต่างกันได้ ถ้าพบว่าคน 2 คนนี้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกัน ในคนคนเดียวก็เช่นกัน ถ้ารับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสภาพการณ์แตกต่างกัน ก็อาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกันเช่นกัน Bandura เห็นว่าความสามารถของคนเรานั้นไม่ตายตัว หากแต่ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก จึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาวะการณ่นั้นๆ นั้นเอง นั่น คือ ถ้าเรามีความเชื่อว่ามีประสิทธิภาพ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้น

ออกมา คนที่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถจะมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอยง่าย และจะประสบความสำเร็จในที่สุด (Evans, 1989) ก็มีคำถามว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น เกี่ยวข้องหรือแตกต่างกันอย่างไรกับความคาดหวัง ผลที่จะเกิดขึ้น (outcome expectation)

ความแตกต่าง ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น (Bandura, 1977) การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นการตัดสินความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินว่าผลกรรมใดจะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว อย่างเช่นที่นักกีฬา มีความเชื่อว่าเขากระโดดได้สูงถึง 6 ฟุต ความเชื่อดังกล่าวเป็นการตัดสินความสามารถของตนเอง การได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับรางวัล การพึงพอใจในตนเองที่กระโดดได้สูงถึง 6 ฟุต เป็นความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น แต่จะต้องระวังความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่า ผลที่เกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นในที่นี้จะ หมายถึง ผลกรรมของการกระทำพฤติกรรมเท่านั้น มิได้ หมายถึง ผลที่แสดงถึงการกระทำพฤติกรรม เพราะว่าผลที่แสดงถึงการกระทำพฤติกรรมนั้นจะพิจารณาว่าพฤติกรรมนั้นสามารถทำได้ตามการตัดสินความสามารถของตนเองหรือไม่ นั่นคือ จะกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุตหรือไม่ ซึ่งการจะกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุตหรือไม่นั้น มิใช่เป็นการคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมุ่งที่ผลกรรมที่จะได้จากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าวการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้มีผลต่อการตัดสินใจ ที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ซึ่งจะเห็นได้จากภาพความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวแน่นอน แต่ถ้ามีเพียงด้านใดสูงหรือต่ำ บุคคลนั้นมีแนวโน้มจะไม่แสดงพฤติกรรมภาพ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น (Bandura, 1977) ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง นั้น Bandura เสนอว่ามีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี คือ (Evans, 1989)

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (mastery experiences) ซึ่ง Bandura เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง ความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของตนเอง บุคคลจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้ ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น จำเป็นที่จะต้องฝึกให้เขามีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อมๆ กับการทำให้เขารับรู้ ว่า เขามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น จะทำให้เขาใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถนั้น จะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. โดยการใช้ตัวแบบ (modeling) การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และได้รับผลกรรมที่พึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่าเขาจะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ย่อท้อ ลักษณะของการใช้ตัวแบบที่ส่งผลต่อความรู้สึกว่าเขามีความสามารถที่จะทำได้นั้น ได้แก่ การแก้ปัญหาของบุคคลที่มีความกลัวต่อสิ่ง

ต่างๆ โดยที่ให้ผู้ตัวแบบที่มีลักษณะคล้ายกับตนเองก็สามารถทำให้ลดความกลัวต่างๆ เหล่านั้นได้ (Kazdin, 1974)

3. การใช้คำพูดชักจูง (verbal persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ วิธีการดังกล่าวนั้นค่อนข้างใช้ง่ายและใช้กันทั่วไปซึ่ง Bandura ได้กล่าวว่า การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนัก ในการที่จะทำให้คนเราสามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Evans, 1989) ซึ่งถ้าจะให้ได้ผล ควรจะเข้าร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอน พร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน ก็ย่อมที่จะได้ผลดีในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (emotional arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพที่ถูกขมขู่ ในการตัดสินใจถึงความวิตกกังวล และความเครียดของคนเรานั้นบางส่วนจะขึ้นอยู่กับการกระตุ้นทางสรีระ การกระตุ้นที่รุนแรงทำให้การกระทำไม่ค่อยได้ผลดี บุคคลจะคาดหวังความสำเร็จเมื่อเขาไม่ได้อยู่ในสภาพการณ์ที่กระตุ้นด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ ความกลัวก็จะกระตุ้นให้เกิดความกลัวมากขึ้น บุคคลก็จะเกิดประสบการณ์ของความล้มเหลว อันจะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนต่ำลง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมนี้ เป็นแนวคิดของ บันดูรา ซึ่งมีความเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ นอกเหนือจากปฏิกิริยาสะท้อนเบื้องต้นแล้ว เกิดจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น และการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่เหล่านั้นสามารถเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์ตรงหรือไม่ก็โดยการสังเกต องค์ประกอบทางชีววิทยามีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้โดยพฤติกรรม นั่นก็คือ องค์ประกอบในตัวบุคคลมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้พฤติกรรม ในการอธิบายกระบวนการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 3.1 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้กำหนดสมมติฐาน (assumption) ไว้ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534, หน้า 196-197)

1. คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยา ก่อให้เกิดลักษณะทางภาวะผู้นำ

2. บุคคลที่มีลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ (qualities of greatness) จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ

จากสมมติฐาน 2 ประการดังกล่าว ได้มีการศึกษาวิจัยขึ้นในระยะแรก (ช่วงปี ค.ศ. 1940 และช่วงปี 1950) โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อ (1) ทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม (2) ระบุคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุมซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

### 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบอร์น, และแบส (Bass, 1985, p. 14) อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 15) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำนี้เป็นที่ต้องการในปัจจุบัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15 อ้างจาก Mosley, et al., 1996, p. 412)

จากการศึกษางานวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อกำจัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ไขปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารเพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15-16 อ้างจาก Yukl, & Fleet, 1994, p. 177) ซึ่งผู้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวงการต่างๆ เช่น ธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล เป็นต้น

#### 3.2.1 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เริ่มจากภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เริ่มต้นก่อนพัฒนามาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยทศวรรษที่ 1920 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ต่อมา

แฮร์ส (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 16 อ้างจาก Muckinsky, 1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำแบบมีบารมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะ ประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม มีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต และเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และ คานันโก (Conger, & Kanungo, 1987 อ้างถึงใน Yukl, & Fleet, 1992, p. 175) อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 16) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี เป็นแบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้น ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การเสี่ยงกับการสูญเสียสถานการณณ์เงิน หรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อบรรลุในแนวคิดที่มีสำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำ ประกอบด้วย (1) ความมั่นใจในตนเอง (2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ (3) ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์และโอกาสรวมทั้งข้อจำกัด (4) มีความรู้สึกไวในสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ในความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม

แบส (Bass, 1985, pp. 35 – 61) อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 17) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบสเสนอว่า ผู้นำแบบบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่มีการใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุทธเท่าที่สามารถทำได้ ซึ่งแบสให้เหตุผลในเปลี่ยนเนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายของการโฆษณาในลักษณะโอ้อวด 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์

3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น แฮาส์, คอนเกอร์, และคานันโก (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 17 อ้างจาก Bass, 1999, p. 12, p. 112) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญหา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ได้การยอมรับและมึงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ในที่นี้จะกล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎี ดังต่อไปนี้

3.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ เบิร์น (Burns)

ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย เบิร์น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 18 อ้างจาก Yukl, & Fleet, 1992, pp. 175-176) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลต่อกัน และมีอิทธิพลส่งผลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการ ในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบ ในทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามและแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น โดยมีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออก โดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มึอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

เบิร์น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 18 อ้างจาก Burns 1978) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งผู้นำและผู้ตาม เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนเมื่อผู้ตามทำงานสำเร็จซึ่งอยู่ในขั้นแรกตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม และมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ ผู้ตามเปลี่ยนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับพฤติกรรม และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงทำการเปลี่ยนสภาพให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุด ตรงข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ของแบส (Bass) จากทฤษฎีเบอร์นและแบส (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 อ้างจาก Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร โดยกล่าวถึง ผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้เห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำว่า บารมี (charisma) เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนประเภที่สำคัญอีกสามส่วนที่นอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีพยายามทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านความคิด และแบสมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน และยอมรับว่าในผู้คนคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์เวลาที่แตกต่างกัน ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ในปี ค.ศ. 1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตามแบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้น แบลสได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม แต่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แบลส และ อโวลิโอ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 อ้างจาก Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนได้พัฒนาจากการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและสังคม มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยแบลสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ระยะหนึ่ง แบลสจึงพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leadership) โมเดลนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (nonteadershipbehavior) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 อ้างจาก Bass & Avolio, 1994, p. 4)

### 3.2.3 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

แบลสและอโวลิโอ ในปี ค.ศ. 1994 (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 อ้างจาก Bass & Avolio, 1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (nonleadershi; behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตาม

ไปสู่ระดับสูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามองให้ไกลเกินความสนใจไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “41”(Four 1’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or C) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเกิดเลียนแบบผู้นำ ผู้นำต้องมีคุณลักษณะนี้ คือ มีวิสัยทัศน์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าทำไมสิ่งที่คุณต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม ผู้นำจะต้องแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2 แรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation ; IM) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกในทางที่จูงใจและดลใจให้ผู้ตาม ด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตาม ด้วยการให้ความหมายและให้ความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามในทีม ผู้ตามแสดงออกถึงการกระตือรือร้นความรู้สึกทางบวก และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังและวิสัยทัศน์รวมกันกับผู้ตามตามต้องการอย่างชัดเจนและช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อพัฒนาเป็นความผูกพันเป้าหมายระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ดึงดูดใจให้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach)และเป็นที่ปรึกษา (Advisor)เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว และเห็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการ

คำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตาม จะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสัมพันธ์ (Interco reacted) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (รัตติยาภรณ์ จงวิศาล, 2543 อ้างจาก Bass & Avolil, 1994)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท ซึ่งผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจนและเข้าใจความต้องการหรือรางวัลที่คุณตามต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (management – by exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดปกติ หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน และการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย (รัตติยาภรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 25 อ้างจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 59) แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management – by exception) ผู้นำใช้วิธีทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ คอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management – by exception) ผู้นำใช้วิธีทำงานแบบเดิม และจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (nonleadershipbehavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมายขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด จากคำนิยามที่กล่าวมาแล้วยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพล วัตถุประสงค์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร ลักษณะ วิธีการใช้อิทธิพลเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร เป็นต้น ไม่มีคำนิยามใดผิดหรือถูกเพียงนิยามเดียว แต่ขึ้นอยู่กับทางเลือกคำนิยามนั้นไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณี ซึ่งจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) บริบทสถานการณ์ (context) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (by-products) องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

### 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

#### 3.3.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟรีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) อ้างถึงใน วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551) ว่าเป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟรีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่นๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความสำคัญต่อการ ส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง ฟรีดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (motivational system) 2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำรวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟรีดเลอร์จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (leadership style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (effectiveness of a leader) ซึ่งจะนำเสนอได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (position power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดหลักของทฤษฎีคือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างอิทธิพลซึ่งกันและกันลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 3.4 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำโมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

รูปแบบของภาวะผู้นำ (leadership style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (task – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก

### 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michian leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษา ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทประกันภัย ผู้นำในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับ

พฤติกรรมของการจัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์ คือ วัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งเกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งความสำคัญที่งาน (task – oriented behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่างๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้ นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

คำว่ามุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึงโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทัศนคติและพฤติกรรมมุ่งงาน (task – related attitudes and behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 1 ทัศนคติและพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่งาน (task – related attitudes and behaviors)

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. ความสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์     | 2. การกำหนดทิศทาง                                       |
| 3. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง      | 4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ดีไว้ก่อน |
| 5. ความสามารถในการตีความตามสถานการณ์ | 6. มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ                          |

ที่มา : Dubrin (1998, p. 86)

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (relationship – oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับคำนิยามถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำจะรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้นำที่ดี มีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 2 ทัศนคติและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (relationship – oriented attitudes and behavior)

- 
1. การมุ่งที่บุคคล (alignment of people)
  2. การระดมพล (mobilization)
  3. เสริมความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (concert building)
  4. แรงดลใจ (inspiration)
  5. พอใจในความต้องการของบุคคล (satisfaction of human needs)
- 

ที่มา : Dubrin (1998, p. 94)

### 3.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ : ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ เฮาส์และคณะได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น (วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว, 2551 อ้างจาก Lunenburg & Omstein, 1996. P. 136) เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior)

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (Daft, 1999, p. 103)

ตาราง 3 ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ

| รูปแบบ  | ลักษณะพฤติกรรม   |
|---|--|
| 1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership)                         | - แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน   |
| 2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership)                            | - ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจตเจตจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ<br>- พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน<br>- ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐาน<br>- พฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์                         |
| 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership)                    | - ผู้นำจะปรึกษาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ<br>- พฤติกรรมภาวะผู้นำ จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  |
| 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement – oriented leadership) | - ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย<br>- พฤติกรรมผู้นำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูงได้ |

ที่มา : Dubrin (1998, p. 103)

## 2. สถานการณ์ (situational factors)

ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดที่

จะนำเสนอดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (personal characteristics of subordinates) ประกอบด้วย

1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความถนัด

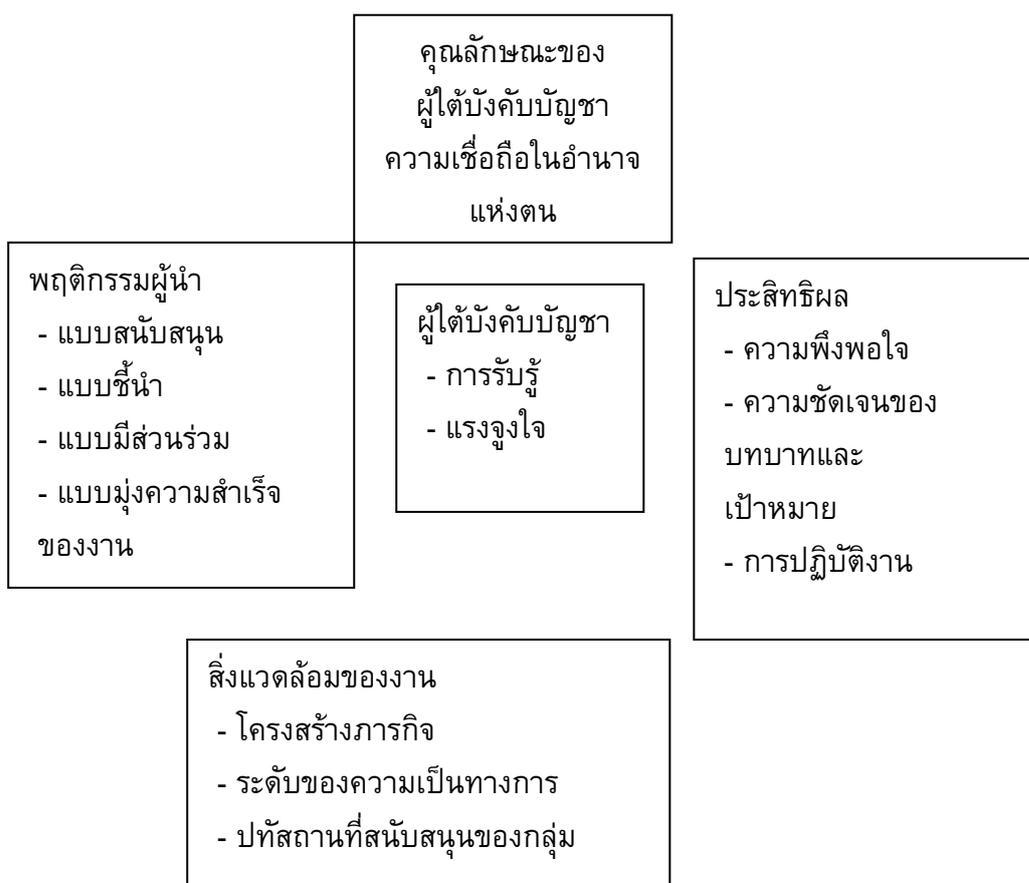
1.3 คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของความ เชื่อถือ อำนาจแห่งตน (focus of control)

2) ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (environmental pressures and demands) ตัวแปรสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่า ฟังพอใจโดย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

2.1 โครงสร้างภารกิจ (task structure)

2.2 ระดับของความเป็นทางการ (degree of formalization) ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ปทัสถานที่สนับสนุนของกลุ่ม



ภาพ 8 ภาพอธิบายประสิทธิผลของผู้นำ

ที่มา: วรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551)

กล่าวไว้ว่า ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรม ผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้วยความอึดอัดกดดัน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ
3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า
4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขา จะได้รับผลตอบแทน

### 3.7 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของวรูมและเบสตัน

วรูมและเบสตัน (Vroom & Yetton (1964) อ้างถึงใน วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการ วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่าง เหมาะสม

### 3.8 แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision – Making Style)

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาริปไตยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตย สูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่าเป็นลักษณะอัตตาริปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 แบบการตัดสินใจของผู้นำ

|                   | แบบการตัดสินใจ | คำอธิบาย  |
|-------------------|----------------|---|
| อัตตาริปไตยสูงสุด | AI             | ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น             |
|                   | All            | ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง |

|                   |     |   |
|-------------------|-----|---|
|                   | CI  | ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วม<br>รับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับ<br>ฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดย<br>ไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึง<br>ตัดสินใจ   |
|                   | CII | ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ปัญหา<br>เป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ  |
| ประชาธิปไตยสูงสุด | GII | ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้<br>ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำ<br>อยู่ในฐานะประธานที่จะไม่เข้าไปมี<br>อิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่<br>จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการ<br>แก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับ<br>สนับสนุนจากทั้งกลุ่ม |

ที่มา: วรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551)

คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ภาวะสถานการณ์ (diagnostic questions)

ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่

1. ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement - QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร”
2. ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement - CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร”
3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information - LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่”
4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure - ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน

5. ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability - CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ”
6. ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence - GC) “ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหาหรือไม่”
7. ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict - CO) “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่”
8. ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information - SI) “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่”

#### 4. ทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) วิจารย์ พานิช (2555, หน้า 16-21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ สารวิชาที่มีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้สารวิชา (content หรือ subject matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้แก่นนักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้า ของการเรียนรู้ของตนเองได้ สารวิชาหลัก (core subjects) ประกอบด้วย 1) ภาษาแม่และภาษาสำคัญของโลก 2) ศิลปะ 3) คณิตศาสตร์ 4) การปกครองและหน้าที่พลเมือง 5) เศรษฐศาสตร์ 6) วิทยาศาสตร์ 7) ภูมิศาสตร์ และ 8) ประวัติศาสตร์

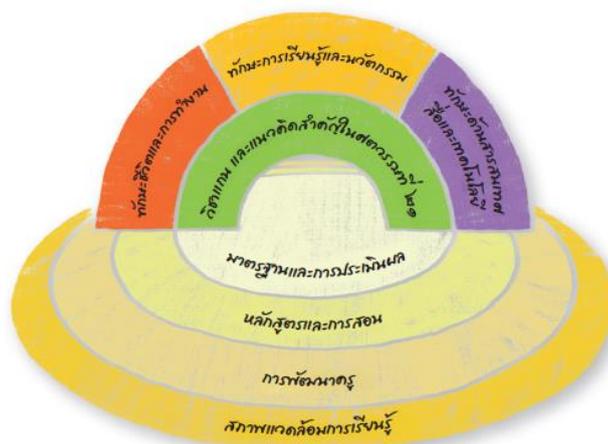
โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้ความรู้เกี่ยวกับโลก (global awareness) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (financial, economics, business and entrepreneurial literacy) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (civic literacy) ความรู้ด้านสุขภาพ (health literacy) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (environmental literacy)

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะด้านสารสนเทศ และ 3) ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมาก มาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนั้น ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ ความรู้ด้านเทคโนโลยี

ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (responsibility)



ภาพ 9 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ที่มา: (<http://www.qlf.or.th/>)

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ในรูปแบบ 3R 7C 2L

3R หมายถึง

Reading (อ่านออก)

(W)Riting (เขียนได้)

(A)Rithmetics (คิดเลขเป็น)

7C หมายถึง

Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)

Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)

Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)

Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร)

Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

2L หมายถึง

Learning Skills (ทักษะการเรียนรู้)

Leadership (ภาวะผู้นำ)

ดังนั้นการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ผักผ่อนให้ตนเองเป็นโค้ช (coach) และอำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (problem-based learning) ของนักเรียน จุดที่สำคัญคืออย่าจัดรายวิชาเพื่อสอนทักษะเหล่านี้แต่ละทักษะต้องให้นักเรียน ได้เรียนรู้และฝึกทักษะเหล่านี้ผ่านการเรียนโดยการลงมือปฏิบัติ (learning by doing) และคิดทบทวน หรือเรียนแบบ active learning โดยครู/อาจารย์ ทำหน้าที่ออกแบบกิจกรรม

สรุปได้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการบูรณาการวิชาให้ครอบคลุมทักษะ 3 อย่างที่เด็กควรมี ได้แก่ ทักษะชีวิตและการทำงาน, ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม, ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21 แนวความคิดหลักอีกเรื่องที่น่าสนใจคือ TEACH LESS, LEARN MORE คือ สอนน้อยๆ แต่ให้เด็กเรียนรู้มากๆ นอกจากนี้ยังอธิบายเกี่ยวกับเรื่อง PBL – Problem based Learning (กระบวนการเรียนรู้จากปมปัญหาสู่ปัญญา) การเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเฝ้าหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา โดยเน้นผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการแสวงหาความรู้ และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในกลุ่มผู้เรียน โดยผู้สอนมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ซึ่งการเรียนรู้จากปัญหาอาจเป็นสถานการณ์จริง

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ ดังนี้

มอร์ส (Morse, 1995, p. 27) ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของบุคคลให้น้อยลงถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำกิจกรรม

วอลล์สไตน์ (Wallerstein, 1971, p. 256) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายและอธิบายว่าความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนแต่สามารถคาดคะเน

ได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้นการที่จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจจะต้องศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุแห่งความพึงพอใจนั้น

กู๊ด (Good. 1973, p. 320) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพหรือระดับความพอใจซึ่งเป็นผลจากความสนใจต่างๆและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อกิจกรรม

กิติมา ปรีดีติลล (2529, p. 321) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้และยังได้กล่าวถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ว่าหากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการพื้นฐานออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากสังคม
5. ความต้องการสมหวังในชีวิต

อุปลักษณ์ ไชยชนะ (2543, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการเรียน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปตามความคาดหวังที่จะทำให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ได้ยิ่งขึ้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 775) ได้ให้ความหมายคำว่า พึงพอใจไว้ดังนี้ “พึงใจ” หมายความว่าพอใจ ชอบใจ ส่วนคำว่า “พอใจ” หมายความว่าสนใจ ชอบใจ เหมาะ ความพึงพอใจ จึงหมายความว่า ความสนใจ ชอบใจ

จากความหมายของความพึงพอใจดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณลักษณะทางจิตเป็นอารมณ์ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีในเชิงบวกอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าและแรงจูงใจต่อกิจกรรมที่ทำซึ่งอารมณ์และความรู้สึกตลอดจนทัศนคติดังกล่าวมีแนวโน้มที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ไวท์เฮด (Whitehead, 1967, pp. 1-41) กล่าวถึง การสร้างความพอใจและขั้นตอนของการพัฒนาว่ามี 3 ขั้นตอน คือ จุดยืนจุดแย้งและจุดปรับซึ่งไวท์เฮดเรียกชื่อใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาว่าการสร้างความพึงพอใจการทำความกระจ่างและการนำไปใช้ในการเรียนรู้ใดๆควรเป็นไปตาม 3 จังหวะนี้ คือ การสร้างความพึงพอใจ - นักเรียนรับสิ่งใหม่ๆ มีความตื่นตัวพอใจในการได้พบและเก็บสิ่งใหม่การทำความกระจ่าง - มีการจัดระเบียบให้คำจำกัดความมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน

บลูม (Bloom, 1976, pp. 72-74) มีความเห็นว่าถ้าสามารถจัดให้ผู้เรียนได้ทำพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการก็น่าจะคาดหวังแน่นอนว่าผู้เรียนทุกคนได้เตรียมใจสำหรับกิจกรรมที่ตนเองเลือกนั้นด้วยความกระตือรือร้นพร้อมด้วยความมั่นใจเราสามารถเห็นความแตกต่างของความพร้อมด้านจิตใจได้ชัดเจนจากการปฏิบัติของนักเรียนต่องานที่เป็นวิชาบังคับกับวิชาเลือกหรือสิ่งนอกโรงเรียนที่ผู้เรียนอยากเรียนเช่นการขับรถยนต์การเล่นดนตรีเกมหรือสิ่งที่ผู้เรียนอาสาสมัคร และสามารถตัดสินใจได้โดยเสรีในการเรียนการมีความกระตือรือร้นความพึงพอใจและมีความสนใจเมื่อเริ่มเรียนจะทำให้ผู้เรียนเรียนได้เร็วและมีความสำเร็จสูง ช่วงสำคัญของการจัดประสบการณ์เพื่อสร้างความรู้ที่ดีต่อการเรียนนี้ ทั้งไวท์และบลูมเห็นว่าต้องทำในระดับประถมศึกษาเพราะบุคคลที่มีอายุต่ำกว่า 14 ปีลงมาพัฒนาการอยู่ในขั้นตอนของความสนใจความพึงพอใจ (Whitehead, 1967, p. 33) และเป็นช่วงการสร้างฐานของการสะสมความรู้สึกที่ดีต่อดีประสบการณ์ความสำเร็จในชั้นเรียนที่สูงขึ้นไปหรือในเด็กที่อายุมากขึ้นการสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกจะทำให้ได้ยาก (Bloom, 1976, pp. 104-105)

สรุปได้ว่า การสร้างความพึงพอใจ เป็นการทำให้นักเรียนรับสิ่งใหม่ๆ มีความตื่นตัวพอใจในการได้พบและเก็บสิ่งใหม่ ซึ่งจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ทำตามที่ต้องการและเลือกด้วยตนเอง และสามารถตัดสินใจได้โดยเสรี ซึ่งเป็นการสร้างฐานของการสะสมความรู้สึกที่ดีต่อประสบการณ์ความสำเร็จ

### 3. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ทองบ่อ ต้นสีนันทน์ (2547, หน้า 42) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียนไว้ ดังนี้

1. ความเหมาะสมและความพร้อมของนักเรียน ได้แก่ ระดับการพัฒนาการทางกาย อารมณ์ วัย ความสามารถ และประสบการณ์เดิม
2. แรงจูงใจทั้งภายนอกและภายในซึ่งเกิดขึ้นเอง หรือเกิดจากการเร้าก็ได้
3. ทักษะที่ดีต่อสิ่งที่เรียน ขจัดอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัญหาทางอารมณ์ อันเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้
4. สิ่งที่เรียนตรงกับความต้องการ ความปรารถนาและความสนใจของนักเรียน
5. สิ่งที่เรียนนั้นมีความสอดคล้องกับประสบการณ์เดิม
6. นักเรียนทราบจุดมุ่งหมายของการเรียน มองเห็นประโยชน์ที่ได้รับ
7. สิ่งที่เรียนมีคุณค่า มีความหมายต่อนักเรียนทำให้นักเรียนได้รับประโยชน์สามารถที่จะเรียนรู้และเข้าใจได้ดี
8. นักเรียนมีโอกาสได้ลงมือทำด้วยตนเอง
9. นักเรียนมีโอกาสได้ฝึกฝนหรือทำซ้ำบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ

10. นักเรียนทราบความก้าวหน้าและข้อผิดพลาดของตนเองซึ่งจะเร่งเร้าในการเรียนรู้ยิ่งขึ้น

11. ครูใช้เทคนิควิธีการสอนที่ดีและเหมาะสม มีการเสริมแรงให้กำลังใจจากครู ความพึงพอใจของนักเรียนต่อการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ครูควรตระหนักถึง การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความสนใจ พื่อใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ จะส่งผลดีต่อตัวนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีส่งผลต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย ความพร้อมของนักเรียน แรงจูงใจ ทักษะคิด สิ่งที่ทำให้เรียนรู้ตรงกับความต้องการ ความสนใจของนักเรียน นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติเห็นคุณค่าและประโยชน์ของเรียนรู้ด้วยตนเอง ทราบผลการพัฒนาของตนเอง และที่สำคัญผู้สอนต้องมีเทคนิคและวิธีการเสริมแรงให้กับนักเรียนเกิดความพึงพอใจ

#### 4. การวัดและประเมินความพึงพอใจ

การวัดและประเมินความพึงพอใจ ช่วยให้ผู้สอนทราบถึงการตอบสนองของนักเรียนต่อการเรียนการสอน ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือที่ผู้สอนออกแบบตามลักษณะของความต้องการที่จะวัด มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

ลัวัน สายยศ, และอังคณา สายยศ (2543, หน้า 66-122) กล่าวว่าเครื่องมือที่จะนำมาวัดความรู้สึกของคน นิยมมาใช้วัด ซึ่งมีความเป็นปรนัย สะดวกในการสร้างและนำไปใช้วัดและได้รับความนิยมนักคือ แบบสอบถาม ซึ่งสามารถวัดได้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างแบบเทอร์สตัน (Thurston's method) มีลักษณะเป็นข้อความให้อ่าน แล้วผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบตามความคิดเห็นว่า มีความคิดเห็นเชิงบวก กลาง หรือมีความคิดเห็นเชิงลบโดยไม่มีตัวเลข

2. การสร้างแบบลิเคิร์ต (Likert's method) มีลักษณะเป็นข้อความที่แสดงความรู้สึกซึ่งมีลักษณะทางบวก ทางลบ หรือผสมกันก็ได้ โดยกำหนดค่าเป็นเชิงปริมาณในรูปของตัวเลข

3. การสร้างแบบออสกู๊ด (Osgood's method) มีลักษณะเป็นข้อความ โดยพิจารณาพร้อมกับคำตอบซึ่งเป็นคำคุณศัพท์ แล้วผู้ตอบพิจารณาว่าความรู้สึกของผู้ตอบโน้มเอียงไปทางใด

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 70-71) กล่าวถึงวิธีวัดความพึงพอใจว่าสามารถใช้วิธีการสำรวจเป็นเครื่องมือวัดก็ได้ ซึ่งมีวิธีการสำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ (observation) โดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจากการแสดงออก การฟังจากการพูด สังเกตจากการกระทำ แล้วนำข้อมูลจากการสังเกตมาวิเคราะห์

2. การสัมภาษณ์ (interviewing) เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจโดยการสัมภาษณ์ จะต้องเผชิญหน้ากันเป็นการส่วนตัวหรือสนทนากันโดยตรง แลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นต่างๆ ด้วยวาจา

3. การออกแบบสอบถาม (questionnaires) เป็นวิธีที่นิยมกันมาก โดยให้ผู้เรียน แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามต้องพิจารณาอย่างดี เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามจะต้องให้ได้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจสมบูรณ์ครบถ้วน

4. การเก็บบันทึก (recording keeping) เป็นการเก็บประวัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของผู้เรียนแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน

ภณิดา ชัยปัญญา (2541, หน้า 11) กล่าวว่า การประเมินระดับความพึงพอใจทำได้ หลายวิธี ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เพื่อต้องการทราบความคิดเห็น สามารถกระทำได้ในลักษณะ กำหนดคำตอบให้เลือก หรือตอบคำถามอิสระ โดยคำถามดังกล่าวอาจถามความพอใจในด้านต่างๆ

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีวัดความพึงพอใจทางตรง

3. การสังเกต เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจโดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคล เป้าหมาย ได้แก่ การแสดงออก การพูดจา กริยา ท่าทาง

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลความพึงพอใจ สามารถวัดได้ ด้วยเครื่องมือที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการเก็บ บันทึก ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความพึงพอใจของนักเรียน และวิธีที่นิยมใช้มากคือ การสอบถาม ด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ

## 5. เกณฑ์การประเมินความพึงพอใจ

การประเมินผลความพึงพอใจโดยการให้คะแนนเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมกันอย่าง กว้างขวาง พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2551, หน้า 225) ได้กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถามโดยให้ค่าคะแนน ตามวิธีการของ ลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

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

ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็น ดังนี้

| คะแนนเฉลี่ย         | ระดับความคิดเห็น        |
|---------------------|-------------------------|
| 4.51 - 5.00 หมายถึง | มีความพึงพอใจมากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 หมายถึง | มีความพึงพอใจมาก        |
| 2.51 - 3.50 หมายถึง | มีความพึงพอใจปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 หมายถึง | มีความพึงพอใจน้อย       |
| 1.00 - 1.50 หมายถึง | มีความพึงพอใจน้อยที่สุด |

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียน นิยมใช้เกณฑ์กำหนดค่าน้ำหนัก โดยที่ค่าคะแนนตามแนววิธีการของลิเคิร์ท ซึ่งมี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยให้คะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ และประมวลผลคะแนนเฉลี่ยที่ได้ แปลเป็นระดับความคิดเห็น มีความพึงพอใจมากที่สุด มีความพึงพอใจมาก มีความพึงพอใจปานกลาง มีความพึงพอใจน้อย มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ลัดดาวลย์ ศรีนิมิตรแก้ว (2553) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ การวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและการสำรวจความคิดเห็นความต้องการการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ จากอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนักศึกษา และคณะกรรมการนักศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ ที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อน 4 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ศิลปะการสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ 2 การร่างหลักสูตร นำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการในขั้นตอนนี้ คือ การประเมินสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรม กระบวนการฝึกอบรม สื่อและการวัดและประเมินผล จัดทำเป็นคู่มือประกอบการนำหลักสูตรไปใช้ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโครงสร้างหลักสูตร นำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านภาวะผู้นำ และด้านการฝึกอบรม จำนวน 5 คน ทำการประเมินผล ผลปรากฏว่า หลักสูตรมี

ความเหมาะสมและสอดคล้อง ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้หลักสูตร นำหลักสูตรการฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ จำนวน 35 คน พบว่าประสิทธิภาพของหลักสูตรแต่ละหน่วยฝึกอบรมผ่านตามเกณฑ์ ผลหารทดสอบวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการสังเกตทักษะภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมาก ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมในระดับมาก ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้มีความเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์

สายฝน บัวหลวง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการทำสบู่จากสมุนไพรเพื่อใช้เป็นของขวัญ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานโดยศึกษาจากการสอบถามความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรม นักเรียนมีความต้องการในการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ความเหมาะสมในการพัฒนาหลักสูตรเป็นหลักสูตรเหมาะสมที่จะนำมาฝึกอบรม วิธีการที่เหมาะสมได้แก่ วิธีการฝึกอบรมโดยการศึกษาค้นคว้าจากกรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติจริง เป็นหลักสูตรเหมาะสมและสอดคล้องกับระดับชั้น เป็นการส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมรายได้ของนักเรียนและทำให้นักเรียนมีแนวคิดในการอนุรักษ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. หลักสูตรฝึกอบรม องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา เวลาในการฝึกอบรม กิจกรรมในการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลเนื้อหา ประกอบด้วย หน่วยที่ 1) สบู่สมุนไพรนำรู้ 2) สบู่สมุนไพรของใช้ในชีวิตประจำวัน 3) สบู่สมุนไพรจากสองมือเรา 4) ของขวัญแทนใจ

3. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมกับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 2 วัน ทำการทดสอบ ประเมินทักษะปฏิบัติงาน สอบถามความคิดเห็น ดำเนินการฝึกอบรมโดยการบรรยาย สาธิต ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติงานและใบกิจกรรม

4. การประเมินผลและการปรับปรุงหลักสูตรนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การประเมินทักษะปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับดี ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินปรับปรุงหลักสูตรหลังจากนำหลักสูตรไปทดลองใช้ได้ปรับในหน่วยที่ 1 สบู่สมุนไพรนำรู้ปรับวิธีทัศนียภาพให้มีความยาวขึ้นปรับเนื้อหาและเวลาการบรรยายให้น้อยลงเพิ่มกิจกรรมนักเรียนและหน่วยที่ 4 ของขวัญแทนใจเพิ่มเวลาบรรยายประกอบการสาธิต ลดการปฏิบัติงานให้น้อยลง

ประมุข กอปรสิริพัฒน์ (2550, หน้า 54-67) ได้วิจัยพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครู เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา คณะครุศาสตร์ โปรแกรมวิชาหลักสูตร และการสอน.ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 ในการศึกษาวิจัย มีขั้นตอนการ ดำเนินงานวิจัย ดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนากรอบความคิดของหลักสูตร การฝึกอบรมครู ระยะเวลาที่ 2 การร่างหลักสูตรและการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรการ ฝึกอบรมครู ระยะเวลาที่ 3 ทดลองใช้ การนำหลักสูตรไปใช้ ประเมินผลการใช้หลักสูตร ผลการศึกษา พบว่าบริบทในการจัดการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัย จำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยควรมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาควบคู่กันไป รวมทั้งมีการใช้หลักสูตรที่เหมาะสม จากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมทั้ง 4 ด้านของหลักสูตร ได้แก่ เอกสาร ด้านเครื่องมือ ผู้ให้การฝึกอบรม ด้านแผนการฝึกอบรม ภาคปฏิบัติ และด้าน รายละเอียดของคู่มือการฝึกอบรม มีภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนผลการนำหลักสูตรไปใช้ พบว่า มีผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ความคิดเห็นจากวิทยากรและผู้เข้ารับการ อบรมอยู่ในระดับสูง และการติดตามผลการฝึกอบรมครู พบว่า การฝึกอบรมมีคุณค่าต่อการ พัฒนาคุณภาพการจัดการอบรมเรียนรู้ในระดับปฐมวัย

รวีสรา ท้าวดี (2550, หน้า 37-46) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การสร้าง เว็บไซต์เพื่อพัฒนาธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการซึ่งได้รับการส่งเสริมการประกอบอาชีพจาก วิทยาลัยการอาชีพเกาะคำมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 การพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบหลักสูตรการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การ ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมผลการวิจัย พบว่าผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจในการ สร้างเว็บไซต์ก่อนและหลังฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ผล การเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการที่มีอายุมีระดับ การศึกษา มีจำนวนปีที่ประกอบธุรกิจ แตกต่างกันมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างเว็บไซต์ไม่ แตกต่างกันและการประเมินความสามารถในการสร้างเว็บไซต์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากผล การเปรียบเทียบความสามารถในการสร้างเว็บไซต์ของผู้ประกอบการ พบว่าผู้ประกอบการที่มี อายุ ระดับการศึกษาจำนวนปีที่ประกอบธุรกิจแตกต่างกันมีความสามารถในการสร้างเว็บไซต์ แตกต่างกันผู้ประกอบการที่มีความคิดเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมโดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

รุ่งเพชร ยืนเพ็ง (2552, หน้า 92-93) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การออกแบบกระเป๋าสตรีในงานอุตสาหกรรมสำหรับนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาอุตสาหกรรมเครื่องหนัง วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมกรุงเทพ สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษามีขั้นตอนการดำเนินการแบ่งออกเป็น ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลักสูตร

พบว่าค่าประสิทธิภาพ 85.42/89.42 สูงกว่าเกณฑ์ ที่ตั้งไว้ การประเมินโครงการได้ค่าเฉลี่ย 4.45 อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก

วีระศักดิ์ บุญอินทร์ (2552, หน้า 98-99 ) พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอาชีพอิสระ เรื่องการทำผลิตภัณฑ์จากปูนปลาสเตอร์โดยมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 รวบรวม สํารวจข้อมูล ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิภาพ 85.30/81.76 สูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การศึกษาความพึงพอใจ พบว่ามีความพึงพอใจระดับมากค่าเฉลี่ย 4.31

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไดเยอร์จูดิส (Dyer, Judith, 2010) ได้พัฒนาโครงการการฝึกอบรมแรงงานทักษะต่ำโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ การสำรวจว่าแรงงานทักษะต่ำที่เข้าร่วมในการดูแลสุขภาพ โปรแกรมการฝึกอบรมได้เรียนรู้ที่จะได้รับทางเทคนิคความสามารถทางปัญญาและการพัฒนาของพวกเขาต้องการที่จะได้รับการจ้างงานที่มีทักษะในตำแหน่งระดับสูงขึ้นในสาขาและอาชีพของพวกเขาในอนาคต วิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้ คือ 1) การสัมภาษณ์ในเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าฝึกอบรม 21 คน, เป็นนักศึกษาปัจจุบัน 16 คน และจะจบการศึกษาจำนวน 5 คน 2) วิธีการ คือ สันทนาการกลุ่ม กับนักศึกษา 7 คน และสัมภาษณ์ผู้ที่สำเร็จการศึกษา 7 สถาบัน แหล่งที่มาของข้อมูลจากภาคเอกชนสถาบันอาชีวศึกษาที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมแรงงานและการศึกษาผู้ใหญ่ และพนักงาน กรอบการวิจัย ทฤษฎีวิถีการเรียนรู้และพัฒนาประชากรร่วมกับทฤษฎีสัจคมในการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน, การเรียนรู้ด้วยตนเอง, และประสบการณ์เรียนรู้ มุ่งเน้นการศึกษาคือการเรียนรู้และการพัฒนาแรงงานทักษะต่ำ ผลการฝึกอบรมพบว่า มีอุปสรรคในการเรียนรู้และพัฒนาการออกแบบหลักสูตรมีสภาพปัญหาเช่น การทดสอบมากเกินไป โปรแกรมถูกตัดให้สั้นลง นโยบายเข้มงวด และการขาดโครงสร้าง แม้จะมีปัญหาเหล่านี้ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมยังมีแรงจูงใจที่เข้าร่วมจนการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแม้ว่าจะเป็นการศึกษาที่ยากผู้เข้าฝึกอบรมยังต้องการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิจัยเพิ่มเติม มีสมรรถนะเช่นความรู้ทางเทคนิค, ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและทักษะที่จำเป็นในการเปลี่ยนอาชีพและตระหนักถึงความสามารถเหล่านี้ส่วนใหญ่โดยการแบ่งปันความคิดกับเพื่อนร่วมงานและทำกับด้วยตัวเอง

Sebastien, Meard, Francoise, Jacques, & Stefano (2010) ได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเร่งรัดสำหรับครูผู้สอนตัวอย่าง ฝึกอบรมให้โดยมหาวิทยาลัยผู้บังคับบัญชาและการศึกษาความร่วมมือ การประเมินผลกระทบของโปรแกรมโดยเฉพาะในการฝึกอบรมของครูผู้สอนนั้น โปรแกรม ประกอบด้วย การสลับช่วงเวลา ในชั้นเรียนและทำงานอิสระและการฝึกอบรมตามลำดับ กับผู้บังคับบัญชาและผู้ประสานงานมหาวิทยาลัยครู เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ

ช่วงเวลา ทำงานจริง โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีของการฝึกอบรมและพัฒนาครูวิชาชีพตามปรัชญาวิเคราะห์ การศึกษานี้พบว่า ครูฝึกสอนจะสามารถใช้ประสบการณ์จากสถานการณ์การฝึกอบรมอาชีพจากสถานการณ์การฝึกอบรม และสถานการณ์ที่เรียนมานานำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้เป็นอย่างดีและเป็นแนวทาง ในการเสนอแนวคิดสำหรับการฝึกอบรมแก่มหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกรฝึกอบรม

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมสร้างขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะและ ความพึงพอใจที่สอดคล้องกับสภาวะและความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าสนองความต้องการของประชาคมโลกและสนองตอบความต้องการของนักเรียน ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการพัฒนาหลักสูตรรูปแบบหนึ่งที่ยิมนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากการศึกษา งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมสร้างขึ้นเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะและความพึงพอใจที่สอดคล้องกับสภาวะและความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้า สอนองความต้องการของประชาคมโลกและสนองตอบความต้องการของนักเรียน ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการพัฒนาหลักสูตรรูปแบบหนึ่งที่ยิมนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจากสาระสำคัญ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกล่าวได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือ เป็นกรอบในการปฏิบัติในการดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมค่ายภาวะผู้นำ เพื่อให้นักเรียนมีความรู้มีทักษะภาวะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ากระบวนการของการพัฒนาหลักสูตรในแต่ละเรื่อง มีขั้นตอนการดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) การพัฒนาหลักสูตรเป็นการสร้างหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และ 4) การประเมินผลหลักสูตรโดยเปรียบเทียบการทดสอบวัดความรู้ของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม