บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนำไปสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการกีฬา และศึกษาการใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนักศึกษา ระดับอุดมศึกษา เขตภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยจำแนกการศึกษาและนำเสนอ ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำ
    - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
    - 1.2 การเกิดภาวะผู้นำ
    - 1.3 รูปแบบของผู้นำ
    - 1.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
    - 1.5 วิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำ
    - 1.6 ภาวะผู้นำทางการกีฬา
2. หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
    - 2.1 ความหมายของหลักสูตร
    - 2.2 ความสำคัญของหลักสูตร
    - 2.3 องค์ประกอบของหลักสูตร
    - 2.4 ประเภทของหลักสูตร
    - 2.5 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร
    - 2.6 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร
    - 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร
3. การฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม
    - 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม
    - 3.2 วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม
    - 3.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม
    - 3.4 ประเภทของการฝึกอบรม

3.5 เทคนิคการฝึกอบรม

3.6 ความหมายของชุดฝึกอบรม

3.7 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชุดฝึกอบรม

3.8 กระบวนการและขั้นตอนการสร้างชุดฝึกอบรม

3.9 การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

4.2 งานวิจัยในประเทศ

มีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง จากรายงานวิจัยต่างๆ ยืนยันชัดเจนว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การใดๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก การใช้ภาวะผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำของบุคคลมากกว่าเป็นลักษณะของบุคคล การที่งานจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่ที่ตัวผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป็นสำคัญ ทุกๆ องค์การในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญในเรื่องของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำว่ามีความสำคัญต่อการบริหาร และเป็นเรื่องของความสามารถที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสิ่งเร้าแก่ผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือ ช่วยผลักดันภารกิจต่างๆ ให้ดำเนินการอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค และไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1. **ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ**

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน คำว่าผู้นำเป็นคำที่มีมานานแล้ว โดยมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา เป็นต้น ใน Oxford English Dictionary (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545, หน้า 16) ได้ชี้ให้เห็นว่า คำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ปี ค.ศ.1300 แต่คำว่า Leadership เพิ่งปรากฏประมาณ ปี ค.ศ.1800 แต่ถึงอย่างไรการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว

1.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้หลากหลาย ในแต่ละยุคแต่ละสมัย ดังนี้

ลันด์กรีน (Lundgren, 1974) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้สมัครใจปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความกระตือรือร้น สอดคล้องกับแนวคิดของ แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, pp. 214-215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เบนนิส และเนนัส (Bennis and Nanus, 1985, p. 215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ฟีดเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia, 1987, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เศาวนิต เศาฌานนท์ (2542, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องจากกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะสั่งการ จูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ยุคส์ (Yukl, 1989, pp. 3-4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ ดีจนอซกา (Dejnozka, 1983, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

โดยสรุปแล้ว ตามทัศนะของผู้วิจัย ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือการยอมรับจากกลุ่มให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ทำหน้าที่สั่งการ ชี้แนะและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นคำผสมระหว่างคำว่า "ภาวะ" กับ "ผู้นำ" พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า "ภาวะผู้นำ" แต่บัญญัติคำว่า "ภาวะ" เป็นคำนาม แปลว่า "ความมี หรือความเป็น หรือปรากฏ" ส่วนคำว่า "ผู้นำ" ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า "หัวหน้า" เป็นคำนาม แปลว่า "ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ" และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ "ผู้จัดการ" เป็นคำนาม แปลว่า "บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ" เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ (ทองใบ สุดชารี, 2544, หน้า 3)

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำในยุคแรกๆ นักวิชาการต่างให้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ฟีดเลอร์ และเชมเมอร์ (Fiedler and Chemers, 1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

สต็อกดิลล์ (Strogdill, 1974, p. 411) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ โบเลส และเดเวอร์พอร์ท (Boles and Deverport, 1975, pp. 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม สมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

เบิร์น (Burnss, 1878) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจมากขึ้น โดยที่ผู้นำยกระดับจิตสำนึกของผู้อื่นให้มีความนึกคิด ค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1978, p. 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคล์ (Yukl, 1989, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม และสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาฟท์ (Daft, 1994, p. 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, p. 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชวาทซ์ (Schwartz, 1980, p. 491) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการชี้แนะผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

แคมพ์เบลล์ คอร์แบลลี่ และไนส์แทรนด์ (Campbell, Corbally and Nystrand, 1983, p. 142) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

ส่วนนักวิชาการตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงปัจจุบัน ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ใกล้เคียงกันมาก สรุปได้ดังนี้

มิทเชล และลาร์ซัน จูเนียร์ (Mitchell and Larson, Jr., 1987, p. 438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ คูนทซ์ และเวฮีรีช (Koontz and Weihrich, 1988, pp. 437-438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และ เซอจิโอวานนิ และมัวร์ (Sergiovanni and Moore, 1989, p. 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามทัศนะของผู้วิจัย หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูง โน้มน้าว ชี้แนะ สั่งการหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเกิดภาวะผู้นำ

สำหรับแหล่งที่มาของผู้นำนั้น โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่จะได้รับความยินยอมให้เป็นผู้นำได้อาจมาจากหลายสาเหตุ ดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 37)

2.1 การเป็นผู้นำโดยกำเนิด (The Born Leader) บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยแท้ ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยบุคคลที่ได้รับมาจากชาติปางก่อน ดังเช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำประเทศ ทายาทผู้สืบสกุลเจ้าของกิจการธุรกิจที่มั่นคง เป็นต้น

2.2 การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ (The Group Selected Leader) คือ บุคคลคลที่มีคุณลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มหรือหมู่คณะให้เป็นผู้นำ บางทีเรียกว่าผู้นำตามบทบาทหน้าที่ (Roll or Functional Leader) เช่น ผู้นำที่ชนะการเลือกตั้งได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้นำรัฐบาลและผู้นำฝ่ายค้าน เป็นต้น

3.3 การเป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ (The Leader Appointed Form Above) บางทีเรียกว่า Status Leader หรือ Official Leader ผู้นำประเภทนี้อาจจะมีความรู้ความสามารถดีหรือไม่ดีก็ได้ เพราะการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งขึ้นมาตามระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์เท่านั้น

4.4 การเป็นผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ หรือแต่งตั้งตนเอง (The Self Constituted Leader) ซึ่งมีโอกาสจะเป็นได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.4.1 ด้วยการใช้กำลัง (Force)

4.4.2 ด้วยความเจนจัด (Technical Skill) ด้วยความรู้ ความชำนาญหรือความมีประสบการณ์ของตนเอง (Experience)

4.4.2 ด้วยการได้รับการฝึกฝน อบรม และศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขา

3. รูปแบบของผู้นำ

จากการประมวลความรู้ในเรื่องรูปแบบของผู้นำจากนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย พบว่า นักวิชาการแต่ละท่านได้แบ่งแยกผู้นำตามแตกต่างกันตามลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการใช้อำนาจ ดังนี้

3.1 แบ่งตามลักษณะของพฤติกรรม

จอห์น ซี. ฟลานาแกน (John C. Flanagan, n.d. อ้างอิงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 39-40) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ (Single Leadership Pattern) มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นแบบเผด็จการ หรือแบบอัตนิยม คือ ผู้นำจะเป็นผู้วางแผน วินิจฉัยและสั่งการ โดยอาศัยการแบ่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบระหว่างหัวหน้าระดับต่างๆ กับบุคคลอื่นๆ ที่จะต้องรับผิดชอบในงานนั้นๆ เพื่อทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ

3.1.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย (Leadership Sharing Pattern) เป็นหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำอาศัยความพึงพอใจของแต่ละคนในการทำงาน คือให้ทุกคนมีส่วนร่วมงานในการวางแผน แม้กระทั่งการวินิจฉัยและการสั่งการ การร่วมกันรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม

3.1.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากสินน้ำใจ (Leadership Reinforcement Pattern) คือผู้นำที่นิยมการให้สินจ้างรางวัลแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การให้สินจ้างรางวัลอาจเป็นการชมเชยยกย่องให้กำลังใจ การทักทาย การไต่ถามทุกข์สุขก็ได้มิใช่เป็นวัตถุสิ่งของเสมอไป

3.2 แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529, หน้า 157-160) และธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้แบ่งภาวะผู้นำ ตามลักษณะการบริหารงาน โดยเน้นลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

3.2.1 แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยและสั่งการโดยพลการ ไม่ต้องการให้มีการคัดค้านไต่ถามหรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การ เป็นผู้นำที่ต้องการความรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

3.2.2 แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็น ได้มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยพลการแต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ ยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจและการสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิดปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดหลักธรรม 3 ประการ ได้แก่ คารวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

3.2.3 แบบเสรีนิยม (Laissez-faire Style) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก โดยจัดแบ่งอำนาจและหน้าที่ที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานได้ใช้อำนาจอย่างเต็มที่ และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนามแล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือมีเสรีภาพเต็มที่

3.3 แบ่งตามปรัชญาในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้แยกประเภทหรือรูปแบบผู้นำ ตามความคิดของลิเคิร์ท (Likert) พิจารณาจากปรัชญาในการทำงานตามลักษณะพฤติกรรมไว้ดังนี้

3.3.1 แบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นงาน คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับงานเป็นหลักโดยพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญต่องานที่ทำ คนทำงานจะเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะมุ่งให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการควบคุมผู้อื่นอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำจะมีอำนาจในการตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้อื่นไม่มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานเลย

3.3.2 แบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นความสัมพันธ์ คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยพฤติกรรมของผู้นำจะมองเห็นคุณค่าของคน ดูแลความทุกข์สุขของผู้อื่น ให้ความสนใจ

ความพึงพอใจในการทำงานของผู้อื่น คอยแนะนำช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานสำเร็จ ไม่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้อื่นมากเกินไป นอกจากนี้ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความสามารถของผู้อื่น มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้อื่น และผู้อื่นมีอิสระในการตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง

อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยสามารถสรุปประเภทของผู้นำโดยแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือยิ่งกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority)

2. ผู้นำเชิงลบ (Negative Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำเป็นต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นแบบเผด็จการหรือรวบรวมอำนาจมากที่สุด

4. **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สมยศ นาวีการ (2540) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547) ดังนี้

4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) จะเกี่ยวข้องกับด้านคุณลักษณะด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคม โดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแยกจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ

4.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories) จะมุ่งเน้นไปที่แบบของพฤติกรรมหรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถพัฒนาได้

4.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Neo-Leadership Theory) จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะปรุงแต่งกับภาวะผู้นำใหม่

กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ หรือลักษณะเด่นของผู้นำ

การศึกษาพิจารณาเพื่อแบ่งแยกลักษณะภาวะผู้นำนับว่าเป็นเรื่องที่มีความยากมาก เพราะลักษณะภาวะผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำในทางที่แตกต่างกันออกไป เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของลักษณะภาวะผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่าลักษณะภาวะผู้นำเป็นแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำถือว่าเป็นบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ เช่น ผู้นำทางทหารย่อมแตกต่างจากผู้นำทางวิชาการ หรือผู้นำทางธุรกิจ เป็นต้น ดังนั้น การจำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำและประเภทของผู้นำ จึงมีอยู่ด้วยกันลักษณะแตกต่างกันออกไปตามปรัชญา ความเชื่อ และความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละบุคคล

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งจะครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการมีอำนาจ ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่นกัน คุณลักษณะด้านสติปัญญาทั่วๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจาและความสร้างสรรค์ เป็นต้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547)

กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้นๆ จึงเริ่มพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non Leaders) (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2548, หน้า 32-36)

ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และพลังงาน

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

3. ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

4. ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

ทฤษฎีนี้แนะนำว่าองค์การหรือหน่วยงานจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดหากเลือกผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับความต้องการหรือตามที่หน่วยงานกำหนด ทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้กับการพัฒนาและการทำให้บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับตนเองโดยการวิเคราะห์ลักษณะของแต่ละคน ผู้บริหารจะรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและรับรู้หรือรู้สึกต่อมุมมองที่ผู้อื่นมีต่อเขา การประเมินลักษณะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงคุณสมบัติของตนเองว่าครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การได้หรือไม่ ทำให้เห็นภาพของตนเองอย่างชัดเจนและทำให้ประเมินตนเองได้ถูกต้องว่าควรจะอยู่ในตำแหน่งใดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ หากผู้นำผู้นั้นขาดลักษณะใดก็สามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ได้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวเอง (ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 17)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ ที่ทำการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและสรุปคุณลักษณะที่พึงมีในผู้นำ รวม 19 ท่าน ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1926) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำว่า ต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน มีความคล่องแคล่วว่องไว ร่าเริงแจ่มใส ตื่นตัวอยู่เสมอและพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใดๆ

3. ความสามารถในการจูงใจคน สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน

4. มีความรับผิดชอบสูง เมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุดไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรคและยินดีรับผิดเมื่อผิดพลาด

5. มีความฉลาดและมีไหวพริบ สมองเฉียบแหลม ทันโลกทันเหตุการณ์

ทีด (Tead, 1935) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. มีกำลังกายและกำลังของระบบประสาทดี (Physical and Nervous Energy)

2. ตระหนักในเป้าหมายและมีลู่ทางที่จะไปสู่เป้าหมาย (A Sense of Purpose and Direction)

3. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

4. มีความเป็นมิตรและความรักใคร่ (Friendliness and Affection)

5. มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Integrity)

6. มีความรอบรู้ (Technical Mastery)

7. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)

8. มีเชาว์ปัญญาดี (Intelligence)

9. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Teaching Skill)

10. ความน่าศรัทธา (Faith)

สต๊อกดิลล์ (Strogdill, 1974, pp. 62-65) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำกว่า 120 เรื่อง ในปี ค.ศ.1948 สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ จากการสรุปงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในปี ค.ศ.1948 ถึง 1970 สรุปคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีเชาว์ปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม

2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอทำให้มีความรู้กว้างขวางและทันสมัย

3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำโดยศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้

4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม ไม่เก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมทางสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชนชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี

5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานนะทางเศรษฐกิจสังคมอยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินจนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง

6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนทุกระดับได้ดีโดยปราศจากอาการหวาดกลัว มีจิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้และเป็นผู้มีมารยาททางสังคมที่ดี

7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

8. มีความอดทนต่อความยากลำบาก สามารถทนต่องานหนัก ยุ่งยากและทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ

9. รู้วิธีการทำงานให้ได้ผล รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องในงานที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ

มาร์ริเนอร์ (Marriner, 1980) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่

2. มีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์

3. มีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีเหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง

4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย

5. มีทักษะในการสื่อภาษา

6. มีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูล ไกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งได้

7. ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม

8. ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุกประเภทได้

คอตเตอร์ (Kotter, 1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเชิงลึก (In-depth Studies) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะด้านแรงจูงใจ (Motives/Needs) ประกอบด้วย
   1.1 ชอบอำนาจ (Liked Power)
   1.2 ชอบความสำเร็จ (Liked Achievement)
   1.3 มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)
2. ลักษณะด้านอารมณ์ (Temperament) ประกอบด้วย
   2.1 มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotionally Stable and Evan)
   2.2 เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic)

3. ลักษณะด้านความคิด (Cognitive) ประกอบด้วย

3.1 ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป (Above-Average Intelligence)

3.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์จากระดับปานกลางถึงมาก (Analytically)

3.3 มีความสามารถในการหยั่งรู้ในระดับมาก (Intuitively)

4. ลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Interpersonal) ประกอบด้วย

4.1 มีรูปลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ดึงดูดใจแก่ผู้พบเห็น (Personable)

4.2 มองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง (Broad)

5. ลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย

5.1 มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ (Business)

5.2 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตน (Organization)

6. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ประกอบด้วย

6.1 สามารถร่วมมือ (Cooperative) กับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ

6.2 สามารถร่วมมือ (Cooperative) กับบุคคลที่อยู่ในองค์การประเภทเดียวกัน

รอสสันบาค และคณะ (Rosonbach and other, 1989, pp. 54-55 อ้างอิงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 50) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รู้จักตัวเอง เชื่อมั่นในตนเอง (Self Knowledge, Self-confidence)

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision)

3. ฉลาดหลักแหลมและมีวิจารณญาณ (Intelligence, Wisdom, Judgment)

4. มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ๆ (Learning/Renewal)

5. เปิดกว้างต่อโลก (World mindedness/A Sense of History and Breadth)

6. เข้าร่วมและมีส่วนสร้างสรรค์สังคม (Condition Building/Social Architecture)

7. ทำงานหนัก มีพละกำลัง อดทน กล้าหาญ และกระตือรือร้น (Stamina, Energy, Tenacity, Courage, Enthusiasm)

8. ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด (Character, Integrity/Intellectual Honesty)

9. กล้าเสี่ยง เป็นนักลงทุน (Risk/taking/Entrepreneurship)

10. มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว เป็นนักฟังที่ดี (An Ability to Communicate, Persuade/Listen)

11. เข้าใจธรรมชาติของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

12. มุ่งมุ่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (The Ability to Concentrate on Achieving Goals and Results)

13. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน รอบรู้ มีความยืดหยุ่น (A Sense of Humor, Perspective, Flexibility)

แจ็คสัน (Jackson, 1993, pp. 111-112 อ้างอิงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2541) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในองค์การต่างๆ พบว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติบางคุณสมบัติเหมือนกัน บางคุณสมบัติแตกต่างกันไป แต่ในผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณลักษณะ 4 ประการต่อไปนี้เหมือนกัน คือ

1. ความฉลาดและทักษะในทางปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งขาดไม่ได้สำหรับการลำดับ หรือจัดตั้งกระบวนการทำงานของทั้งองค์การ

2. มีความขยันและกระตือรือร้น ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งสำหรับตัวผู้นำเอง และผู้ร่วมงาน

3. มีร่างกายที่แข็งแรงและอารมณ์มั่นคง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่จะร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ร่วมงานในการที่จะร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ของงานจนบรรลุถึงจุดหมายด้วยความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

ยุคล์ (Yukl, 1998) ได้ประมวลจากงานวิจัยพร้อมกับสรุปคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (Skill) ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (Successful Leadership) ดังนี้

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (Traits) ประกอบด้วย

1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ (Adaptable)

2. มีความฉบับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert)

3. เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) และมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ (Achievement-oriented)

4. ทำงานในเชิงรุก (Assertive)

5. เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ (Cooperative)

6. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

7. เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ (Dependable)

8. มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น (Dominant)

9. เป็นผู้ที่มีพลังสูง (Energetic)

LB
2806.15
ก 2417
2551

14461242 C.5

16 ต.ค. 2552

สำนักหอสมุด

10. เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน (Persistent)

11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident)

12. อดทนต่อแรงกดดัน (Tolerant of Stress)

13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)

ทักษะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (Skill) ประกอบด้วย

1. มีความฉลาด (Clever)

2. มีทักษะในการคิด (Conceptually Skilled)

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)

4. มีกุศโลบายทางการทูต (Diplomatic) และยุทธวิธี (Tactful)

5. มีความสามารถในการพูด (Fluent in Speaking)

6. มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน (Knowledgeable about The Group Task)

7. มีทักษะทางการบริหาร (Organized)

8. มีทักษะทางการจูงใจ (Persuasive)

9. มีทักษะทางสังคม (Socially Skilled)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

อุดมศิลป์ สาราญอาตม์ (2525) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำไว้ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเป็นผู้นำ ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งความรู้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิผลในการทำงาน

2. มีพลังงาน (Energy) เป็นพลังจากความคิด พลังใจ และพลังกาย ซึ่งผู้นำจึงมีความจำเป็นจะต้องมีพลังงานเพื่อเป็นผู้นำทีมงานในการทำงาน

3. มีสติปัญญา (intelligence) เป็นความสามารถในการรู้จักคิด วิเคราะห์ วิจารณ์อย่างมีเหตุผล รับฟังและเชื่อถือได้

4. ไหวพริบ (Tact) เป็นความสามารถในการใช้ความคิด รู้จักพินิจพิจารณา มีเหตุผลในการทำงาน

5. มีจินตภาพ (Vision) เป็นความสามารถในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ๆ เป็นการล่วงหน้า เป็นการมองการณ์ไกลสามารถคิดและทำในสิ่งแปลกใหม่และทันสมัย และเป็นการปรับปรุงพัฒนางานเดิมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. มีความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นความตั้งใจ ความสนใจที่จะทำงานอยู่ตลอดเวลา

7. มีความกล้า (Courage) เป็นความสามารถในการแสดงออกทางด้านจิตใจ มีการควบคุมตนเองได้ไม่มีการกลัว หรือหวั่นไหวต่อบุคคลหือสภาพการณ์

8. มีความร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ด้วยความเต็มใจ โดยไม่มีความรังเกียจหรือเอารัดเอาเปรียบเห็นแก่ได้

9. มีคุณธรรม (Morale) เป็นความประพฤติที่กระทำแต่สิ่งดีงามเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่นและส่วนรวม

10. มีจริยธรรม (Ethics) เป็นการแสดงกิริยามารยาท สุภาพ มีสัมมาคารวะ รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ เป็นต้น

11. มีความยุติธรรม (Ethics) เป็นสำนึกในความยุติธรรมของบุคคลให้ความเป็นธรรมแก่บุคคลทุกคนโดยทั่วถึง ผู้นำที่มีความยุติธรรมจึงเป็นที่คาดหวังและพึ่งทางด้านจิตใจในการสร้างขวัญที่ดี สร้างความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่

12. มีการตัดสินใจ (Judgment) ในการบริหารงานมีความจำเป็นต้องตัดสินใจ สั่งการซึ่งจะต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีคำอธิบาย การตัดสินใจจึงจะถูกต้อง และจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

13. มีความแน่นอน (Decisiveness) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เมื่อได้กระทำการตัดสินใจและทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไปแล้วจะต้องมีความแน่นอนในสิ่งที่กระทำ เป็นการสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน

14. มีลักษณะท่าทางดี (Good Appearance) ผู้นำควรจะมีลักษณะท่าทางดีซึ่งประกอบด้วย การพูดจาดี มีความสุภาพอ่อนน้อม กิริยามารยาทดี ทั้งนี้ก็เพื่อติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

15. มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างบรรยากาศให้กลมกลืนกับสิ่งต่างๆ ได้ดี

16. มีความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ ทำความรู้จักคุ้นเคยเพื่อการงาน หรือเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ

17. มีความนิยม (Popularity) เป็นความสามารถในการสร้างความนิยมให้บุคคลที่พบเห็นหรือผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างความศรัทธา การจูงใจเพื่อผลสำเร็จของงาน

18. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นความสามารถที่ทำให้เกิดอารมณ์ขันจากการแสดงความรู้สึก จากการพูดเพื่อช่วยผ่อนคลายบรรยากาศความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงาน หรือจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร (2527, หน้า 72-74) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่ายๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอและสุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางปัญญา มีความสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม รู้จุดอ่อนของตนเอง มีความสามารถในการสื่อความหมาย

3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคง แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข ไม่ตื่นเต้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดหวัง มีความหวังและแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความเสียสละ ตรงไปตรงมา ยุติธรรม เปิดเผย เคารพบุคลิกภาพของผู้อื่นและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น อุทิศตนเพื่องานสังคมและสนใจกิจกรรมทางสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกและผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง

กิติ ตยัคานนท์ (2530, หน้า 70-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง

2. ท่าทางบุคลิกดี

3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

4. มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ และหางานใหม่ๆ มาทำ

6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น

8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน

9. รู้จักรอบซอม

10. วางตนหรือดำเนินการต่างๆ ด้วยความยุติธรรม เที่ยงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอภาคกัน

11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการ อันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงออกไม่พอใจเกินสมควร

13. สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ

14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง ไม่โลเล

15. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่นและสามารถบังคับใจตนเองได้

16. มีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย รักความก้าวหน้า

17. ให้ความเห็นอกเห็นใจผู้ต่อใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจพอสมควร

18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด

19. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน

21. มีความจงรักภักดีต่อองค์การ

22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในการวางแผนและดำเนินงานตามแผน

23. มีความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือ มีศิลปะในการทำงาน

24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ

25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว

26. มีการสังคมดี

ดนัย เทียนพุฒ (2534) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์การสมัยใหม่ ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ

2. มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหางทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา

3. มีความรับผิดชอบ

4. มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน แสวงหาหรือใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การและตนเอง

5. กล้าตัดสินใจ นับเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง

6. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่าคนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พูดจาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน

7. มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งในการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์การด้วย

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535, หน้า 79) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่างหน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะการเงิน

2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดและความรับผิดชอบ

จุมพล หนิมพานิช (2539, หน้า 352-353) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงานรู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็น

นามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับ บัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชารู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินกระทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีจิตใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้อย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้ จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่าไม่กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดย

สามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาใจและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธีงบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียวอาจหมายถึงทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลตามมาคือ จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539, หน้า 318-323) กล่าวถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำถ้ามีสุขภาพประเภทสามวันดีสี่วันไข้ มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วัน เสมอๆ ถ้ามีความจำเป็นจะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์การนั้น แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงานอาจทำให้องค์การพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นไปได้

2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วๆ ไป ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือและให้ความไว้วางใจมาก

3. ท่าทางและบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่เลื่อมใสและไม่น่านับถือ ไม่ว่าจะมีความรู้หรือความสามารถแค่ไหนก็ตาม ถ้ามีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะเสียคะแนนไป

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นได้ก็แค่ผู้ตาม ถ้าผู้นั้นจับพลัดจับผลูได้เป็นผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตามองค์การนั้นจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีเมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลพินิจให้ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือของเรื่องที่คิดจะทำนั้นว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรค์ต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปให้ได้ กล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแก้ตัวแบบเอาสีข้างเข้าถูกในขณะเดียวกันก็จะต้องไม่เป็นคนโลเล

7. ความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงานจึงจะมองเห็นว่างานดำเนินการไปได้ราบรื่นไม่ติดขัดหรืออาจจะเรียกได้ว่ามีศิลปะในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อนตามผู้มีอำนาจถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจหรือตรงกับความคิดของผู้นำนักถ้าเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไรร้ายแรงนักก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามไปบ้างเพราะแข็งเกินไปไม่ยอมตามตัวผู้นำเองนั่นแหละอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องเป็นตัวของตัวเองด้วยไม่ใช่ว่าจะลู่ไปตามลมเสียทุกเรื่องไม่ว่าผิดหรือถูก ถึงคราวตึงก็ต้องตึงถึงคราวหย่อนก็ต้องหย่อนแต่อย่างไรก็ตามจะต้องกระทำอย่างมีศิลปะผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความร่วมมือ

8. ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ต้องอดทนที่จะต้องทำตามกฎระเบียบขององค์การ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน นอกจากความอดทนแล้วจะต้องมีสมาธิในการทำงาน มีการบังคับใจให้ได้ว่าอะไรควรจะทำไม่ควรทำ และยังต้องมีใจคอหนักแน่นไม่โกรธง่าย

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งหมายรวมไปถึงการพูดและการเขียน เป็น คำสั่งที่ผู้นำสั่งนั้นต้องชัดเจนเข้าใจง่ายไม่คลุมเครือ สมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดีจึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าคำสั่งนั้นคลุมเครือไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดการตีความคำสั่งนั้นผิดพลาดไป

10. ความเห็นอกเห็นใจ การที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจจะผูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้อย่างมากและต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการเสแสร้าง ผู้รับจะหมดความนับถือหมดศรัทธาผู้นำคนนั้นทันที

11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช่อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางผิด เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง ไม่ว่าองค์การจะได้รับอะไรมาผู้บริหารจะยึดหรือแบ่งเอาไว้เป็นของตนเองก่อนเสมอๆ เช่น องค์การได้รับอนุมัติให้ส่งคนฝึกอบรมต่างประเทศ 2 ทุน ผู้บริหารก็จะเอาไว้เสีย 1 ทุนก่อน ทั้งๆ ที่ทุนที่ได้รับมานั้นสำหรับประดับผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหาร ผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความรักความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำกันทั่วหน้าพร้อมทั้งแสดงให้ผู้อื่นทราบด้วยว่างานนั้นเป็นของคนนั้น งานนี้เป็นฝีมือและความสามารถของคนนี้ ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียวหรือไม่แย่งงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำมาเป็นของตัวเอง เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี การมองคนเป็นเลือกคนเป็นทำให้ได้คนดี แล้วจัดให้เขาทำงานตามถนัดของแต่ละคน รวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตัวเองและถ่อมตนจะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่นายเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงใจให้ความนับถือ

14. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ใครที่ทำงานอยู่กับองค์การใดก็จะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาขององค์การก็จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วย ถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การของตนแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักองค์การของตนเช่นเดียวกัน ในที่สุดผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

15. การสังคมดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคมดีด้วย จะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก

16. ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน องค์การทุกประเภทต้องมีการวางแผน ผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

องค์การร่วมกัน วางแผนงานให้กับองค์การของตนแล้วจะต้องร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 20-21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของนักบริหารไว้ 7 ประการ หรือเขียนย่อๆ ว่า 7C (7C's Characteristics of Managers)

1. Conceptual ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ

2. Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่าๆ

3. Communicative ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล

4. Courage ความกล้าในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่างๆ

5. Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

6. Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม

7. Commitment ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือสัญญาไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 398) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี
5. มีทักษะในการพูด
6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540, หน้า 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

2. ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบและความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ

3. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ดีอยู่ที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

5. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน

6. ความสามารถที่พึ่งพาได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนดีมีความสามารถมาทำงานในองค์การ และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การงานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์การ คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจ

และในฐานที่ปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน

7. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ มีความเป็นไปได้อย่างเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพ้อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน

8. ความสามารถในด้านการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 52-53) มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Maturity) มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างและไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ตลอดทั้งการเตรียมการเพื่อรับกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคต

3. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) มีทางออกในการจัดการกับสภาวการณ์ที่ขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด

4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making) ตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญกล้าเสี่ยงของผู้นำด้วย

5. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skill) สื่อสารได้กับคนทุกระดับในองค์การ มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวจูงใจ การพูดในที่ชุมชน การเจรจาต่อรองตลอดทั้งความสามารถในการนำประชุม

6. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่นๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนาความรู้ในงานที่รับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ

7. ความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน บากบั่นไม่ย่อท้อง่ายๆ ทนต่อความยากลำบากได้ คุณสมบัติในข้อนี้แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ด้วย ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ

8. การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ไม่ติดยึดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคง

9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวม และตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์

10. ความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่างๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหา ตลอดทั้งแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง

11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานน่าคบหา อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

12. ทำงานภายในสภาวการณ์ที่กดดัน (Work Under Pressure) สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์การ แม้มีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติไปตามแนวทางขององค์การ

14. มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนงานได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

15. การมีสัมพันธภาพ (Connection) ที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบหน่วยงานขององค์การ

16. การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

17. มีเชาว์ปัญญาและการใช้วิจารณญาณที่ดี

18. เป็นผู้มีอุดมการณ์และหลักการที่ดี

จากการประมวลความรู้ทางด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากนักวิชาการทั้ง 19 ท่านดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในตาราง 6 บทที่ 4

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ หรือพฤติกรรมศาสตร์

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลค และมูตัน(Blake

and Mouton) เรียกว่าตาข่ายการบริหารหรือตาข่ายภาวะผู้นำ (Managerial or Leadership Grid) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547, หน้า 155)

1. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา

คูร์ท ลีวิน (Kurt Lewin) และคณะได้ทำการศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 สไตล์ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม มีลักษณะโดยย่อ ดังนี้ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2548, หน้า 36-38)

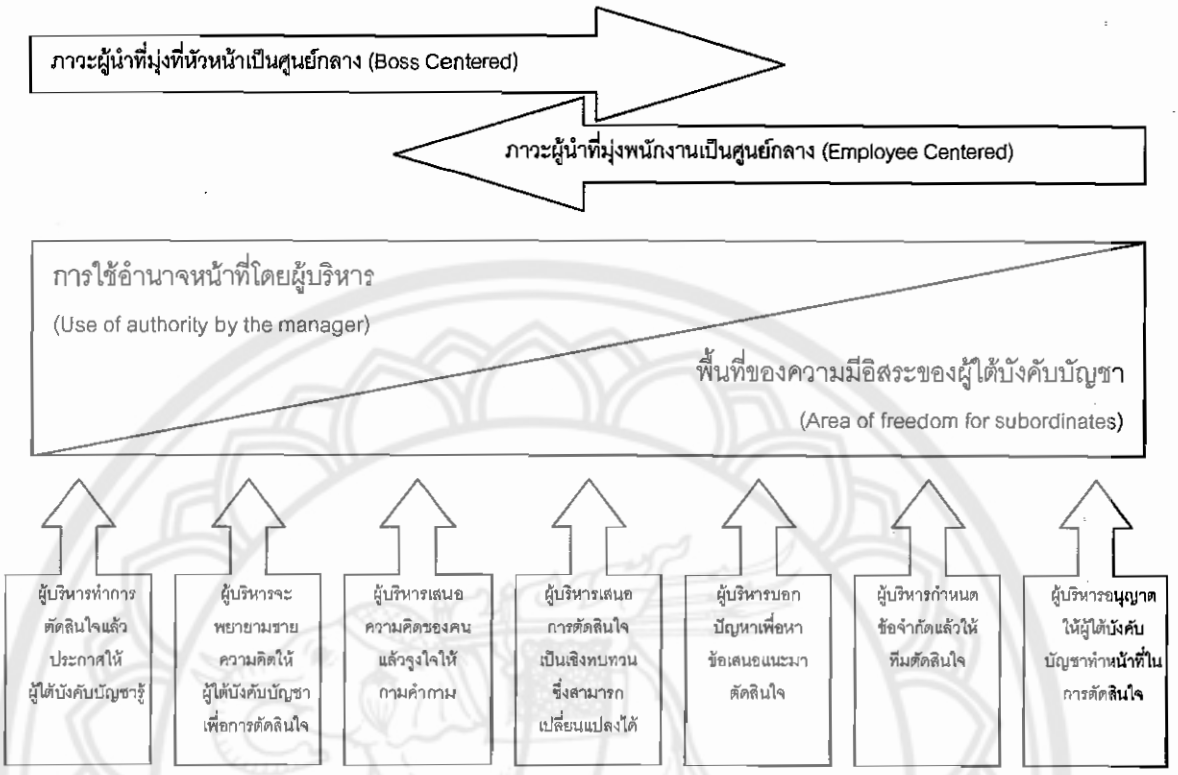
ผู้นำแบบเผด็จการ : มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว บัญชาการวิธีการทำงานแบบสั่งลงมา เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัด

ผู้นำแบบประชาธิปไตย : ในทางตรงกันข้าม ผู้นำนักประชาธิปไตยมักจะเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายร่วมกัน และใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะ ช่วยเหลือให้พนักงานได้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น

ผู้นำแบบเสรีนิยม : โดยทั่วไปมักจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ มีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่ได้ทำอะไรเลย

จากผลการการวิจัยของลีวินและคณะ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของกลุ่มมีสูงกว่าในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุด อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินการที่สูงกว่าบางครั้งก็ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอนกว่า กล่าวคือ ระดับความพึงพอใจโดยทั่วไปแล้วจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

เพื่อที่จะให้ความชัดเจนแก่บรรดาผู้นำซึ่งเป็นนักปฏิบัติ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านวิชาการบริหารจัดการ 2 คน คือ โรเบิร์ด แทนเนนบัม และวาร์เรน ชมิดท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ได้พัฒนาเครื่องมืออธิบายง่ายๆ เรียกว่า "ทางเลือกพฤติกรรมผู้นำ (Continuum of Leader Behaviors)" ดังภาพ 1



ภาพ 1 ทางเลือก 7 แบบ สำหรับพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา: ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 38

จากภาพ 1 จะมีศูนย์กลางอยู่ 2 ศูนย์ คือ ผู้บังคับบัญชา (Boss) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) เมื่อลากเส้นตรงระหว่าง 2 มุม จะได้แกนต่อเนื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior) ปลายสุดขั้วด้านซ้ายจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ปลายด้านขวาจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เมื่อสร้างรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าบนแกนต่อเนื่องและแบ่งพื้นที่ตามความมากน้อยของอำนาจโดยการลากเส้นทแยงมุมดังรูป จะได้เนื้อที่ 2 บริเวณ คือ บริเวณการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและบริเวณความเป็นอิสระในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

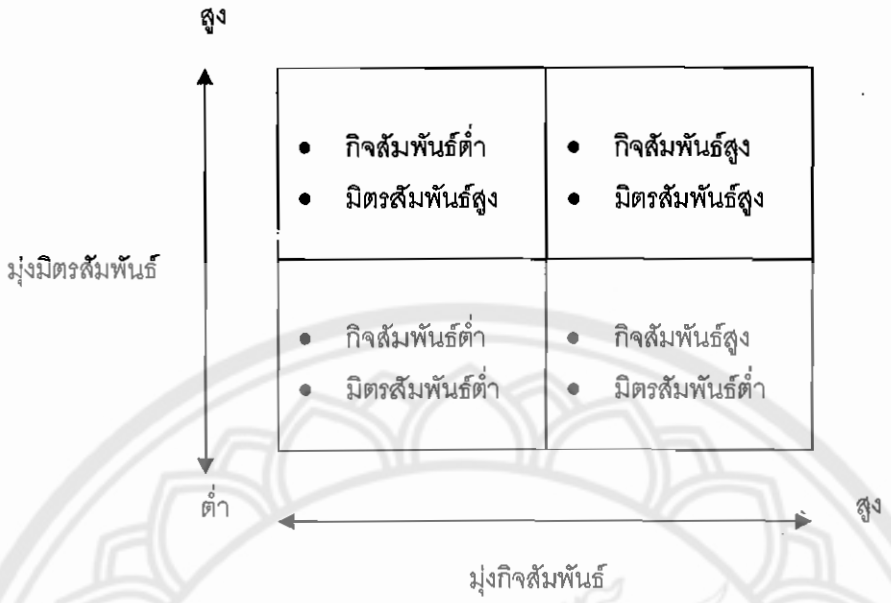
เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Ohio State University) ในสหรัฐอเมริกา โดยการริเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล (Dr.Carrol L. Shartle) ต่อมาในปี 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดย

บุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) สต๊อกดิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Condideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทนี้นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นมุ่งงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจโดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตนแสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำทั้งมิติด้านกิจสัมพันธ์และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ต่างแยกจากกันเป็นอิสระ ดังนั้นผู้นำจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้าน หรืออาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงแต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำแต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจจะต่ำทั้งสองด้านก็ได้ จากผลการวิจัยพบว่า การผสมผสานพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ตามภาพ 2 โดยบางแบบพบว่าน่าจะมีประสิทธิผลสูง เช่น กรณีผู้นำที่มีทั้งพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง เป็นต้น (Nystrom, 1978)



ภาพ 2 ผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิตรสัมพันธ์

ที่มา: DuBrin, 1998 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547, หน้า 157

สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเกี่ยวกับมิติทั้งสองด้านของผู้นำ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมมุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิติด้านมิตรสัมพันธ์

2. ผลการวิจัยชี้ชัดว่ากลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ ต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชายิ่งสูงมากยิ่งต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย

4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่า กลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำมาก จากหลักฐานยืนยันว่าการลาออกจากงานน้อยมากและระดับความพึงพอใจในงานสูงสุดเมื่อกลุ่มผู้ตามได้ทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง

5. ในทางกลับกันกับข้อ 4 พบว่า ผู้นำที่มีค่าคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำแต่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง กลุ่มผู้ตามที่ร่วมงานด้วยจะมีอัตราการร้องทุกข์และการลาออกจากงานอยู่ในระดับสูง

6. ผลงานวิจัยยังชี้ว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูงจะได้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีผลงานที่ออกมาสูงกว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ

7. มีข้อสำคัญต่อผู้นำองค์การทั้งหลายที่ผลวิจัยเสนอแนะก็คือ สถานการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งไม่ว่าผู้นำจะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือด้านมิตรสัมพันธ์ หรือทั้งสองด้านก็ตาม กล่าวคือ ในบางสถานการณ์กลุ่มผู้ตามอาจให้คะแนนผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านกิจสัมพันธ์สูงว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่า ตัวอย่างการวิจัยพบว่าจากการสอบถามกลุ่มผู้นำหน่วยทหารอากาศซึ่งได้รับคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงกลับถูกกลุ่มผู้ตามประเมินว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าผู้นำหน่วยทหารที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ทั้งนี้ผลดังกล่าวอาจมีเหตุผลจากวัฒนธรรมองค์การทางทหารที่มีความคาดหวังผู้นำที่เหมาะกับงานในลักษณะนั้นก็ได้

3. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในขณะที่กำลังมีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทอยู่นั้น ปรากฏว่าเป็นเวลาเดียวกันที่นักวิจัยของศูนย์วิจัยสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเช่นกัน มีการใช้เครื่องมือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างกว้างขวางเพื่อแยกแยะความแตกต่างด้านพฤติกรรมระหว่างผู้นำของหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกับผู้นำของหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำขององค์การประเภทต่างๆ จำนวนมาก ผลการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์โดยทีมนักวิจัยดังกล่าวสรุปว่า ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมออกมากใน 2 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leader Behavior) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leader Behavior) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547)

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน อันได้แก่ พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนต่างๆ และวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งการใช้วิธีการนิเทศตรวจสอบการทำงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมออกด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือต่อกันกับผู้ตามเพื่อช่วยจูงใจให้ผู้ตามได้ผลิตผลงานออกมาสูง พฤติกรรมมุ่งผลผลิตและพฤติกรรมมุ่งคนงานมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่าง

เด่นชัดก็คือ ตามแนวคิดการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดเชิงมิติเดียว (One-Dimensional Classification) ในขณะที่แนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ (Two-Dimensional Classification) โดยผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์โดยการผสมผสานทั้งสองมิติเข้าด้วยกัน

สรุปการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ดังนี้

1. กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งคนงานสูงมากกว่ากลุ่มที่ผู้นำมุ่งผลผลิต

2. ผู้นำที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิกกลุ่ม

3. ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว

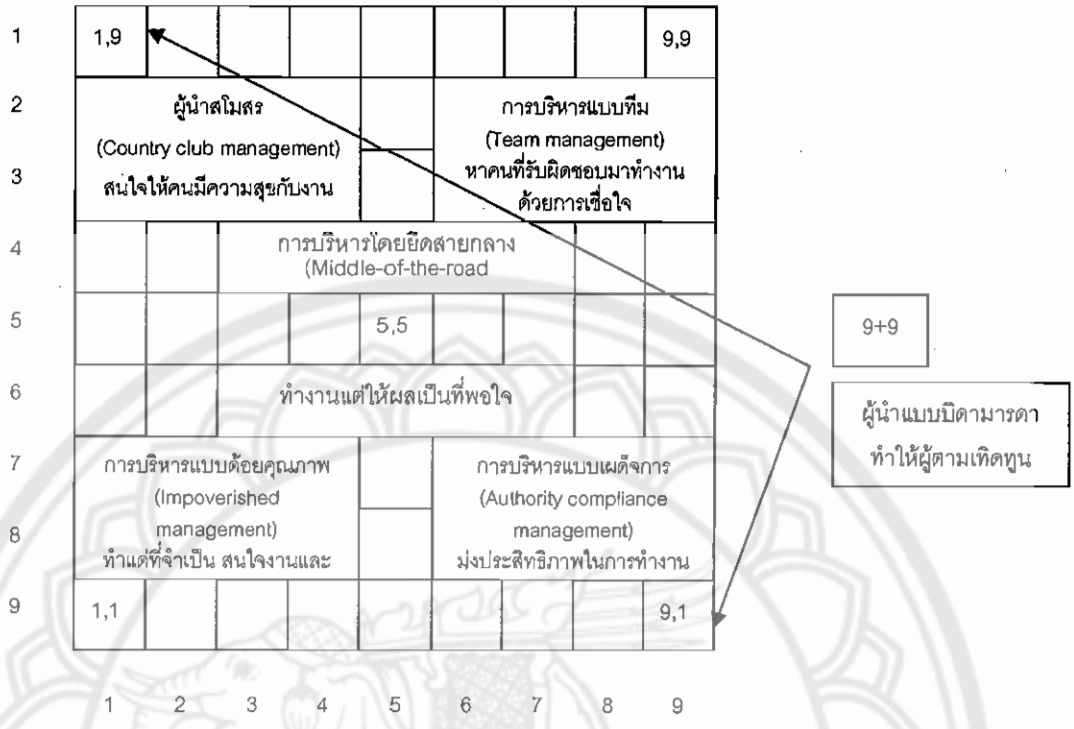
4. เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมงาน กำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

แม้ผลสรุปจะให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำที่มุ่งคนงานก็ตาม แต่ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในระยะต่อมาพบว่า ยังมีความซับซ้อนอีกหลายประการที่ยากต่อการสรุป (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547)

กล่าวโดยสรุป ทั้งการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ต่างสอดคล้องกันว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งผลผลิตสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี และทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ส่วนใหญ่ต่อมาจะยึดหลักแนวคิดเดียวกันนี้

4. การวิจัยของ เบลค และมูตัน (ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ)

เบลดและมูตัน (Blake & Mouton, 1985) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ (A Two-Dimensional Leadership Theory) ที่เรียกว่าตาข่ายแบบภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) ก่อนหน้านี้เรียกว่าตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากผลงานการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งคนให้แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเพื่อจัดทำเป็นตารางตาข่าย ที่มีด้านแนวนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต และด้านแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จึงเกิดตารางตาข่ายที่เกิดจากการผสมพฤติกรรมทั้งสองที่แทนแบบภาวะผู้นำขึ้นได้ 81 ช่อง แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญซึ่งจะกล่าวในที่นี้จำนวน 7 แบบ ดังภาพ 3 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547)



ภาพ 3 ตัวแบบกริดการบริหาร

ที่มา: ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 33

รูปแบบผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารงานมี 7 ชนิด ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบย่ำแย่ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบ 1,1

เป็นผู้นำที่สนใจคนและงานน้อยมาก (Impoverished Management) ผู้นำจะแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำน้อยที่สุด เป็นผู้นำแบบเฉื่อยชา (Impoverished) อาจทำตัวตามสบาย (Laissez-Faire)

แรงจูงใจในเชิงบวกของผู้นำที่มีลักษณะ 1,1 คือ การมีงานทำแต่ก็ใช้ความพยายามในการทำงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แรงจูงใจเชิงลบ คือ การหลีกเลี่ยงกิจกรรมใดๆ ที่จะทำให้ผู้อื่นรู้ว่าตนเป็นผู้ที่ไม่สนใจงาน ไม่มีเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ใดๆ บุคคลผู้นี้อาจมีลักษณะเป็นเหมือนสิ่งมีชีวิตที่อยู่ในระบบ (องค์การ) แต่ว่าอยู่อย่างไม่มีบทบาท

2. ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือพฤติกรรมผู้นำแบบ 9,1

เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับงานโดยให้ความสำคัญกับงานและเน้นประสิทธิภาพการทำงานแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย (Task Management) เป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian) เน้นการใช้อำนาจ (Authority Compliance) หรือ (Authority Obedience)

ผู้นำแบบนี้จะมุ่งการควบคุม ทำตัวเป็นนายและครอบงำผู้อื่น ทำตัวเหนือผู้อื่น มองคนว่าเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ผลงานออกมาอย่างที่ตนต้องการ สำหรับผู้นำแบบ 9,1 นั้น การทำงานไม่สำเร็จ มีความหมายอย่างเดียวกับการยอมรับความอ่อนแอและหย่อนความสามารถของตัวเขาเองจึงพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลให้ได้ ไม่ว่าใครจะเป็นอย่างไรก็ตาม

3. ผู้นำที่เอาแต่น้ำใจคน หรือพฤติกรรมผู้นำแบบ 1,9

เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมาก เน้นความพึงพอใจของคนในองค์การ แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่เรียกว่า ชุมนุมสร้างสรรค์ (Country Club Management) ผู้นำแบบนี้จะสนใจสนองความต้องการของบุคคล เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์อันจะนำไปสู่องค์การที่มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

สิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำแบบนี้คือคนและความต้องการของคนที่เขาทำงานด้วยจะมาก่อนอย่างอื่นเสมอส่วนผลงานเป็นเรื่องรองลงมา ผู้นำแบบนี้ต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นและการยอมรับจากผู้อื่นอันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในชีวิต เขาหลีกเลี่ยงการถูกปฏิเสธจากผู้อื่นเพราะจะแสดงว่าเขาไม่มีคุณค่าพอที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5

เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และความพึงพอใจของคนในระดับปานกลาง เป็นผู้นำที่ยึดทางสายกลาง พบกันครึ่งทาง (Middle of the Road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อผลงานพอประมาณ และสนใจคนพอประมาณ เป็นลักษณะการหาความสมดุลระหว่างผลงานกับผู้คนโดยไม่ให้ความสำคัญกับอย่างอื่นอย่างใดโดยเฉพาะ ผู้นำแบบนี้ต้องการให้สังคมยอมรับและเป็นที่ชื่นชอบของผู้คน เขาจะรู้สึกไม่สบายใจหากถูกผู้อื่นตำหนิ การไม่เป็นที่ชื่นชอบพอของผู้คนเป็นสิ่งที่เขาหวั่นเกรงมากที่สุด

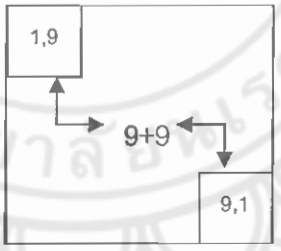
5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือพฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9

เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในระดับสูงทั้งงานและขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจของคนในองค์การ เป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีความผูกพันธุ์กับองค์การ อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี และก่อให้เกิดความเชื่อถือและการเคารพซึ่งกันและกัน

ผู้นำแบบนี้คิดว่าการให้ความสำคัญต่อผลงานสูงนั้นสามารถจะทำได้โดยการให้ผู้อื่นมีความรู้สึกร่วมและการมีส่วนร่วมในการทำงาน แรงจูงใจในเชิงบวกของผู้นำแบบนี้คือการช่วยให้ตนเองเป็นผู้ที่สมบูรณ์และมีความพึงพอใจในตนเอง โดยการช่วยเหลือผู้อื่น ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข

6. ผู้นำแบบพ่อแม่ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบ 9+9

เป็นรูปแบบของผู้ที่มีลักษณะเป็น บิดา-มารดา กล่าวคือ เป็นลักษณะร่วมกันของ 9,1 ที่จะมีลักษณะเป็นผู้สั่งการและผู้ควบคุมร่วมกันแบบ 1,9 ที่พอใจในการทำตามการสั่งการนั้นๆ ในรูปแบบนี้แรงจูงใจเชิงบวกก็คือการแสวงหาการยกย่องและชมเชยจากผู้ร่วมงาน โดยการแบ่งปันประสบการณ์หรือให้คำแนะนำแก่คนเหล่านั้น ความพึงพอใจที่เขาได้รับเกิดจากความรู้สึกว่าเขามีความเฉลียวฉลาดและมีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เมื่อใดที่มีผู้กระทำตามความต้องการของเขา บุคคลผู้นี้ก็จะแสดงความซื่นชนในผู้นั้น เขาก็คาดหวังว่าเมื่อให้ความช่วยเหลือผู้ใดแล้ว บุคคลผู้นั้นจะต้องแสดงความซาบซึ้งในสิ่งที่เขาหยิบยื่นให้เช่นกัน แรงจูงใจในเชิงลบของผู้นำแบบนี้คือ ความกลัวว่าเพื่อนร่วมงานจะไม่เห็นว่าความช่วยเหลือหรือคำแนะนำของเขาเป็นสิ่งที่มีความหมาย หากผู้ใดไม่เห็นคุณค่าของความช่วยเหลือหรือคำแนะนำของเขา คนเหล่านั้นจะถูกมองว่าทรยศ และไม่สมควรจะได้รับความช่วยเหลือใดๆ ต่อไปอีก ภายใต้เงื่อนไขเช่นนี้ ผู้คนจึงมีแนวโน้มจะคอยพึ่งพาและทำให้คนเหล่านั้นไม่พัฒนาตนเองเท่าที่ควร



ภาพ 4 ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ (Paternalism/Maternalism)

ที่มา: DuBrin, 1998, p. 115 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547, หน้า 177

7. พฤติกรรมผู้นำแบบนักฉกฉวยโอกาส (Opportunism)

เป็นผู้นำหรือบุคคลที่ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตนเองไปเป็นรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นผลจากความเห็นแก่ตัวของบุคคลผู้นั้น บุคคลจะแสดงความพยายามเพื่อผลประโยชน์และเอารัดเอาเปรียบผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าผู้นำ

แบบนี้จะไม่มีจุดยืนเป็นของตนเอง แปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของเขา

แม้ว่าทฤษฎีนี้จะถือว่าเป็นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ก็ตาม แต่ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองไปเป็นอีกแบบหนึ่งได้เสมอ พฤติกรรมจะมองเห็นได้ชัดเจนเมื่อคนเราอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่อาจนำพฤติกรรมหลักที่เป็นลักษณะเด่นออกมาใช้ได้ กล่าวอีกอย่างก็คือ พฤติกรรมรองเป็นสิ่งที่บุคคลนำออกมาใช้เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดัน ความเครียด ความคับข้องใจ หรือในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งที่ไม่สามารถจะแก้ไขได้โดยภาวการณ์ทั่วๆ ไปที่เคยใช้ เช่น ผู้ที่มีพฤติกรรม 1,9 ซึ่งปกติจะทำตามผู้อื่น อาจกลายเป็นคนดื้อรั้นและไม่ยอมลดราวาศอกให้กับใครตามพฤติกรรม 9,1 เมื่อความกดดันมีสูงมาก ผู้ที่ต้องการควบคุมผู้อื่นตามพฤติกรรม 9,1 อาจถูกต่อต้านจนต้องเปลี่ยนไปใช้พฤติกรรม 9,9 ซึ่งเน้นความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาก็ได้ การที่คนเราเปลี่ยนพฤติกรรมไปมาอาจเห็นได้ชัดเจนเช่นกัน เมื่อคนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในพฤติกรรม 9,9 กลับไปใช้พฤติกรรม 9,1 เมื่อเกิดภาวะวิกฤต การที่คนเราสามารถปรับตัวไปใช้พฤติกรรมต่างๆ หลายรูปแบบทำให้คนเรามีลักษณะแตกต่างกันจะเป็นลักษณะเฉพาะตัวของคนๆ นั้น

เบลด และ มูตัน เชื่อมั่นว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ 9,9 จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อสรุปนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาที่ดำเนินการมามากมาย ทั้งในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก หากคนเราเลือกได้ทุกคนย่อมจะพอใจแนวทางแบบ 9,9 มากกว่าแบบอื่นๆ ผู้นำที่ไม่ใช่เป็นแบบ 9,9 ก็สามารถฝึกฝนให้เป็นแบบนี้ได้

โดยสรุปแล้วแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์มีความแตกต่างจากกลุ่มทฤษฎีอื่นที่ว่าทฤษฎีนี้ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่จะบอกถึงแนวทางสำหรับการเป็นผู้นำว่าจะต้องมีพฤติกรรมในด้านงานและความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้กล่าวถึงแนวทางว่าผู้นำควรปฏิบัติและควรมีพฤติกรรมอย่างไร ตามสถานการณ์ต่างๆ เช่น จะเน้นงานหรือเน้นคนซึ่งก็ต้องดูความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้กับทุกระดับขององค์การ ผู้นำในทุกระดับสามารถพิจารณาดูถึงพฤติกรรมของตนเองว่า เน้นงานหรือเน้นความสัมพันธ์และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน คล้ายเป็นกระจกเงาสำหรับผู้นำในการปรับปรุงตนเอง

ดังนั้น การศึกษาทางพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกล่าวถึงการที่บุคคลมีพฤติกรรมเหมาะสมก็จะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ การศึกษาในแนวทางนี้ต่างจากการศึกษาในแนวทางแบบคุณลักษณะเป็นอย่างมาก เนื่องจากการศึกษาแบบคุณลักษณะจะเน้นที่บุคลิกภาพการเป็นผู้นำ

แต่พฤติกรรมศาสตร์จะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาแบบนี้จะเป็นการสังเกตถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถแยกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behaviors)
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors)

กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นหากพฤติกรรมของผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ (Situation) พฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจล้มเหลวในสถานการณ์อื่นๆ

หากเปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กับทฤษฎีลักษณะผู้นำและทฤษฎีของพฤติกรรมศาสตร์แล้ว จะเห็นว่ามีข้อแตกต่างกันมากมาย ข้อแตกต่างเหล่านั้นได้แก่ ทฤษฎีลักษณะผู้นำและทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ มองว่ามีรูปแบบของผู้นำที่ดีที่สุด "One best Leadership Style" แต่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เชื่อว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การทำงานจะประสบความสำเร็จหากผู้นำรู้ว่าควรที่จะปฏิบัติอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีที่ได้รับความนิยม เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) เฮอร์เซ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) เฮาส์ (House)

1. **ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์**

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler : Contingency model) ทฤษฎีนี้ได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งเสนอความคิดว่า ความมีประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มจะเกิดขึ้นอยู่กับการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่าง รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับที่ผู้นำจะสามารถควบคุมและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์หนึ่งๆ แนวความคิดนี้จะอยู่บนสมมติฐานที่ว่ารูปแบบผู้นำเฉพาะรูปแบบหนึ่งจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญ คือ การหารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่งฟีดเลอร์ได้แบ่งรูปแบบผู้นำตามแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ออกเป็น 2 ชนิด คือ (ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546)

1.1 ผู้นำที่เน้นงาน (Task Oriented)

1.2 ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented)

ฟีดเลอร์ ทำการค้นหาว่าบุคคลจะเป็นผู้นำแบบใด โดยการออกแบบสอบถามไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า "Least Preferred co worker (LPC) Questionnaire : คำถามที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบหรือไม่ชอบ" ซึ่งจะมี

พฤติกรรมของผู้นำอยู่ 16 ลักษณะ แต่ละลักษณะจะมีคะแนนจาก 1-8 คะแนน 1 คือ แย่ที่สุด คะแนน 8 คือ ดีที่สุด จากแบบสอบถามชุดนี้ทำให้ทราบว่าผู้นำเป็นบุคคลประเภทใด เน้นงานหรือเน้นความสัมพันธ์ หากผู้นำคนใดมีคะแนนสูงก็แสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบทำงานด้วย แต่ถ้ามีคะแนนต่ำแสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงแบบจำลองความไม่แน่นอน LPC ของฟิลเลอร์

ประเด็น	ระดับคะแนน								ประเด็น	คะแนน
พึงพอใจ เพลิดเพลิน	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่พึงพอใจ	
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร	
ปฏิเสธ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ	
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขี้รำคาญ	
ไม่กระตือรือร้น	1	2	3	4	5	6	7	8	กระตือรือร้น	
เข้มงวด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย	
ห่างเหิน	1	2	3	4	5	6	7	8	ใกล้ชิด	
เย็นชา	1	2	3	4	5	6	7	8	อบอุ่น	
ให้ความร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ให้ความร่วมมือ	
สนับสนุน	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่สนับสนุน	
น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	6	7	8	น่าสนใจ	
ชวนทะเลาะ	1	2	3	4	5	6	7	8	ประนีประนอม	
มั่นใจตนเอง	8	7	6	5	4	3	2	1	ลังเล	
มีประสิทธิภาพ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่มีประสิทธิภาพ	
เศร้า	1	2	3	4	5	6	7	8	ร่าเริง	
เปิดเผย	8	7	6	5	4	3	2	1	ปิดกั้น	

ที่มา: ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 66

ถ้าคะแนน ≤ 57 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่เน้นงาน

58-63 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่อยู่ตรงกลางคือคำนึงถึงผู้อื่น

≥ 64 แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่เน้นคน (สัมพันธ์)

ฟีดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler and Garcia, 1987) กล่าวว่า คะแนน LPC ที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำได้ 2 แบบ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่า ผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-Motivated) ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC สูงแสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented)

เพราะฉะนั้น LPC เป็นแบบทดสอบเพื่อวัดว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่เน้นงานหรือความสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมของผู้นำจนสามารถทราบรูปแบบของผู้นำว่าเป็นอย่างไร ฟีดเลอร์ได้ทำการประเมินสถานการณ์เพื่อที่จะจับคู่ผู้นำสถานการณ์หนึ่งๆ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ฟีดเลอร์ได้สร้างปัจจัย 3 ประการ ที่มีผลต่อสถานการณ์

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Relationship)

ถ้ากลุ่มมีความนับถือผู้นำ มีความไว้วางใจ เชื่อมั่น และจงรักภักดี ผู้นำสามารถเข้ากับกลุ่มสมาชิกได้อย่างดี ผู้นำแทบไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่เป็นทางการในการทำงานเลย ตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่ม แล้วผู้นำจะต้องใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมาก เพื่อความสำเร็จของงาน ฟีดเลอร์เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของสถานการณ์

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)

2.1 ความหลากหลายในเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมาย (Goal-Path Multiplicity) กล่าวคือ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีวิธีการหลายอย่าง

2.2 มีระบบตรวจสอบการตัดสินใจ (Decision Verifiability) กล่าวคือ จัดให้มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

2.3 มีความชัดเจนในการตัดสินใจ (Decision Specificity) กล่าวคือ การปฏิบัติภารกิจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงสุด

2.4 มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Goal Clarity) กล่าวคือ ความชัดเจนของการกำหนดภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา (Leader Position Power)

เป็นขนาดของอำนาจที่ผู้นำได้รับจากตำแหน่ง ยิ่งตำแหน่งสูงผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่สูงยิ่งขึ้น หากอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาในองค์การชัดเจนก็จะทำให้ผู้นำสามารถใช้อำนาจในการสั่งการได้ง่ายขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ผู้นำแต่ละคนจะมีภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่คงที่ และมีวิธีการปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำเพียง 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 เปลี่ยนผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ถ้าพบว่าผู้นำไม่พอใจในสถานการณ์ (Unfavorable) ในขณะที่ผู้นำที่มีรูปแบบการทำงานแบบมุ่งมิติสัมพันธ์ (Relation- Oriented) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องเปลี่ยนตัวผู้นำกลุ่มเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Task- Oriented) เพื่อให้ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น

วิธีที่ 2 เปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับผู้นำ กระทำได้โดยการปรับโครงสร้างของงาน หรืออาจจะเพิ่มหรือลดอำนาจของผู้นำการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษพนักงาน

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ แบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับความนิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Branchard) จากแนวคิดของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin's 3-D Management Style Theory) และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน (Different Situations Demand Different Kinds of Leadership) ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตามโดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership Styles) แบบต่างๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547)

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนการเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์การโดยเปิดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล เป็นต้น

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหารโดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนแตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบขึ้น ดังนี้

1. ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ Telling หรือ S1 (มุ่งงาน-ความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำในลักษณะนี้จะกำหนดบทบาทและสั่งให้ผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน คือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และจะทำงานที่ไหน

2. ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ Selling หรือ S2 (มุ่งงาน-ความสัมพันธ์) ผู้นำเช่นนี้จะมีพฤติกรรมทั้งสองรูปแบบ คือ ใช้คำสั่งและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตาม

3. ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม Participating หรือ S3 (มุ่งงานต่ำ-มุ่งสัมพันธ์) ผู้นำเช่นนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทสำคัญของผู้นำก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนและการติดต่อสื่อสาร

4. ผู้นำแบบกระจายงาน Delegating หรือ S4 (มุ่งงานต่ำ-ความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำเช่นนี้จะให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยเพื่อหาแบบหรือสไตล์ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ยังไม่อาจสรุปได้ว่าแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใด (S1, S2, S3 หรือ S4) เป็นแบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าภายใต้บรรยากาศของการบริหารในแต่ละกรณีแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดในสี่แบบดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 ประการที่ต้องพิจารณาในการเลือกใช้แบบผู้นำ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

1. ลักษณะของผู้ตาม (Follower)

2. สถานการณ์ (Situation) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การอีกด้วย

ผู้ตาม (Follower) แต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนมีทั้งความสามารถและความใส่ใจต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบ

เอาใจใส่งานในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง และอาจมีคนบางประเภทไม่เป็นทั้งงานและยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย

นอกจากนี้สิ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับผู้ตาม คือ ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามคนเดียวกัน เมื่อทำงานต่างชนิดหรืองานที่ต่างวัตถุประสงค์กัน อาจมีระดับวุฒิภาวะในแต่ละงานดังกล่าวไม่เท่ากันก็ได้

ดังนั้นเมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ต่อไปผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว จับคู่ประเภทของผู้ตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน ดังตาราง 2 ต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547)

ตาราง 2 แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
R1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S1 : Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
R2 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S2 : Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุน คอยเป็นพี่เลี้ยง
R3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S3 : Participating - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
R4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S4 : Delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า

1. แบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือแบบ S1 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Task, Low Relationship) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ R1 ซึ่งมีลักษณะขาดทั้งด้านความสามารถและขาดความใส่ใจในงาน ผู้ตามประเภทนี้มีความลังเลไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานสามารถละล่วงไปด้วยดี ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีออกคำสั่ง การบอก

ให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน ทำเมื่อไรและทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับ นิเทศ ตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ต่ำนั้นมิได้หมายความว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตาม แต่หมายความว่า ในการนิเทศการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ การบอกหรือดูแลผู้ตามด้านการทำงานนั่นเอง จึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

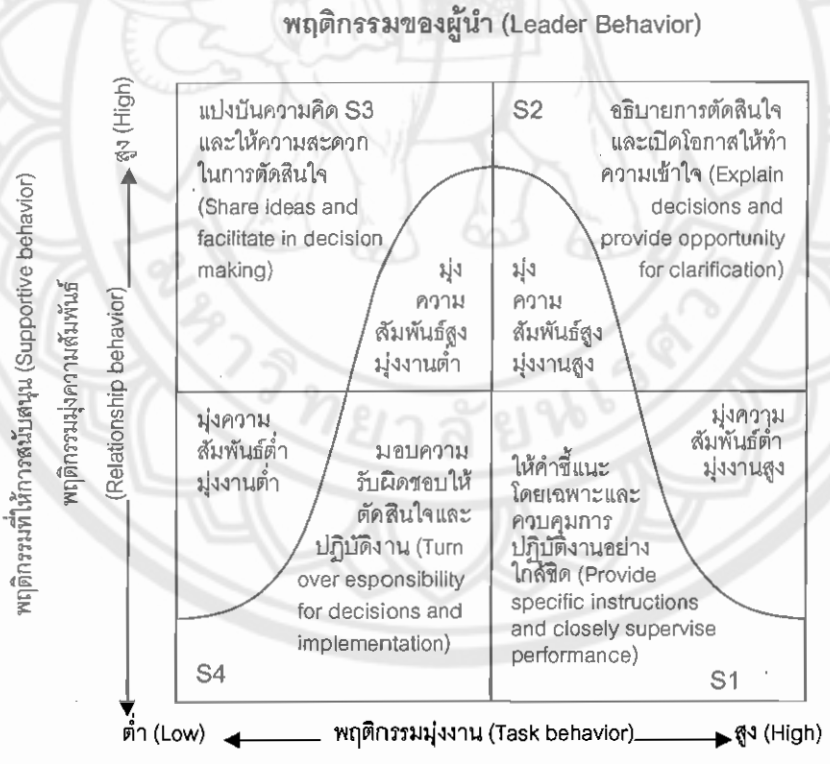
2. แบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือแบบ S2 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น High Task, High Relationship) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ R2 ซึ่งมีความสามารถต่ำแต่มีความใส่ใจในงานสูง เนื่องจากผู้ตามแบบ R2 นี้ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การชี้แนะ การบอกให้ทำในลักษณะเป็นผู้สอนงานหรือเป็นพี่เลี้ยงให้ในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักเทคนิคการเสริมแรง ตลอดจนเข้าช่วยให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วยแล้ว ความสำเร็จและประสิทธิผลของงานก็ยิ่งสูงขึ้น

3. แบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relationship, Low Task) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ R3 ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูงแต่มีความใส่ใจในงานค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ตามยังไม่แน่ใจว่าความสามารถที่ตนมีอยู่จะเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของผู้นำและองค์การหรือไม่ ซึ่งเป็นความรู้สึกเชิงจิตวิทยา ดังนั้นในการจูงใจให้เขากลับมาใส่ใจกับงานมากขึ้นผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงใจ การให้ความสำคัญและความเป็นกันเองพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ แก่ผู้ตามที่เป็นสิ่งที่ควรทำ แต่จะต้องมีลักษณะไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานของเขา ซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำแล้วย่อมแน่นอนว่าผลของงานย่อมมีประสิทธิภาพสูง

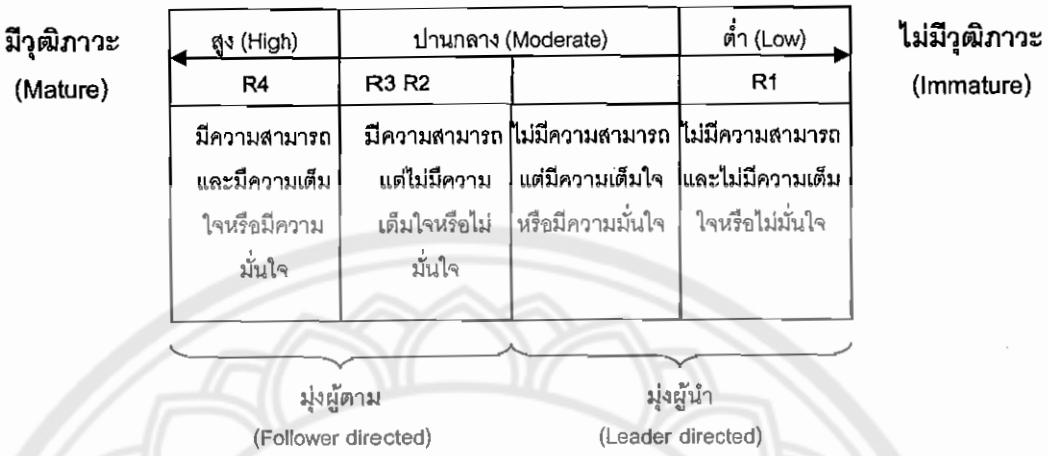
4. แบบผู้นำกระจายงาน (Delegation หรือแบบ R4 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสำหรับใช้กับผู้ตามแบบ R4 ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่งทั้งรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานด้วยใจรัก ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล จะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูง ขณะเดียวกันก็มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบอิสระในการคิดสร้างสรรค์งาน สามารถเป็นนายของ

ตนเอง ตลอดจนสามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ตามประเภทนี้ พร้อมกับปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับผู้ตาม กล่าวคือ จะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ ปล่อยงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนหนึ่งเขาคือผู้นำคนหนึ่งเหมือนเรา ด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้ว จึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยค้ำจุนจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) ในงานหนึ่งสามารถเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทของผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลานั้นหาไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามสถานการณ์ (Situation) กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแบบผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม ดังภาพ 5



ภาพ 5 สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผู้นำ



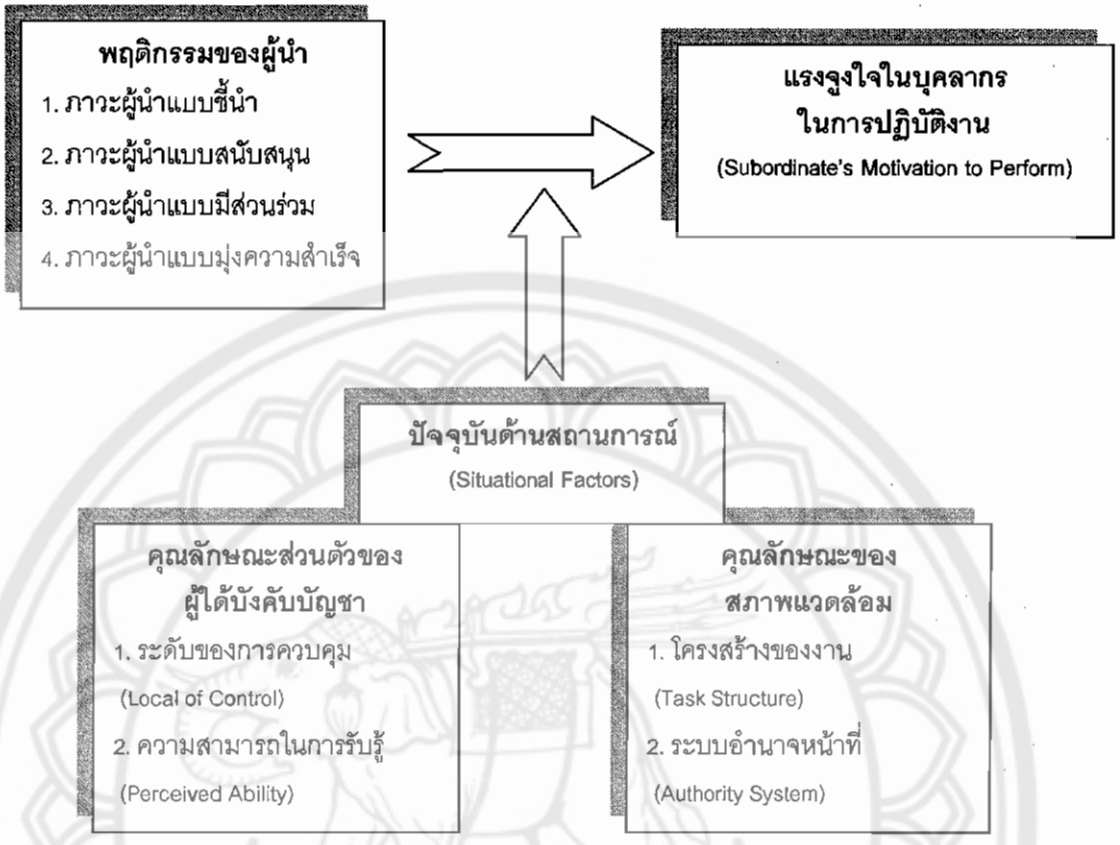
ภาพ 5 (ต่อ)

ที่มา: ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 71

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮาส์

เฮาส์ (House) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เรียกว่า ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากแนวคิดของทฤษฎีนี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาด้วยการทำทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุน โดยให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมการทำงานและการร่วมมือของกลุ่ม เพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของลูกน้องแต่ละคนในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและกดดัน การจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบัง หรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง (House, 1971, pp. 321-339)

ทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะมีความซับซ้อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องสรุปเป็นส่วนย่อย เพื่อง่ายต่อความเข้าใจ



ภาพ 6 ตัวแบบทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย

ที่มา: Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, 1995, p. 309 อ้างอิงใน ทองใบ สุดชารี, 2544, หน้า 67

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย จำแนกประเภทของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังภาพ 10 ส่วนสาระสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแต่ละประเภท สรุปได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership)

1.1.1 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์การ

1.1.2 เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ

1.1.3 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.1.4 สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม

1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

1.2.1 ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร

1.2.2 ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน

1.2.3 เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย

1.2.4 แสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพ การดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

1.3.1 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.3.2 ปรึกษาหารือบุคลากร

1.3.3 ขอความเห็นจากบุคลากร

1.3.4 ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)

1.4.1 กำหนดเป้าหมายให้เป็นการท้าทาย

1.4.2 คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง

1.4.3 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง

1.4.4 มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย มีฐานคติว่า ผู้นำคนหนึ่งๆ อาจจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง หรืออาจจะเป็นทุกรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors)

2.1 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics)

2.1.1 ระดับของการควบคุม (Locus of Control) เป็นความเชื่อของบุคลากรในการยอมรับว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุมาจากการกระทำของตนเองหรือมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผลจากการวิจัยสรุปว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าผลการกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง มีสาเหตุมาจากพฤติกรรมของตน เป็นผู้ที่พึงพอใจภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าผลลัพธ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง มีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นผู้ที่พึงพอใจภาวะผู้นำแบบชี้นำ

2.1.2 ความสามารถในการรับรู้ (Perceived Ability) เป็นลักษณะที่บุคคลพิจารณาว่าตนเองมีระดับความสามารถในการทำงานเพียงใด ถ้าบุคคลเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มจะยอมรับภาวะผู้นำแบบชี้นำต่ำ

2.2 **ลักษณะของสภาพแวดล้อม** (Environment Characteristics)

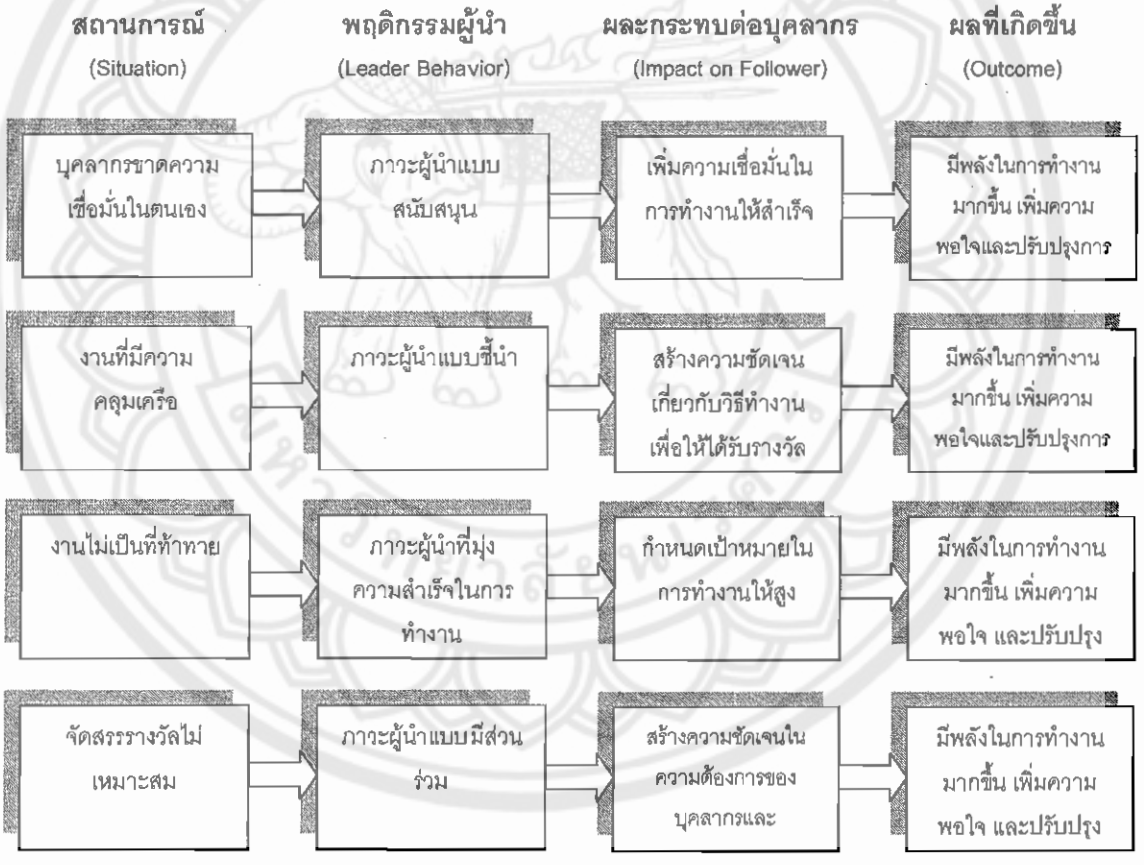
2.2.1 **โครงสร้างของงาน** (The Task Structure)

2.2.2 **ระบบอำนาจ** (The Authority System)

2.2.3 **กลุ่มงาน** (The Work Group)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย มีฐานคติว่า พฤติกรรมผู้นำ จะเป็นที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน ถ้าสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานภาย**ใต้** สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอันเกิดขึ้นจากปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้งสามประการ

ยุคส์ (Yukl, n.d. อ้างอิงใน ทองใบ สุชารี, 2544, หน้า 69) ได้อธิบาย**ว่า** สถานการณ์ที่ต่างกัน และความชื่นชอบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลที่ต่างกัน ดังภาพ 7



ภาพ 7 สถานการณ์กับภาวะผู้นำ

ที่มา: Gene Burton and Manab Thakur, 1995, p. 339

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย มีศักยภาพในการพยากรณ์ที่สำคัญ ดังนี้ (ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546)

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานประจำ (Routine) และงานที่มีโครงสร้างแน่นอน (Highly Structured Tasks)

2. ภาวะผู้นำแบบชี้นำ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานที่มีความคลุมเครือ (Ambiguous Tasks) และเป็นงานที่มีโครงสร้างที่ไม่แน่นอน (Unstructured Tasks)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานสูง (Highly Capable Subordinates)

5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรที่มุ่งทำงานเพื่อความก้าวหน้าในองค์การ (Growth-Oriented Workers)

ทฤษฎีนี้แนะว่าผู้นำแบบชี้นำจะดีที่สุดในสถานการณ์ที่ผู้ตามเป็นเผด็จการ งานไม่ชัดเจน กฎระเบียบและข้อปฏิบัติในการทำงานไม่ชัดเจน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่ในการแนะนำการทำงานและด้านจิตใจของผู้ตาม

ผู้นำแบบสนับสนุนจะเหมาะสมกับงานที่ชัดเจนแต่ผู้ตาเกิดความสับสนและไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะทำหน้าที่ในการเอาใจใส่ดูแลผู้ตาม โดยเฉพาะในงานที่ผู้ตามเกิดความรู้สึกจำเจ ไม่ท้าทาย ทำงานคล้ายกับเครื่องจักรกล

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะดีที่สุดหากงานคลุมเครือเนื่องจากการมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อผู้ตามที่เป็นเผด็จการและต้องการควบคุมผู้อื่น เนื่องจากผู้ตามชนิดนี้ชอบที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดวิธีการทำงานด้วยตัวเอง

ผู้นำแบบเน้นผลสำเร็จในการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดในกรณีที่ผู้ตามทำงานที่คลุมเครือ ผู้นำที่มีความสามารถจะสร้างมาตรฐานในการทำงานที่สูงและท้าทายเพื่อที่จะทำให้ ผู้ตามเกิดความมั่นใจว่าเขาจะทำงานสำเร็จ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ค้นหาเป้าหมายและแนวทางในการไปสู่เป้าหมายนั้น โดยการจัดอุปสรรคด้วยการสั่งการ แนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่า การศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถ

อธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้น พื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (ยุภา เสนาะพิน, 2546)

แนวคิดของเบรินส์ (Burns)

ตามแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตาม ด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นนั่นเอง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

จากแนวคิดของเบอร์น สรุปได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและ ผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า "การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม" และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ (Burns, 1978, pp. 55-80)

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow'w Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตามอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์กแล้ว จึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

แนวคิดของบาส (Bass)

ในทัศนะของบาส (Bass,1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน

บาส (Bass) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสน่หา (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์การ และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าอาจสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการดลใจ (Inspirational Motivation)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทาย ในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่างๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach)การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษา อบรม เป็นต้น

รูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของบาสดังกล่าว ง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของบาสในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

แนวคิดของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1987)

คูซส์และพอสเนอร์เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging The Process)

ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นให้

กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)

ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others To Act)

ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับ ผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling The Way)

ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging The Heart)

ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

แนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, pp. 13-20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์

ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพ และปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน คือผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือใช้ความพยายามในการทำงาน ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น จะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น ตามแนวคิดของมาสโลว์ และเป็นการจูงใจภายนอก(Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไปและยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน ทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์การ

1.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management–By–Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) คือผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิและให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปแก้ไขต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

2. แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผลโดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตามผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับ

ในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้นำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่ม องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 องค์ประกอบ คือ

2.1 ความเสน่หา (Charisma) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่หานั้นดูได้จากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ตาม เห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภักดี ผู้นำโดยเสน่หามักจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำและกำลังเปลี่ยนแปลง ดิ้นรนเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง โดยสรุปแล้วความเสน่หา ในองค์ประกอบนี้หมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมีมีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

2.2 การดลใจ (Inspiration) เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม เป็นการอธิบายให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามมากขึ้น การดลใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำการดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ โดยสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และเชื่อในเหตุของการกระทำให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่จะทำนั้นทำไปเพื่ออะไรทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมาย โดยสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จเพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จก็จะมีความมานะพยายามในการทำงาน กล่าวโดยสรุป คือผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้

ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล กล่าวโดยสรุปคือผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานตามแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยมความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์การ นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มและการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ตามคืออะไร แต่ยังยกระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำจะไม่แยกผู้ตามเป็นคนวงในหรือวงนอกจะเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน กล่าวโดยสรุปการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่การตั้งเป้าหมายผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตาม ส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสจะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

5. วิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำ

วิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำนั้น บุคคลจะต้องมีความต้องการและมีความรู้ในเรื่องการพัฒนาตนเอง และขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละบุคคล มีนักวิชาการหลายคนที่ให้ข้อแนะนำในการพัฒนาความเป็นผู้นำดังนี้

เม๊กกินสัน (Megginson, 1972, pp. 345-348) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

เปรื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539, หน้า 226-233) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาผู้นำด้วยตนเอง วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น

1.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งทำโดยการค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำจากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่างๆ ตลอดทั้งเครือข่ายสารสนเทศและแหล่งวิทยาบริการโดยทั่วไป ประมวลคุณลักษณะที่ต้องการ ประเมินตนเอง และเลือกพัฒนาตนเองในองค์ประกอบที่ยังบกพร่อง

1.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบซึ่งทำโดยการเลือกผู้นำต้นแบบ อาจพิจารณาเลือกจากผู้นำที่ได้รับรางวัลหรือที่มีความสำเร็จในงานอาชีพสูง ซึ่งควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นหรือใกล้ชิดพอที่จะติดตามศึกษาพฤติกรรมของเขาได้ ศึกษาพฤติกรรมการทำงานและการดำรงชีวิตโดยการติดตามสังเกต การสอบถาม การค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำต้นแบบนั้น จัดประเภทของคุณลักษณะ ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบและพยายามฝึกฝนตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบในส่วนที่ตนยังขาด

1.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเองจนทราบแล้วว่ามีความบกพร่องหรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้วพิจารณาสาเหตุของจุดอ่อนนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะ

พยายามฝึกฝนตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการอาสาเข้าไปทำงานหรือทำหน้าที่ในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ตนกำลังฝึกฝนตนเองอยู่หรือโดยการพิจารณาจากคุณลักษณะเด่นของตนเองว่าได้ผ่านการพัฒนาลักษณะเด่นนั้นๆ มาอย่างไร แล้วเลือกพัฒนาคุณลักษณะที่ขาดโดยวิธีเดิมของตน

1.4 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย พยายามอาสาเข้าไปแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อผลของงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบใคร แต่ต้องระวังไม่ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าถูกเข้าไปก้าวก่ายงานในหน้าที่ของเขา วิธีนี้ถ้าสามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคงตลอดไปได้

2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์การที่มีความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ จำแนกเป็น

2.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นสถาบัน ศูนย์ หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งบางองค์การอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สถาบันพัฒนาผู้นำ เป็นต้น องค์การเปล่านี้จะพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมแบบโครงการ การฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

2.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์การ องค์การต่างๆ ของรัฐและเอกชนส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การของตน ส่วนมากจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อเตรียมการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น มักจะเป็นการฝึกอบรมวิธีทำงานตามขั้นตอนของการทำงานในแต่ละหน้าที่ แต่ภายในขั้นตอนการทำงานนั้นๆ มักจะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยของภาวะผู้นำแฝงอยู่ด้วย การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในองค์การต่างๆ จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำไปในตัวด้วยเสมอโดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การประชาสัมพันธ์ และการจัดการต่างๆ เหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง

2.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบจุลภาค การฝึกอบรมแบบจุลภาคเป็นวิธีการที่องค์การพัฒนาภาวะผู้นำใช้เป็นวิธีฝึกอบรมวิธีหนึ่ง มีขั้นตอนในการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 ขั้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3.2 ขั้นกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการฝึก เป็นขั้นที่จะต้องมีการประเมินตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำโดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ทราบว่าผู้ที่จะฝึกนั้นขาดคุณลักษณะข้อใด และมีความจำเป็นก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

2.3.3 ขั้นเตรียมสถานการณ์การฝึก เป็นขั้นเลือกและเตรียมสถานการณ์การฝึกให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่จะฝึกซึ่งกำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การฝึกมี 3 ลักษณะ คือ กรณีศึกษาเป็นบันทึกเรื่องราวของกรณีตัวอย่างโดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ แผนกิจกรรมจำลองสถานการณ์สำหรับการปฏิบัติแบบบทบาทสมมติ และสถานการณ์ภาพเคลื่อนไหวอาจเป็นเทปบันทึกภาพ ภาพยนตร์ แผ่นซีดีภาพหรือภาพเคลื่อนไหวระบบดิจิตอลอื่นๆ

2.3.4 ขั้นนำเสนอสถานการณ์การฝึก นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษาสังเกต และบันทึกข้อมูลต่างๆ ไว้

ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของเหตุการณ์ ตลอดทั้งแนวทางในการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถตามที่นำเสนอในสถานการณ์

ขั้นฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นที่ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตนตามแผนกิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่จัดเตรียมไว้แล้ว

ขั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ ขั้นนี้จะต้องดำเนินการพร้อมกันกับขั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้รับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ

ขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึก และวิทยากรเพื่อให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ขั้นปฏิบัติซ้ำ หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจากขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็เตรียมการและฝึกซ้ำอีกครั้ง และวนไปในขั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ กระทั่งได้ผลในขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติจะเป็นที่พอใจ ก็จะเป็นการจบการฝึกคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมาฝึกในแต่ละครั้ง

ภาพ 8 ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุลภาค

ที่มา: เปรื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง, 2539, หน้า 231

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 84-86) ได้สรุปวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน

2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติและทักษะโดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูดล้วนๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน์

3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่งบรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

6. การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดมากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบว่าสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคลสถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วยการดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม

9. การฝึกงาน เป็นการฝึกปฏิบัติตามสถาบันหรือองค์การต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์การ ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อถกปัญหาหรือประเด็กที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็กว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้ผู้เรียนเห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์หรือการขับร้อง เป็นต้น

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตน และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย

สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่าการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (web-based learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเตอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึก วินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่า สิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่นช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้นๆ ให้เกิดความสนุกสนานเพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

24. กิจกรรมการพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

6. **ภาวะผู้นำทางการกีฬา**

คุณสมบัติของผู้นำทางการกีฬา

คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางการกีฬาตามแนวคิดของ คอตเตอร์ (Kotter, 1982) ได้แบ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

6.1 ลักษณะด้านแรงจูงใจ (Motives/Needs) ประกอบด้วย

6.1.1 ชอบอำนาจ (Liked Power) ผู้นำทางการกีฬาต้องมีแรงจูงในการชอบอำนาจ กล่าวคือ การชอบใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น คือ การที่มีอำนาจมากกว่าสมาชิกในทีมของตนเอง สามารถที่จะใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการให้สมาชิกภายในทีมกีฬาปฏิบัติตาม ทั้งนี้การใช้อำนาจต้องอยู่

ในขอบเขตของความพอดีไม่ใช้อำนาจมากเกินไปจนเกิดการต่อต้านจากสมาชิกในทีม และการใช้อำนาจนั้นจะมากหรือจะน้อยต้องใช้ให้ถูกกับคนด้วย

6.1.2 ชอบความสำเร็จ (Liked Achievement) ผู้นำทางการกีฬามักจะชอบความสำเร็จ ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง แสวงหาความรู้อยู่เสมอ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้ให้ได้อย่างบริสุทธิยุติธรรม ถ้าการแข่งขันพ่ายแพ้จะทำการฝึกฝนให้หนักขึ้นและใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ทีมเกิดการพัฒนาซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตได้

6.1.3 มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) ผู้นำทางการกีฬาต้องมีความรักความก้าวหน้า มีความทะเยอทะยานสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะในการแข่งขัน โดยมีการตั้งเป้าหมายสูงสุดของทีมไว้ ใช้การบริหารจัดการทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการพัฒนาความสามารถทางการกีฬาของบุคลากรในทีม การบริหารงบประมาณที่ได้รับ การบริหารทรัพยากรทางด้านวัสดุอุปกรณ์การแข่งขันและฝึกซ้อม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางแผนการพัฒนาด้วย

ลักษณะด้านอารมณ์ (Temperament) ประกอบด้วย

6.2.1 มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotionally Stable and Evan) ผู้นำทาง การกีฬา จะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความอดทนอดกลั้นต่อเกมส์การแข่งขันเมื่อถูกกดดันจากคู่ต่อสู้ ไม่ใช้อารมณ์เข้ามาร่วมกับเกมส์การแข่งขันไม่เช่นนั้นอาจทำให้ตนเองและทีมต้องออกจากการแข่งขันได้

6.2.2 เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ผู้นำทางการกีฬาจะมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตามจะยิ้มแย้มแจ่มใสและมีอารมณ์ขัน เพื่อทำให้สมาชิกในทีมไม่เครียดจากการแข่งขัน ใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส

6.3 ลักษณะด้านความคิด (Cognitive) ประกอบด้วย

6.3.1 ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป (Above-Average Intelligence) ผู้นำทางการกีฬาจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบและมีเชาว์ปัญญาที่ดีกว่าสมาชิกในทีมเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาตนเองและทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีม

6.3.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์จากระดับปานกลางถึงมาก (Analytically) ผู้นำทางการกีฬาต้องสามารถวิเคราะห์เกมส์การแข่งขันได้และใช้ทักษะในการวางแผนร่วมกับวิจารณญาณในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยงต่อสถานการณ์คับขันได้ อีกทั้งยังต้องวิเคราะห์จุดอ่อนของคู่แข่งขันได้ สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดการได้เปรียบคู่ต่อสู้ขึ้นมาทันทีทันใดถึงแม้ว่าก่อนหน้านั้นเกมส์การแข่งขันของทีมตนเองอาจจะตกเป็นรอง แต่เมื่อแก้เกมส์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์อาจทำให้ทีมของเราชนะการแข่งขันได้ไม่ยาก

6.3.3 มีความสามารถในการหยั่งรู้ในระดับมาก (Intuitively) ผู้นำทางการกีฬาต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้สถานการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับทีมของตน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถคาดการณ์อนาคตได้

6.4 ลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Interpersonal) ประกอบด้วย

6.4.1 มีรูปลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ดึงดูดใจแก่ผู้พบเห็น (Personable) ผู้นำทางการกีฬาจะต้องมีรูปร่างที่ดี สุภาพเรียบร้อย มีสัมมาคารวะ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตนเอง สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความดึงดูดใจต่อผู้พบเห็น ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา เป็นที่เคารพนับถือทั้งในทีมของตนเอง ทีมคู่ต่อสู้ หรือแม้กระทั่งผู้จัดการแข่งขัน และอาจทำให้คู่ต่อสู้เกิดความเกรงกลัวและหวั่นวิตกได้

6.4.2 มองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง (Broad) ผู้นำทางการกีฬาจะต้องรักษาผลประโยชน์ของทีมกีฬาตนเองเป็นหลัก โดยต้องมีความกระตือรือร้น มีความขยันหมั่นเพียร มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ มีความเสียสละและไม่เห็นประโยชน์ส่วนบุคคล

6.5 ลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย

6.5.1 มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ (Business) ผู้นำทางการกีฬาจะต้องมีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการทีมกีฬาของตนเอง มีทักษะในการวางแผน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยร่วมกับการฝึกซ้อม เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อการพัฒนาทีมกีฬา สามารถถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ให้สมาชิกภายในทีมของตนได้

6.5.2 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตน (Organization) ผู้นำทางการกีฬาจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกีฬาที่ตนเล่นอยู่ไม่ว่าจะเป็นทักษะหรือแทคติคต่างๆ การพัฒนาทักษะ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการฝึกซ้อม การบริหารจัดการภายในชมรมของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และสั่งสอนสมาชิกในทีมกีฬาของตนได้

6.6 ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ประกอบด้วย

6.6.1 สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ (Cooperative) ผู้นำทางการกีฬาต้องมีความเป็นมิตรกับสมาชิกภายในทีมของตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไม่ใช้อำนาจมากเกินไปจนทำให้สมาชิกภายในทีมเกิดการต่อต้าน วางตัวเป็นกันเองเพื่อที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยอาศัยความสามารถในการสื่อสาร สามารถชักจูงและชักนำสมาชิกในทีมให้ร่วมกันพัฒนาทีมกีฬาของตน

6.6.2 สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์การประเภทเดียวกัน (Cooperative) ผู้นำทางการกีฬาต้องปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ทั้งนี้เพื่อการเข้าสังคม สร้างทีมกีฬาของตนให้มีความสามารถในเกมส์การแข่งขันและการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับการยอมรับ เมื่อเกิดปัญหาจากการแข่งขันก็จะได้รับความร่วมมือจากผู้จัดการแข่งขันหรือเพื่อนร่วมทีมกีฬาอื่นได้

ผู้นำทางการกีฬา จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในความรู้ด้านพลศึกษา การกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬาทุกแขนง ตลอดจนต้องมีสติปัญญาที่ดีและแสดงออกอย่างฉลาด เพราะฉะนั้นผู้นำทางการกีฬาควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ (เรืองเดช เชิดพุทธ, ม.ป.ป.)

1. เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

2. เป็นผู้มีความสามารถในการฝึกฝนและมีส่วนร่วมในกีฬาต่างๆ ได้หลายประเภท เพื่อเพิ่มทักษะให้แก่ตนเอง ซึ่งหมายถึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำอีกทางหนึ่ง

3. มีความต้องการและพร้อมที่จะให้บริการแก่บุคคลทั่วไป เพื่อพัฒนาทางการกีฬา

4. มีความรู้ความสามารถในความรู้สมัยใหม่ วิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการให้ความรู้ความสามารถและทักษะแก่ผู้ร่วมงานได้ดี

5. มีความสามารถที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพึงพอใจและมีความต้องการที่จะฝึกกีฬาหรือเล่นกีฬาหรือพัฒนาความสามารถด้านกีฬา เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถทางทักษะกลไกด้านพลศึกษาและกีฬา

6. มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมกับบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้นำทางพลศึกษาและกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์อยู่เสมอ แต่งกายสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับเวลาและสถานที่ ต้องพยายามระลึกไว้เสมอว่าผู้ที่สูญเสียบุคลิกภาพของตนเองย่อมสูญเสียทุกสิ่งด้วย

7. มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

8. เป็นผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำตามความหมายของคำว่า "LEADERSHIP" ดังนี้

L = Love = รักในหน้าที่ รักความยุติธรรม รักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม รักนักเรียน และรักความก้าวหน้า

E = Education and Experience = มีการศึกษา มีความรู้และประสบการณ์มาเป็นอย่างดี

A = Adaptability = มีความสามารถในการปรับตนให้เหมาะสมและเข้ากับสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

D = Decisiveness = มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเหตุผลเสมอ

E = Enthusiasm = มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ และเอาใจจดใจจ่อต่อหน้าที่การงานอย่างจริงจัง

R = Responsibility = มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและสมาชิกหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

S = Sacrifice and Sincere = มีความเสียสละอุทิศตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

H = Harmonize = มีความนุ่มนวล พูดจาน่าฟัง อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่หยิ่งจองหอง รู้จักกาลเทศะ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน

I = Intellectual Capacity = มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี และรู้ทันคน

P = Persuasiveness = มีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงใจคน

มีคุณสมบัติอื่นๆ เป็นส่วนประกอบคือ เป็นผู้ที่มีหลักการหรืออุดมคติของตนเอง มีบุคลิกดีและมีคุณธรรม

9. เป็นคนที่กล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น

10. มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ และโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต

11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น

12. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกกัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

13. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ : High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้

14. การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้สามารถที่จะใช้จุดแข็งให้

เกิดประโยชน์และพัฒนาจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ผู้นำทางการกีฬาพึงระลึกและปฏิบัติตนตามลักษณะของผู้มีน้ำใจนักกีฬาเสมอ และมีความคิดรวบยอดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการแข่งขันกีฬาว่าเปรียบเสมือนกับการแข่งขันในชีวิต ความเป็นอยู่ในสังคมเช่นกัน ประการสำคัญที่สุดคือการปฏิบัติตามกฎกติกาและตามรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ความมีมารยาท มีความเห็นอกเห็นใจ ซื่อสัตย์ และเคารพในความสามารถของผู้อื่น บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวนี้จะมีส่วนทำให้สังคมประชาธิปไตยและโลกมีแต่ความสุข

หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติ เพราะฉะนั้น การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และทำหน้าที่ในจุดนี้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ดีในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศตามจุดมุ่งหมาย ในการพัฒนาหลักสูตรนั้นจะต้องมีการวางแผนเพื่อการพัฒนา นับตั้งแต่การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การศึกษาหลักเกณฑ์และขั้นตอนของการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม กระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายอย่างกว้างขวางที่สามารถพัฒนาได้ทั้งกระบวนการ นับแต่การกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลหลักสูตรและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือพัฒนาหลักสูตรเฉพาะส่วนที่ต้องการ ปรับปรุงแก้ไขไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรรายวิชาหรือพัฒนาในส่วนของการนำหลักสูตรไปใช้ หรือการจัดการเรียนการสอนก็ตาม จุดประสงค์สำคัญก็คือการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สังคม และประเทศชาติ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญทั้งด้านความรู้ ความคิดและสติปัญญา และสามารถรับผิดชอบตนเองและสังคมได้ (สุนีย์ ภู่พันธ์, 2546, หน้า 174)

1. **ความหมายของหลักสูตร**

หลักสูตร (Curriculum) มีผู้ให้ความหมายต่างกันหลายประการตามแนวคิด และปรัชญาของนักการพัฒนาหลักสูตรแต่ละคน โดยมีนักพัฒนาหลักสูตรทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้พยายามให้ความหมายของหลักสูตรไว้ทั้งอย่างแคบและกว้าง ดังนี้

จากการประมวลเอกสารและตำรา สรุปความหมายของ หลักสูตร จากนักวิชาการต่างๆ ไว้ดังนี้

1.1 หลักสูตร หมายถึง รายวิชาหรือเนื้อหารวิชาที่ใช้สอน เน้นด้านเนื้อหาสาระที่จะถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนด้านสติปัญญาเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะเห็นว่าความหมายนี้ไม่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยสอดคล้องกับนักวิจัยดังนี้ กู๊ด (Good, 1973, p. 149) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จัดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนจบชั้นหรือได้รับประกาศนียบัตร 2) หลักสูตร หมายถึง เค้าโครงของเนื้อหาวิชา หรือสิ่งเฉพาะเจาะจงที่จะต้องสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนจบชั้น หรือได้รับประกาศนียบัตร 3) หลักสูตร หมายถึง เค้าโครงของเนื้อหาวิชา หรือสิ่งเฉพาะเจาะจงที่จะต้องสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษา และสงัด อุทธานันท์ (2532, หน้า 16) กล่าวว่า หลักสูตร คือ สิ่งที่สร้างขึ้นในลักษณะของรายวิชาซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ได้จัดลำดับเรียงความยากง่ายหรือเป็นขั้นตอนอย่างดีแล้ว

1.2 หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่จัดให้แก่ผู้เรียน ความหมายในลักษณะนี้เป็นความหมายที่กว้าง และสอดคล้องกับปรัชญาทางการศึกษาที่ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้เรียนได้ประสบการณ์ตรงและการจัดการศึกษาต้องให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองทุกด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความหมายของหลักสูตรในข้อนี้ได้มีนักวิชาการจำนวนมากกล่าวถึง ได้แก่ แทนเนอร์ และแทนเนอร์ (Tanner and Tanner, 1980, p. 10) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งมวลที่โรงเรียนจัดให้ โครว์ (Crow, 1980, p. 250) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นประสบการณ์ที่นักเรียนได้รับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนมีการพัฒนาร่างกาย สังคม ปัญญา และจิตใจ ส่วน โบว์แคมพ์ (Beauchamp, 1981, p. 9) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นประสบการณ์ทั้งมวลที่นักเรียนได้รับภายใต้ดุลพินิจของโรงเรียนและต้องจัดทำหลักสูตรในรูปเอกสารที่เขียนขึ้นมา นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของหลักสูตรดังนี้ คือ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 6) กล่าวว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึงปรารถนา และวิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542, หน้า 44) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่จัดให้กับผู้เรียน โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดไว้ในเอกสารเพื่อเป็นแม่บทในการจัดการเรียนการสอนตามระดับชั้น

1.3 หลักสูตร หมายถึง แผนงานหรือโครงการซึ่งเป็นข้อกำหนดในการจัดการศึกษา หลักสูตรในความหมายนี้ถูกมองว่าเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดหรือจัดทำขึ้นก่อนการสอนหรือการปฏิบัติจริง หลักสูตรจึงเกิดจากการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าให้เป็นไปตามจุดหมายของการศึกษา โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับผู้เรียน ท้องถิ่นหรือ

ภูมิภาค สอดคล้องกับการให้ความหมายของ เซย์เลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander, 1974) กล่าวว่า หลักสูตร เป็นแผนการจัดโอกาสในการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในศูนย์การศึกษาหนึ่งๆ ส่วน โอลิเวอร์ (Oliver, 1982, p. 10) กล่าวว่า หลักสูตร คือ แผนหรือโปรแกรมสำหรับประสบการณ์ทั้งหลายที่ผู้เรียนจะต้องประสบภายใต้การอำนวยการของโรงเรียน

1.4 หลักสูตร หมายถึง กิจกรรมการเรียนการสอน การให้ความหมายของหลักสูตรในลักษณะนี้ สืบเนื่องมาจากความหมายในแนวที่ 3 ซึ่งถ้าจะให้หลักสูตรสมบูรณ์ไม่เป็นเพียงโครงการหรือแผนงานที่เขียนขึ้นมาเท่านั้น จึงขยายความถึงการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลแก่ผู้เรียน สอดคล้องกับความหมายของ ทรัพพ์ และมิลเลอร์ (Trump and Miller, 1986, pp. 11-12) กล่าวว่า หลักสูตร คือ กิจกรรมการเรียนการสอนชนิดต่างๆ ที่เตรียมการไว้ และจัดให้แก่เด็กนักเรียนโดยโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน

1.5 หลักสูตร หมายถึง สื่อกลางในการนำผู้เรียนไปสู่จุดหมายปลายทาง หลักสูตรในความหมายนี้ถูกจัดว่าเป็นเครื่องมือของผู้จัดการศึกษา และเป็นเครื่องมือสำหรับผู้เรียนที่ใช้ในการเตรียมตนเองเพื่อการเรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ จอยเซ่ และเวล์ (Joyce and Weil, 1972) กล่าว่า หลักสูตร คือ โปรแกรมการศึกษาที่วางแผนไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้วิธีการศึกษาบางประการสำหรับให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

จากความหมายที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าหลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นรายวิชาหรือเนื้อหาวิชาที่ใช้สอน แผนงานหรือโครงการทั้งหลายที่สถาบันการศึกษาจัดให้ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด ได้เรียนรู้ มีทักษะ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดความคิดและทัศนคติที่ดีอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิต และเพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

2. **ความสำคัญของหลักสูตร**

จากการประมวลความรู้ในเรื่องความสำคัญของหลักสูตรผู้วิจัยได้สรุปตามแนวคิดของ สุนีย์ ภู่พันธ์ (2546, หน้า 17) ดังนี้

หลักสูตรเป็นเสมือนเป้าหลอมพลเมืองให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับ วรรณภา โพธิ์ศรี (2546, หน้า 17) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นเสมือนเบ้าหลอมให้ประชาชนเป็นพลเมืองดีมีคุณภาพ

หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษา สอดคล้องกับ อำภา บุญช่วย (2537, หน้า 17-18) กล่าวว่า เป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษา เพื่อควบคุมการเรียนการสอนในสถาบันการ

ศึกษาระดับต่างๆ รวมทั้งเป็นเกณฑ์มาตรฐานอย่างหนึ่งในการที่จะจัดสรรงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาของรัฐบาลให้แก่โรงเรียน และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2538, หน้า 46) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือในการควบคุมมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของประเทศและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น

หลักสูตรเป็นโครงการและแนวทางในการให้การศึกษา สอดคล้องกับ วรรณภา โพธิ์ศรี (2546, หน้า 17) กล่าวว่า เป็นโครงการและแนวทางในการจัดการศึกษา เพราะหลักสูตรจะบอกให้ทราบว่าจะให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายอะไร จะต้องจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์อย่างไร และใช้อะไรเป็นเครื่องวัดแสดงไว้ว่าบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

ในระดับโรงเรียนหลักสูตรจะให้แนวปฏิบัติแก่ครู สอดคล้องกับ อำภา บุญช่วย (2537, หน้า 17-18) กล่าวว่า เป็นแผนการปฏิบัติงานหรือเครื่องชี้นำทางในการปฏิบัติงานของครู เพราะหลักสูตรจะเสนอแนะจุดมุ่งหมาย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนการสอน ซึ่งครูควรจะปฏิบัติอย่างจริงจัง นอกจากนั้น ชัยพร วงศ์วรรณ (2538, หน้า 7) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นแนวทางปฏิบัติของครู หลักสูตรจะกำหนดจุดมุ่งหมาย ขอบข่ายของเนื้อหาวิชา ครูจะต้องปฏิบัติตามแนวทางที่หลักสูตรกำหนดให้ โดยกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและจุดมุ่งหมายที่หลักสูตรได้กำหนดไว้

หลักสูตรเป็นแนวทางในการส่งเสริมความเจริญงอกงามและพัฒนาการของเด็กตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา สอดคล้องกับ ชัยพร วงศ์วรรณ (2538, หน้า 7) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นแนวทางในการส่งเสริมความเจริญงอกงามและพัฒนาการของเด็กตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาชาติที่ต้องการพัฒนากำลังคนทั้งทางด้านกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

หลักสูตรเป็นเครื่องกำหนดแนวทางในการจัดประสบการณ์ว่า ผู้เรียนและสังคมควรจะได้รับสิ่งใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์แก่เด็กโดยตรง

หลักสูตรเป็นเครื่องกำหนดว่า เนื้อหาวิชาอะไรบ้างที่จะช่วยให้เด็กมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างราบรื่น เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม

หลักสูตรเป็นเครื่องกำหนดว่า วิธีการดำเนินชีวิตของเด็กให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและผาสุกเป็นอย่างไร สอดคล้องกับ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538, หน้า 46) กล่าวว่า หลักสูตรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาสังคมของประเทศ

หลักสูตรย่อมทำนายลักษณะของสังคมในอนาคตว่าจะเป็นเช่นไร สอดคล้องกับ ชัยพร วงศ์วรรณ (2538, หน้า 7) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นแนวทางในการทำนายอนาคตของประเทศชาติว่าจะเป็นอย่างไร เพราะการจัดการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของคนในสังคม ประเทศใดจัดการศึกษาภาคบังคับให้คนในชาติได้ทั่วถึงและมีคุณภาพ ประเทศนั้นก็จะเจริญรุ่งเรือง ง่ายต่อการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน

หลักสูตรย่อมกำหนดแนวทางความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ทักษะและเจตคติของผู้เรียน ในอันที่จะอยู่ร่วมในสังคม และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและชาติบ้านเมือง

3. **องค์ประกอบของหลักสูตร**

ไทเลอร์ (Tyler, 1949) ทาบา (Taba, 1962, p. 10) และ เคอร์ (Kerr, 1968 อ้างอิงในชูศรี ตันพงศ์, 2541, หน้า 22) กล่าวว่า แผนโครงสร้างของหลักสูตร สามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบของหลักสูตร 4 ประการ คือ

1. จุดประสงค์ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ
2. เนื้อหาวิชา ประกอบด้วย เนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. การประเมินผล

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542, หน้า 50-52) ได้สรุปองค์ประกอบของหลักสูตร เป็น 4 ประการ โดยยึดรูปแบบของ สุมิตร คุณานุกร และบันลือ พฤกษะวัน และอธิบายให้ชัดเจนขึ้นในแต่ละข้อ ดังนี้

1. จุดหมายและจุดประสงค์ (Aims and Objectives)

1.1 จุดหมายเป็นสิ่งกำหนดไว้กว้างๆ เน้นคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้เรียนมักจะพบได้ในส่วนแรกของหลักสูตร อันเป็นจุดเริ่มต้นทำให้เกิดเป็นโครงสร้างหลักสูตร

1.2 จุดประสงค์ เป็นสิ่งที่กำหนดเฉพาะเรื่องในระดับกลุ่มวิชา กลุ่มประสบการณ์และรายวิชา ที่มีอยู่ในโครงสร้างหลักสูตร จุดประสงค์จะต้องเป็นตัวบ่งชี้ให้จัดเนื้อหาสาระซึ่งจะต้องจัดให้มีความสอดคล้อง

2. **เนื้อหาสาระและประสบการณ์** (Contents and Experiences)

2.1 **เนื้อหาสาระ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตามจุดประสงค์ แบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ**

2.1.1 **ข้อเท็จจริงและความรู้ธรรมดา**

2.1.2 **ความคิดรวบยอดและหลักการ**

2.1.3 การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์

2.1.4 ทักษะทางกาย

2.1.5 เจตคติและค่านิยม

2.2 ประสบการณ์ เป็นการกำหนดคุณลักษณะ เจตคติ ค่านิยม อันพึงปรารถนาให้ผู้สอนได้นำไปพิจารณาตัดสินใจสร้างเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและชั้นเรียน

3. การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีการปรับปรุงตลอดเวลาของการใช้หลักสูตร ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ และมีการติดตามผลเป็นระยะๆ องค์ประกอบที่สำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้ คือ

3.1 การเตรียมครูผู้สอน หลักสูตรการผลิตครูเป็นหลักสูตรที่ยึดสมรรถภาพเป็นหลัก เน้นด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี ด้านคุณลักษณะและเจตคติ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ โดยให้ความสำคัญและสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน ซึ่งมีหลักสูตรแกนกลางเป็นแม่บท กำหนดแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนเป็นแผนให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดหาแหล่งวิทยาการเสริมความรู้ และประสบการณ์แก่ผู้เรียน

3.3 ครูผู้สอน ต้องมีคุณภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการผลิตครู แต่เมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วต้องได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาสมรรถภาพในความเป็นครูอยู่เสมอๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรมระยะสั้น การประชุมสัมมนา การฟังหรือพูดปาฐกถา การเป็นวิทยากร การแสดงผลงาน การทำผลงานวิชาการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้นอกจากจะพัฒนาครูผู้สอนโดยทางตรงแล้ว ในทางอ้อมยังเกิดผลดีต่อผู้เรื่อง เพราะผู้สอนมีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ให้เกิดความมั่นใจในการสอนเพิ่มมากขึ้น

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร ค้นหาสาเหตุของสิ่งที่ไม่สัมฤทธิ์ผล เป็นงานใหญ่ที่มีขอบเขตกว้าง จะต้องวางโครงการการประเมินผลไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นกระบวนการ ประโยชน์ของการประเมินผลหลักสูตร มีดังนี้

4.1 ช่วยทำให้จุดหมายและจุดประสงค์ระดับต่างๆ มีความกระจ่างชัดเจนขึ้น เพราะถ้าคลุมเครือจะไม่สามารถประเมินผลได้

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล มีผลไปสู่การปรับปรุงหลักสูตรและการสอน ช่วยส่งเสริมการสอนในโรงเรียนให้ดีขึ้น

4.3 **ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลหลักสูตรจะเป็นสิ่งบ่งบอกที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนหลักสูตรใหม่**

ธำรง บัวศรี (2532, หน้า 7-8) กล่าวว่า หลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. จุดหมายของหลักสูตร หมายถึง ผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่เรียนจบหลักสูตรไปแล้ว

2. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่เรียนจบเนื้อหาสาระในวิชาที่กำหนดไว้

3. เนื้อหาสาระและประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ

4. ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางความรู้และอื่นๆ ตามจุดประสงค์และจุดหมายที่กำหนดไว้

5. วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา และอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการเรียนการสอน

6. การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลหลักสูตรและประเมินผลการเรียนการสอน

สงัด อุทรานันท์ (2532) ได้จัดองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. เนื้อหา สาระและประสบการณ์
4. การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน
5. การเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิชาในชุมชน
6. การประเมินผล
7. การเสนอแนะเกี่ยวกับการช่วยเหลือและส่งเสริมผู้เรียน

จากการประมวลความรู้ทางด้านองค์ประกอบของหลักสูตร ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของหลักสูตรมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. **จุดหมายและจุดประสงค์** (Aims and Objectives)
2. **เนื้อหาสาระและประสบการณ์** (Contents and Experiences)
3. **การนำหลักสูตรไปใช้** (Curriculum Implementation)
4. **การประเมินผล** (Evaluation)

4. ประเภทของหลักสูตร

ประเภทของหลักสูตรหรือเรียกว่ารูปแบบของหลักสูตร ในปัจจุบันมีผู้กำหนดประเภทของหลักสูตรออกเป็นหลายประเภทแล้วแต่แนวความคิดของแต่ละคน แต่ก็มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน และที่สำคัญคือมีความหมายตรงกัน กล่าวคือ เพื่อให้ประสบการณ์กับผู้เรียนนั่นเอง มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของหลักสูตรไว้ ดังนี้

ชูศรี สุวรรณโชติ (2544, หน้า 43-57) ได้แบ่งประเภทของหลักสูตรไว้ 3 ประเภท คือ

1. หลักสูตรที่ยึดเอาสาขาวิชาและเนื้อหาวิชาเป็นหลัก (Disciplines/Subjects Curriculum) หลักสูตรประเภทนี้มีมานานแล้ว และครูผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะเคยชินกับหลักสูตรประเภทนี้เป็นอย่างมาก หลักสูตรประเภทนี้คือหลักสูตรที่แท้จริง ในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใดเมื่อมีการจัดทำหลักสูตรแล้วจะพิจารณาหลักสูตรประเภทนี้ก่อนประเภทอื่น เพราะถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ หลักสูตรประเภทนี้สามารถพบเห็นในทุกระบบการศึกษา เนื่องจากมีวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยการใช้การบรรยายและใช้แบบเรียนหรือตำราเรียนเป็นหลัก สามารถแยกออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1.1 หลักสูตรแยกรายวิชาหรือเนื้อหาวิชา (Separated-Subject Curriculum) หลักสูตรประเภทนี้จะแบ่งแยกรายวิชาในกลุ่มเดียวกันออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้เห็นรายวิชาและเนื้อหาสาระเฉพาะอย่าง นิยมใช้กันมาเมื่อประมาณ 40-50 ปีมาแล้ว ปัจจุบันนี้ก็ยังใช้อยู่ในโรงเรียนประเภทที่ยังยึดหลักการเดิมๆ อยู่

1.2 หลักสูตรสหสัมพันธ์หรือหลักสูตรสัมพันธ์ (Correlated Curriculum) เป็นหลักสูตรที่พัฒนามาจากหลักสูตรแยกรายวิชาด้วยการรวมเอาส่วนที่เหมือนกันทั้งในด้านลักษณะของวิชา คุณค่าและความสำคัญของวิชา และในส่วนที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน ลักษณะจึงเป็นการรวมวิชาให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นต้นว่า การสร้างหลักสูตรให้วิชาประวัติศาสตร์และวรรณคดี และศิลปะและวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน มีความสัมพันธ์และเกิดสหสัมพันธ์กัน หรือการนำเอาวิชาวิทยาศาสตร์และวิชาคณิตศาสตร์เข้ามาสัมพันธ์กัน ความสัมพันธ์ของหลักสูตรประเภทนี้จะทำให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียน เกิดความสนุกเพลิดเพลิน และที่สำคัญคือ ทำให้ผู้เรียนได้รู้จัดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ รวมทั้งการนำเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำรงชีวิตของผู้เรียน

1.3 หลักสูตรหลอมรวมวิชา (Fusion Curriculum) หรือหลักสูตรหมวดวิชา (Broad-Field Curriculum) ซึ่งทั้งสองชื่อนี้มักจะมีผู้นำมาเรียกปะปนกัน ทั้งที่จริงหลักสูรหลอมรวมวิชากับหลักสูตรหมวดวิชาจะมีข้อแตกต่างกัน กล่าวคือ หลักสูตรหลอมรวมวิชาเป็นหลักสูตรที่นำเอาวิชาที่มีความใกล้เคียงกันมาหลอมรวมด้วยกันแล้วจัดขึ้นเป็นรายวิชาใหม่ขึ้น เช่น นำวิชา

สัตว์ศาสตร์กับวิชาพืชศาสตร์เข้าหลอมรวมด้วยกันกลายเป็นวิชาชีววิทยา หรือนิเอาวิชาไฟฟ้ากับวิชาพลังงานมารวมกันกลายเป็นวิชาฟิสิกส์ ส่วนหลักสูตรหมวดวิชาเป็นการนำเอาวิชาหลายๆ วิชามาจัดเป็นหมวดหมู่เข้าด้วยกัน แต่ต้องเป็นวิชาที่มีลักษณะคล้ายๆ กัน เช่น วิชาภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศีลธรรม ศาสนา เข้ามารวมกันจัดเป็นหมวดวิชาสังคมศึกษา วิชาที่เกี่ยวกับการอ่าน การเขียน การพูดการฟัง แต่งความ จดหมาย วรรณคดี เข้ามารวมกันเป็นวิชาด้านภาษา เป็นต้น

1.4 หลักสูตรแกนวิชา (Core Curriculum) เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อการรวบรวมเนื้อหาความรู้และประสบการณ์ให้มีความสัมพันธ์และผสมผสานกัน แต่ก็มีวิชาหนึ่งวิชาใดเป็นวิชาหลักหรือวิชาแกน การรวบรวมความรู้และประสบการณ์ที่สำคัญนั้นคำนึงถึงความจำเป็นของผู้เรียนที่ต้องการเรียนรู้เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนเอง รวมทั้งเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ในโรงเรียนกับปัญหาต่างๆ และเกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของผู้เรียนในสังคมนั้นๆ ไว้ด้วย อาจกล่าวได้ว่าหลักสูตรวิชาแกนหรือแกนวิชานั้น เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อให้มีวิชาหลักอันเป็นวิชาที่ผู้เรียนมีความจำเป็นที่จะต้องรู้เพื่อการเรียนรู้พื้นฐานวิชาต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อชีวิตของตนเอง หรืออาจเรียกว่า วิชาบังคับที่ผู้เรียนจะต้องเรียนติดต่อกันไปเรื่อยๆ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาต่อเนื่องไปยังมัธยมศึกษา และต่อมาจนถึงอุดมศึกษา ส่วนวิชาอื่นๆ หลักสูตรก็จัดให้เป็นวิชาเลือก หรือจะเป็นวิชาเฉพาะที่ผู้เรียนจะต้องเรียนเพื่อการนำเอาไปใช้ หลักสูตรแกนวาจะเป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคม จัดขึ้นตามปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมนั้นในยุคนั้นโดยเฉพาะ หลักสูตรนี้จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปในแนวทางความต้องการของสังคม เสริมสร้างความสามารถของผู้เรียนเพื่อนำไปแก้ปัญหาของสังคมและของตนเองที่ดำรงชีวิตอยู่ในสังคม หลักสูตรนี้จะไม่เน้นในด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว แต่เน้นในเรื่องของประสบการณ์ควบคู่กันไปด้วย

2. หลักสูตรที่ยึดเอาผู้เรียนเป็นหลัก (Learners Centered/Experience Curriculum) หลักสูตรชนิดนี้เป็นหลักสุตที่ได้ยึดถือมาตั้งแต่สมัยก่อน และสืบเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน แต่ก็ยังถือว่ามีความทันสมัยอยู่เป็นอย่างมาก หลักการของหลักสูตรที่ยึดถือผู้เรียนเป็นหลักนั้น เป็นการจัดหลักสูตรเพื่อสนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียน จึงต้องยึดถือเอาผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและอาศัยประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นส่วนในการกำหนดหลักสูตร การอาศัยประสบการณ์ของผู้เรียนได้นำมาใช้กับการจัดหลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียนในปัจจุบัน สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 หลักสูตรที่ใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learners Centered Curriculum) เป็นหลักสูตรที่มีฐานอยู่บนความเป็นมนุษย์ ด้วยหลักการที่ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีความแตกต่างกันไป ไม่มีใครเหมือนใคร แม้แต่พี่น้องฝาแฝดด้วยกันก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการจัดหลักสูตรจึงกำหนดให้คำนึงถึงความต้องการและความสนใจของผู้เรียนเป็นหลักการที่สำคัญ จึงปรากฏว่าในหนึ่งวิชาอาจจะมีหลักสูตรที่แตกต่างกันออกไปทั้งในด้านเนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

2.2 หลักสูตรประสบการณ์ (Experience Curriculum) เป็นหลักสูตรที่ใช้กันมากในการจัดหลักสูตรประถมศึกษา และในปัจจุบันได้ใช้กันมากในวงการศึกษาผู้ใหญ่และการจัดการศึกษานอกโรงเรียน การจัดหลักสูตรประเภทนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า ประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับมาไม่ว่าจะเป็นอดีตและปัจจุบัน เป็นบ่อเกิดของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนได้ การจัดหลักสูตรจึงเป็นการจัดเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และให้ผู้เรียนได้รู้จักการแก้ปัญหา

2.3 หลักสูตรบูรณาการ (Integrated Curriculum) เป็นหลักสูตรที่นักพัฒนาหลักสูตรได้นำมาใช้ในหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 และนำมาใช้ในหลักสูตรฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533 ด้วยการมุ่งหวังว่าประสบการณ์ที่จัดไว้ในหลักสูตรเป็นการทำให้ผู้เรียนได้นำไปใช้ในการดำรงชีวิต

3. หลักสูตรที่ยึดเอากระบวนการทางทักษะเป็นหลัก (The Process Skills Curriculum) หลักสูตรประเภทนี้บางคนก็ถือว่าเป็นกระบวนการเรียนมากกว่าเป็นหลักสูตร เพราะในหลักของการจัดการศึกษาจะประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) ตัวกระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เป็นหลักในการจัดการศึกษา ดังนั้นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยการกระทำต่างๆ เป็นต้นว่า การจัดการเรียนหรือการกำหนดวิธีสอน การวัดผลและการประเมินผล การกระทำกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เป็นกระบวนการทางทักษะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรกระบวนการทางทักษะที่เห็นเด่นชัดก็คือ หลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้จัดขึ้น เรียกว่า หลักสูตรการศึกษาเบ็ดเสร็จขึ้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียนได้จัดขึ้น เรียกว่า หลักสูตรการศึกษาเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียนประเภทบุคคลภายนอก ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และหลักสูตรประกาศนียบัตรอาชีพ พุทธศักราช 2533 หลักสูตรประกาศนียบัตรอาชีพเป็นหลักสูตรหลังสุดของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดเอากระบวนการทางทักษะเข้ามาจัดทำหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ด้วยการคำนึงถึงทักษะของผู้เรียน และความต้องการของสังคมนำมาใช้ในการพิจารณาหลักสูตรนี้ ซึ่งผลที่ได้รับจากการนี้ที่สำคัญคือ เป็นการ

จัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนทักษะในวิชาต่างๆ ตามที่ผู้เรียนต้องการ และสนองความสนใจของประชาชนที่ต้องการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่สำคัญของหลักสูตรนี้คือ การจัดทำหลักสูตรประเภทนี้ยังไม่เป็นที่ยอมรับของวงการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และความไม่เคยชินของประชาชนผู้ใช้บริการอีกด้วย และหากจัดหลักสูตรประเภทนี้ในวงการศึกษาก็จะต้องปรับปรัชญาการศึกษาใหม่ด้วย การยอมรับการจัดการศึกษาที่ไม่จำเป็นต้องยึดถือเวลาเรียนเป็นหลักสำคัญ แต่ยึดถือผลผลิตทางการศึกษาเป็นสำคัญ และผลผลิตนั้นคำนึงถึงผู้เรียนที่มีทักษะในการประกอบอาชีพและสามารถดำรงตนในสังคมตามทักษะที่ได้รับจากผลการศึกษา

5. **ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร**

การพัฒนาหลักสูตรเป็นคำที่ใช้กันมากในวงการศึกษา และใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดการให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรจากนักวิชาการ จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่มีอยู่ให้ดีขึ้น
2. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่

โดยมีนักวิชาการที่ให้แนวคิดสอดคล้องกับการสรุปความหมายของการพัฒนาหลักสูตรของผู้วิจัย ดังนี้

ทาบา (Taba, 1962, p. 454) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและอื่นๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ที่วางไว้

เซย์เลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander, 1974, p. 7) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง การจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน การพัฒนาหลักสูตรอาจหมายรวมถึงการสร้างเอกสารอื่นๆ สำหรับนักเรียนด้วย

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542, หน้า 86) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า การพัฒนาตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Development มีความหมาย 2 ลักษณะ คือ

1. การทำให้ดีขึ้น หรือทำให้สมบูรณ์ขึ้น
2. การทำให้เกิดขึ้น

บรรพต สุวรรณประเสริฐ (2544, หน้า 15) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย และรวมถึงการผลิตเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

6. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตร เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ สามารถนำไปใช้ได้กับการพัฒนาหลักสูตรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีนักวิชาการที่เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่สำคัญและได้รับความนิยมเลือกใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังนี้

ทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตรของ Taba

ทาบา (Taba, 1962) ได้เสนอรูปแบบการวางแผนหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนตามความเชื่อของทาบาที่ว่า ผู้เรียนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นทาบาจึงกำหนดรูปแบบการวางแผนหลักสูตรไว้ 8 ลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของสังคม รวมทั้งศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากขั้นที่ 1 เป็นหลักจุดมุ่งหมายที่กำหนดนี้ควรเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเลือกและจัดเนื้อหาและประสบการณ์การเรียน

ขั้นที่ 3 คัดเลือกเนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน โดยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้

ขั้นที่ 4 จัดลำดับเนื้อหาที่คัดเลือกมา โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม ความยากง่าย

ขั้นที่ 5 คัดเลือกประสบการณ์การเรียน เน้นให้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียน และสอดคล้องกับความมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 6 จัดลำดับประสบการณ์การเรียน ตามลำดับก่อนหลัง

ขั้นที่ 7 ประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะเป็นเครื่องชี้ว่า การดำเนินการพัฒนาหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหา ข้อบกพร่องในขั้นตอนใดๆ มากน้อยเพียงใด

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความคงที่ และความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอน โดยตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้ เช่น

8.1 เนื้อหาวิชาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่

8.2 ประสบการณ์การเรียนที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

8.3 ประสบการณ์การเรียนช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่

ทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตรของ Beauchamp

โบว์แชมป์ (Beauchamp, 1981) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นแนวคิดเชิงระบบ โดยนำเอารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba) มาพัฒนา ซึ่งแสดงเป็นขั้นตอนได้ดังภาพ 9

ภาพ 9 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของ Beauchamp

ที่มา: ชูศรี ตันพงศ์, 2541, หน้า 20

ทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตรของ วิชัย วงษ์ใหญ่

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) เสนอแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร ซึ่งประกอบไปด้วยระบบที่สัมพันธ์กัน 3 ระบบ คือ ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร แต่ละระบบประกอบด้วยขั้นตอนย่อยต่างๆ ดังนี้

1. ระบบร่างหลักสูตร มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 สิ่งกำหนดหลักสูตร คือ การเตรียมการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านต่างๆ ที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งกำหนดทางวิชาการ สิ่งกำหนดทางสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ สิ่งกำหนดทางการเมือง

1.2 รูปแบบหลักสูตร หลังจากศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสิ่งกำหนดหลักสูตรแล้ว ก็เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบหลักสูตร เช่น หลักสูตรแบบรายวิชา หลักสูตรแบบ บูรณาการ

หรือหลักสูตรแบบแกนวิชา เป็นต้น รูปแบบหลักสูตรจะประกอบด้วยโครงสร้างและองค์ประกอบหลักสูตร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานการศึกษาของแต่ละหลักสูตร

1.3 การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เมื่อร่างหลักสูตรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนจะนำหลักสูตรไปใช้จะต้องตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร อาจจะใช้วิธีการประชุม สัมมนา หรือให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ช่วยพิจารณา การทดลองใช้หลักสูตรแบบนำร่องเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร

1.4 การปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้ การปรับปรุงหลักสูตรต้องอาศัยการจัดทำข้อมูลที่ชัดเจน อันจะเป็นการทำให้การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

2. ระบบการใช้หลักสูตร มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การขออนุมัติหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรที่ผ่านการปรับแก้แล้วเสนอหน่วยงาน เพื่อให้ความเห็นชอบสั่งการ

2.2 การวางแผนการใช้หลักสูตร เป็นขั้นตอนเตรียมการใช้หลักสูตร ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

2.2.1 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2.2.2 การเตรียมงบประมาณ

2.2.3 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

2.2.4 วัสดุหลักสูตร

2.2.5 บริการสนับสนุนและอาคารสถานที่

2.2.6 ระบบบริหารของสถาบันการศึกษา

2.2.7 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้สอน

2.2.8 การประเมินผลและติดตามการใช้หลักสูตร

2.3 ดำเนินการใช้หลักสูตรหรือบริหารหลักสูตร ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ที่ว่าเป็นศาสตร์นั้นหมายถึง การวางแผนการใช้อย่างมีระบบและใช้เทคโนโลยีทางการศึกษามาช่วยเสริม ส่วนที่ว่าเป็นศิลปะนั้นหมายถึง ผู้ใช้ ในที่นี้รวมทั้งผู้บริหารและผู้สอน จะมีบทบาทมากในการที่จะทำให้หลักสูตรบรรลุผลสำเร็จ

3. ระบบการประเมินหลักสูตร เป็นระบบสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรหรือกระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการใช้หลักสูตรที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การประเมินหลักสูตรมีขั้นตอนและกระบวนการ ดังนี้

3.1 วางแผนประเมินหลักสูตร เป็นการพิจารณาว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใดบ้าง

3.2 การเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะข้อมูลจากแหล่งนั้น

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การจัดกระทำกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้ จัดเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับข้อมูลนั้น

3.4 การรายงานข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว โดยใช้การตีความ ลงสรุปเกี่ยวกับข้อมูลนั้น เพื่อนำข้อค้นพบจากรายงานข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขในส่วนต่างๆ ของหลักสูตรต่อไป

จากแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของ วิชัย วงษ์ใหญ่ สามารถนำมาสรุปเป็นโครงสร้างการพัฒนาหลักสูตรได้ ดังภาพ 10

ภาพ 10 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรของ วิชัย วงษ์ใหญ่

ที่มา: วิชัย วงษ์ใหญ่, 2537, หน้า 30

7. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรเป็นการพิจารณาคุณค่าของหลักสูตร โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลจากการวัดในแง่มุมต่างๆ ของสิ่งที่ประเมิน เพื่อนำมาพิจารณาร่วมกันและสรุปว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นมีคุณค่า คุณภาพดีหรือไม่เพียงใด หรือได้รับผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดหรือไม่ หรือมีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข โดยทั่วไปยอมรับว่าการประเมินหลักสูตรนั้นควรทำให้ครอบคลุมระบบของหลักสูตรทั้งหมด และควรจะประเมินให้ต่อเนื่องเป็นระยะๆ เพื่อลดปัญหาอันเนื่องมาจากข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของหลักสูตรที่อาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยและในระยะเวลาต่างกัน การประเมินหลักสูตรตามเวลาและจุดมุ่งหมายของการประเมินจึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ (สำราญ กำจัดภัย, 2546, หน้า 78-80)

ระยะที่ 1 การประเมินก่อนนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการประเมินตรวจสอบความเป็นไปได้ของหลักสูตรฉบับร่าง เพื่อดูว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างใช้หลักสูตร เป็นการประเมินระหว่างที่มีการดำเนินการใช้หลักสูตรเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข เช่น ประเมินกระบวนการใช้หลักสูตรในด้านการบริหาร การจัดการหลักสูตร การนิเทศ และการจัดการเรียนรู้

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการประเมินหลักสูตรทั้งระบบเพื่อสรุปผลตัดสินว่าหลักสูตรพัฒนาขึ้นนั้นควรจะดำเนินการใช้ต่อไป หรือควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น หรือควรยกเลิก

ในการประเมินหลักสูตรนั้น นอกจากจะพิจารณาด้านความต่อเนื่องของการประเมินแล้ว "สิ่งที่จะประเมิน" ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องได้รับการพิจารณา ดังนั้นการประเมินหลักสูตรจึงประกอบด้วยการประเมินสิ่งต่อไปนี้ คือ (สงัด อุทรานันท์, 2532)

1. การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร เช่น จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง เนื้อหาวิชา เป็นต้น ซึ่งมักจะประเมินคุณค่าของเอกสารหลักสูตรในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ความชัดเจน ความสอดคล้องทั้งในแง่ความสอดคล้องภายในหลักสูตรและความสอดคล้องภายนอกหลักสูตร ความครอบคลุม ความซ้ำซ้อน ความเหมาะสม และความทันสมัย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้วิธีให้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องประเมิน

2. การประเมินการใช้หลักสูตร ประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนำตัวเอกสารหลักสูตรไปใช้เพื่อดูว่าเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และได้ดำเนินการไปตามวิธีการข้อกำหนดต่างๆ ที่ให้ไว้ในหลักสูตรหรือไม่ เพียงใด การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตรทำ

อย่างไร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการนำหลักสูตรไปใช้ วิธีการประเมินอาจใช้การสังเกต สัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามของผู้ใช้หลักสูตร ได้แก่ ครู นักเรียน

3. การประเมินสัมฤทธิผลของหลักสูตร ประเมินในส่วนที่เป็นผลผลิตที่ได้จากหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยสัมฤทธิผลของนักเรียนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น ความรู้ความสามารถในเนื้อหาวิชา บุคลิกลักษณะ พฤติกรรมทางด้านศีลธรรมจรรยา เป็นต้น

4. การประเมินระบบหลักสูตร เป็นการประเมินหลักสูตรทั้งระบบพร้อมกันไป ไม่ว่าจะเป็นเอกสารหลักสูตร การใช้หลักสูตร สัมฤทธิผลของนักเรียน และสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนทั้งหมด เช่น การบริหาร การบริการ การจัดสภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ อาจารย์ นักเรียน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์รูปแบบการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Analysis Approach) ซึ่งแนวคิดการวิเคราะห์ระบบเป็นแนวคิดที่อธิบายเกี่ยวกับการทำงานที่สัมพันธ์กันของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) แสดงได้ตามภาพ 11 (รัตนะ บัวสนธ์, 2543, หน้า 69)

ภาพ 11 การวิเคราะห์เชิงระบบ

จากภาพ 11 ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง หลักสูตรและผู้สอน กระบวนการ (Process) หมายถึง การจัดการเรียนรู้ของผู้สอน ส่วนผลผลิต (Output) หมายถึง ผลผลิตในแง่ของความรู้สึกและความคิดเห็น

ในการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรแบบกระบวนการวิจัยและพัฒนา และเลือกรูปแบบการประเมินตามแนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อจะได้ประเมินหลักสูตรทั้งระบบพร้อมกันไป

การฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ โดยการจัดสถานการณ์หรือกิจกรรมเพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเกิดการเรียนรู้ได้ง่าย ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความรู้ ความเชื่อ ทัศนคติ และการปฏิบัติ ซึ่งจะต้องใช้วิธีการอบรมหลายๆ รูปแบบ อาจต้องใช้เวลา ใช้กระบวนการสอน สื่อการสอนอื่นๆ ประกอบ การให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติ อาจโดยวิธีการสนทนากลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ การจัดให้มีประสบการณ์ตรง เป็นต้น

1. **ความหมายของการฝึกอบรม**

จากการประมวลความหมายของการฝึกอบรมจากนักวิชาการแต่ละคนในแต่ละยุคแต่ละสมัย พบว่ามีความหมายเหมือนกันและใกล้เคียงกันมาก โดยเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นโดยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการ ดังนี้

เอ็ดวิน (Edwin B. Flippo, 1996 อ้างอิงใน วิศิษฏ์ บุญสุชาติ, 2547, หน้า 35) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

สมชาติ กิจยรรยงและอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539, หน้า 13) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือสถานที่ทำงานก็ได้

เสนาะ ติเยาว์ (2539, หน้า 127) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีหรือกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศคติ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทิศทางที่ต้องการ

2. **วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม**

จากการประมวลความรู้จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามแนวคิดของ ทองฬู ชินะโชติ (2531,

หน้า 7-8) ซึ่งกล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรต่อการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล อธิบายได้ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ขององค์กรต่อการฝึกอบรม มีดังนี้

2.1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับ เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต, 2531) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

2.1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

2.1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด เหมือนกับแนวคิดของ

2.1.4 ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

2.1.5 เพื่อวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.1.6 การพัฒนาในการปฏิบัติงานบุคคล

2.1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล

2.1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์กร

2.1.9 ฝึกฝนให้ทันต่อเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้า

2.2 วัตถุประสงค์ต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล ดังนี้

2.2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2.2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

2.2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้วินิจฉัย การตัดสินใจ

2.2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน

2.2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2.10 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ สังข์เพชร (2536, หน้า 15) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน

2.11 เพื่อทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ สังข์เพชร (2536, หน้า 15) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทำให้งานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลขององค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างมากทั้งต่อองค์กรหรือบุคลากร การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลจากการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรส่วนรวม (ทองคำ เกตุโชติ, 2546, หน้า 17)

จากการประมวลความรู้ในเรื่องประโยชน์ของการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้สรุปตามแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2530, หน้า 197) กล่าวว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรมส่งผลต่อ 3 กลุ่มหลัก คือ พนักงาน ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา และองค์การ

3.1 ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

3.1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ พลากร สุวรรณรัฐ (2535, หน้า 37) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความมั่นใจต่อแนวทางปฏิบัติในการทำงานมากขึ้น

3.1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบาย

3.1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงศ์ เกษมสิน (2536, หน้า 201) กล่าวว่า การฝึกอบรมช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

3.1.4 ช่วยให้การทำงานในปัจจุบันดีขึ้น

3.1.5 เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ พลากร สุวรรณรัฐ (2535, หน้า 37) กล่าวว่า การฝึกอบรมช่วยให้เกิดทัศนคติในทางบวก

3.2 ประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

3.2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่างๆ ให้กับพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงศ์ เกษมสิน (2536, หน้า 201) กล่าวว่า การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

3.2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารงานด้านอื่นๆ ได้

3.2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.4 แก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในระหว่างปฏิบัติการได้มาก

3.2.5 แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น (สมพงศ์ เกษมสิน, 2536, หน้า 201)

3.4 ผลประโยชน์ขององค์กร

3.4.1 ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน

3.4.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการซ่อมแซมและการบำรุงรักษา สอดคล้องกับสมพงศ์ เกษมสิน (2536, หน้า 201) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองของวัสดุในการปฏิบัติงาน

3.4.3 ช่วยลดอุบัติเหตุการสิ้นเปลืองและความเสียหายต่างๆ

3.4.4 ช่วยแก้ปัญหาของคนทำงานได้

3.4.5 การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น (สมพงศ์ เกษมสิน, 2536, หน้า 201)

3.4.6 ช่วยกระตุ้นความสนใจการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานให้มีใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น (สมพงศ์ เกษมสิน, 2536, หน้า 201)

3.4.7 ลดการปฏิบัติงานล่วงเวลาให้น้อยลง (สมพงศ์ เกษมสิน, 2536, หน้า 201)

4. **ประเภทของการฝึกอบรม**

จากการประมวลความรู้ในเรื่องประเภทของการฝึกอบรม สรุปได้ว่าการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมที่จัดสำหรับบุคคลที่จะเข้าทำงานเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความชำนาญ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้มีความคุ้นเคย ก่อนที่จะเข้าทำงานในองค์การนั้นๆ สำหรับการอบรมอีกประเภท คือ การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การนั้นๆ เพื่อเพิ่มพูน เสริมสร้าง หรือฟื้นฟูความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้อาจฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การแนะงาน หรืออาจฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น

5. **เทคนิคการฝึกอบรม**

เทคนิคการฝึกอบรม (Training Technique) หมายถึง กลวิธีการถ่ายโอนประสบการณ์ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ในการฝึกอบรมครั้งหนึ่งๆ นั้นจำเป็นต้องเลือกเทคนิคที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ

ประเภทและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งในการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลากหลายเทคนิคประกอบกัน (ฐีระ ประวาลพฤกษ์, 2537)

โดยสรุปแล้วเทคนิคการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ เทคนิคที่เน้นบทบาทวิทยากร เทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเทคนิคที่เน้นการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล สุวดี ปภาพจน์ (2532) และ สัมพันธ์ อินทวงค์ (2540, หน้า 10) กล่าว สรุปไว้ดังนี้

5.1 เทคนิคที่เน้นบทบาทวิทยากร เทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้มักใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิคนเดียว หรือหลายคนมาบรรยาย หรืออภิปราย ให้ผู้เข้าฝึกอบรมนั่งฟัง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1 การบรรยาย (Lecture) ซึ่งเป็นการบรรยายความรู้ หลักการหรือทฤษฎี ให้กับผู้รับการฝึกอบรม วิทยากรจะต้องมีทักษะในการพูดการบรรยายเป็นอย่างดี สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้แล้วให้เข้ากับสิ่งที่ยังไม่รู้ได้อย่างแนบเนียน การบรรยายของวิทยากรนั้นจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับตัววิทยากรเอง ซึ่งจะต้องมีเทคนิคของการบรรยายที่ดี คือ กระตุ้นความสนใจของผู้ฟัง รวบรวมเป็นเรื่องเป็นหมวดหมู่ เรียงลำดับเป็นขั้นตอน ตะหนักถึงพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นผู้บรรยายจะต้องเตรียมการบรรยายโดยวิเคราะห์กลุ่มผู้ฟัง กำหนดระยะเวลาในการบรรยาย กำหนดวัตถุประสงค์ของเรื่อง และวัตถุประสงค์ของการบรรยาย กำหนดประเด็นสำคัญของเรื่อง ลำดับเนื้อหาอย่างสอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันตามลำดับเวลา (Time or Chronological) ตามลำดับหัวข้อประเด็นที่เลือกไว้ (Topical or Logical) จากง่ายไปหายาก (Easy to Difficult) และขั้นตอนการบรรยายนั้นเริ่มจากการนำเข้าสู่เนื้อหา (Introduction) วิทยากรจะต้องสร้างความสนใจ โดยเชื่อมโยงกับประสบการณ์หรือความรู้เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้เรื่องนั้น บอกวัตถุประสงค์ของขอบเขตของเรื่องที่จะพูดแล้วเสนอเนื้อหาสาระของเรื่อง (Main Body) ตามลำดับขั้นตอนที่เตรียมไว้ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้โสตทัศนอุปกรณ์เทคนิคที่เหมาะสมและต้องจบในเวลาที่กำหนด สรุป (Conclusion) ย้ำประเด็นสำคัญที่ได้บรรยายมาแล้วทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง การบรรยายที่ดีนั้นจะต้องสามารถเร้าใจปรับให้ตรงกับความต้องการความสนใจของผู้ฟัง ผู้บรรยายที่มีการตื่นตัว กระตือรือร้นมีชีวิตชีวา สามารถเข้าถึงจิตใจของผู้ฟังได้โดยทั่วถึงการบรรยายไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ฟังเบื่อ โดยปกติไม่ควรเกิน 1 ชั่วโมง

5.1.2 การบรรยายชุด หรือชุมนุมปาฐกถา (Symposium) เป็นการบรรยายของผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรเป็นชุด จำนวน 2-6 คน บรรยายหรือแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายภายใต้หัวข้อใหญ่อันเดียวกัน แต่ละคนจะบรรยายและแสดงความคิดเห็นสั้นๆ 10-15 นาที มีประธานหรือพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) เชื่อมโยงระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง โดยผู้ดำเนินการอภิปรายกล่าวเปิดการอภิปรายบอกถึงความจำเป็น ความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการอภิปราย กล่าวแนะนำผู้บรรยายตามลำดับ เชิญผู้บรรยายพูดและต้องควบคุมการใช้เวลาของผู้บรรยายแต่ละคนให้เป็นไปตามที่กำหนด ขณะที่ผู้บรรยายพูดดำเนินการจะต้องคอยจับประเด็นสำคัญๆ เมื่อผู้พูดพูดจบและกล่าวสรุปโดยย่อ แล้วเชิญคนต่อไปพูด โดยจะต้องเชื่อมโยงการบรรยายของคนทั้งสองให้ต่อเนื่องกัน

5.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2-6 คน ในหัวข้อใดข้อหนึ่ง ผู้อภิปรายแต่ละคนจะให้ความรู้ ข้อเท็จจริง วิเคราะห์ปัญหา และแสดงความคิดเห็นของตนเสนอแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อเดียวกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับฟังเหตุผลโต้แย้งหรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ การดำเนินการอภิปรายเหมือนกับการชุมนุมปาฐกถา

5.1.4 การสาธิต (Demonstration) เป็นเทคนิควีการฝึกอบรม ที่แสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เห็นจริง วิทยากรกล่าวถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขตการสาธิต เสนอคำถามประเด็นสำคัญที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหาคำตอบได้เองจากการสาธิต วิทยากรสาธิตไปตามขั้นตอน แล้วสรุปอีกครั้งหนึ่ง

5.2 เทคนิคการฝึกอบรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาท ได้ร่วมอภิปราย บรรยาย สรุป เสนอความคิดเห็นลงมือปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุม หรืออภิปรายกันระหว่างสมาชิก จำนวน 6-20 คน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สนใจร่วมกัน สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำอภิปราย กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเสนอความคิดเห็นภายใต้ขอบเขตของหัวเรื่อง เพื่อให้ได้ข้อยุติของกลุ่ม โดยดำเนินการเลือกสมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธาน ประธานจะเลือกเลขานุการ กล่าวนำการอภิปรายในลักษณะกระตุนความสนใจของกลุ่ม สนับสนุนให้สมาชิกพิจารณาความคิดเห็นของทุกคน ที่มีหัวข้อหรือปัญหานั้นอย่างกว้างขวาง พยายามไม่ให้มีการพูดนอกเรื่อง หรือโต้แย้งกันอย่างรุนแรง ส่งเสริมตัดสินใจร่วมกัน

5.2.2 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษา และค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทในการสำรวจปัญหา แก้ปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดซึ่งกันและกัน สรุปผลงานเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาและจัดทำรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนาเพื่อเสนอต่อที่ประชุม วิธีของการสัมมนาเริ่มจากการวางแผนด้วยการสำรวจและกำหนดปัญหา หรือเรื่องที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจ มีความต้องการที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน ผู้ทรงคุณวุฒิบรรยายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ให้แนวทาง กำหนดหัวข้อเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษา ค้นคว้า โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำผลการศึกษาค้นคว้าเสนอต่อกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การอภิปรายสรุป นำเสนอต่อที่ประชุมต่อไป

5.2.3 การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate) เป็นการประชุมร่วมกันของหมู่คณะของบุคคลที่มีความสนใจร่วมกัน เพื่อพิจารณาปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยแบ่งผู้เข้าฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อปฏิบัติงาน หรือพิจารณาปัญหาตามที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกของกลุ่มมาจากผู้มีประสบการณ์แตกต่างกันไป หรือมีความรู้หลายสาขาอาชีพร่วมกันอภิปรายแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมาชิกเลือกประธานและเลขานุการกลุ่ม ซึ่งแสดงความคิดเห็นโดยทั่วกัน อย่าให้ใครคนหนึ่งคนใดผูกขาดการพูด หรือครอบงำความคิดเห็นของผู้อื่น เลขานุการเป็นผู้จดบันทึก จัดทำรายงานเพื่อประธานจะได้นำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

5.2.4 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Conference) เป็นการประชุมเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในเรื่องที่ทุกคนมีความสนใจร่วมกัน สมาชิกไม่ควรเกิน 20 คน ในการประชุมจะต้องมีระเบียบวาระการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยประธาน สมาชิกในที่ประชุม เลขานุการ ขั้นตอนการประชุมเริ่มจากประธานกล่าวเปิดประชุม แล้วชี้แจงความเป็นมา จุดประสงค์ของการประชุมให้สมาชิกทราบ แล้วดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม ประธานที่ประชุมต้องคอยควบคุมกำกับ ชี้นำ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก สร้างบรรยากาศที่ดี ลดความขัดแย้ง เชื่อมโยงความคิดของสมาชิกไปสู่ข้อยุติ สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ผูกขาดการพูด พยายามแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ความคิด เคารพมติของที่ประชุม

5.2.5 การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำความคิดจากสมาชิกในกลุ่มมาใช้ได้มากที่สุด โดยวิธีกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี หลักการสำคัญอยู่ที่การให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับหัวข้อที่อภิปรายทุกคน โดยไม่คำนึงว่าความคิด

นั้นจะถูกหรือไม่ ความคิดทุกอย่างจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มทั้งสิ้น เมื่อระดมความคิดเห็นไว้เป็นจำนวนมากแล้วจึงค่อยนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายเลือกเฟ้นความคิดเห็นที่กลุ่มเห็นว่าดีที่สุด แยกความคิดเห็นพวกเดียวกันมารวมไว้ด้วยกัน ทบทวนความเป็นไปได้และลำดับความสำคัญเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ผู้เป็นวิทยากรต้องเตรียมคำถามที่จะใช้ในการระดมสมองไว้ล่วงหน้า ในขั้นตอนการระดมความคิดนั้นอาจจะแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย นำเสนอปัญหาให้กลุ่มละ 1 ปัญหา รอบแรกให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ได้รับมอบหมายในเวลาที่กำหนด รอบที่สองแต่ละกลุ่มจะย้ายไปสู่ปัญหาของกลุ่มถัดไป ระดมความคิดในปัญหานั้น และรอบต่อๆ ไปจนครบทุกกลุ่ม จะเคลื่อนกลับไปอยู่ในปัญหาแรกของตน ใช้เวลาช่วงต่อไปในการพิจารณาว่าวิเคราะห์สรุปความคิดที่ได้จากสมาชิกในกลุ่มของตนเอง และสมาชิกกลุ่มอื่นที่ได้ให้ความคิดไว้

5.2.6 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นเทคนิคการอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เป็นการฝึกอบรมในลักษณะเข้ม (Intensive Training Course) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 10-25 คน ซึ่งมีความสนใจหรือมีปัญหาที่จะต้องร่วมกันแก้ไข ได้มาพบปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้าหรือวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ การประชุมปฏิบัติการแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนที่สองเป็นการปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักวิชา หลักการที่วิทยากรได้บรรยายไว้

5.2.7 การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) เป็นการฝึกอบรมหลักสูตรเร่งรัดในวิชาใดวิชาหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้เพิ่มเติมจากความรู้เดิม เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ

5.3 เทคนิคการอบรมที่เน้นพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.3.1 การสอนแนะ (Coaching) เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรมและประสบการณ์ โดยแนะนำให้รู้จักกับการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มก็ได้โดยวิทยากร ได้แก่ หัวหน้างาน หรือผู้มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นในหน่วยงานนั้นเอง โดยวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการตกลงกันถึงจุดประสงค์และความต้องการของแต่ละคนแล้วทำการสอนตามแผนที่วางไว้ร่วมกัน วิทยากรลงมือสาธิตให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูทีละขั้นตอน พร้อมกับอธิบายอย่างละเอียด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือทำตามขั้นตอน

5.3.2 การสอนด้วยบทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เกิดจากการปฏิบัติของผู้เข้าอบรมเอง โดยใช้บทเรียนสำเร็จรูปเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเอง บทเรียนสำเร็จรูปมีขั้นตอนเกี่ยวกับเนื้อหา กิจกรรม การทบทวน ทดสอบ ที่จัดไว้เป็นอย่างดี ผู้ฝึกอบรมปฏิบัติตามแต่ละขั้นตอนตามลำดับต่อไป

5.3.3 การศึกษาทางไปรษณีย์ (Correspondence Study) ฝ่ายจัดการอบรมจะส่งเอกสารให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางไปรษณีย์เพื่อศึกษาด้วยตนเอง เมื่อจบแต่ละบทแต่ละตอนก็จะมีการทดสอบ โดยทำแบบทดสอบส่งกลับทางไปรษณีย์เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ปิยะมาศ ปันทนา (2542, หน้า 27-28) ได้สรุปเทคนิควิธีการจัดฝึกอบรมที่ใช้กันทั่วไป มีดังนี้

1. การบรรยาย
2. อภิปรายกลุ่ม
3. ระดมสมอง
4. โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง
5. การสาธิต
6. กลุ่มแก้ไขปัญหา
7. กรณีศึกษา
8. เกมส์สาธิต
9. การแสดงบทบาทสมมุติ
10. ประชุมทางวิชาการ
11. อภิปรายปัญหาแบบซิมโพเซียม
12. ประชุมซินดิเคต
13. ทัศนศึกษา
14. เกมส์การบริหาร
15. การสอนแบบตัวต่อตัว
16. การสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
17. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์
18. กลุ่มซักถาม
19. การชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ

20. การแสดงละครสั้น
21. การฝึกงาน
22. อภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
23. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
24. สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
25. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
26. การศึกษาดูงาน

6. **ความหมายของชุดฝึกอบรม**

จากการศึกษาความหมายของชุดฝึกอบรมมีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายไว้ ดังนี้ บราวน์และดรนว์ทรี (Brown and Rowntree, 1977, p. 88 อ้างอิงใน มานพ ตรัยตรากุล, 2543, หน้า 28) กล่าวว่า ชุดฝึกอบรม หมายถึง ชุดของสื่อประสมที่สร้างขึ้นโดยใช้สื่อหลายอย่างรวมกัน เพื่อสอนเนื้อหาใดเนื้อหาหนึ่ง โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องอาศัยครูผู้สอนโดยตรง สอดคล้องกับ มาลี ช่วยทอง (2539, หน้า 7) กล่าวว่า ชุดฝึกอบรม หมายถึง สื่อประสมที่จัดขึ้นตามระบบชุดการสอน เป็นการนำเอาสื่อประเภทวัสดุอุปกรณ์และเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ต้องการ มาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพด้านการฝึกอบรมและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งชุดฝึกอบรมหรือชุดการสอนจะประกอบไปด้วยคำชี้แจงสำหรับวิทยากร หรือผู้สอน และผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้เรียน ซึ่งในการใช้จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม โครงสร้างเนื้อหา และกิจกรรม สื่อประสม รวมทั้งแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม นอกจากนั้น ดาราพร เปี่ยมงาม (2544, หน้า 9) กล่าวว่า ชุดฝึกอบรม หมายถึง ชุดของสื่อประสมที่จัดทำขึ้นมาอย่างมีระบบโดยนำสื่อและกิจกรรมที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่จะทำการฝึกอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ ศุขปรีดี (2537, หน้า 151-152) กล่าวว่า ชุดฝึกอบรม หมายถึง การจัดทรัพยากรหรือการจัดระบบการฝึกอบรม โดยรวบรวมสื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรมและทดสอบประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรง ได้ปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเองตามเนื้อหาสาระทีละน้อย เพื่อให้โอกาสผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมได้ถูกต้องและได้รับการเสริมแรงในขณะรับการฝึกอบรม

ยุวดี คงเพชรขาว (2538, หน้า 8) กล่าวว่า ชุดฝึกอบรม หมายถึง ชุดวัสดุอุปกรณ์ที่มีการกำหนดขั้นตอนในการนำสื่อและกิจกรรมมาใช้ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่จะทำการฝึกอบรมโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว ชุดฝึกอบรม หมายถึง ชุดของสื่อประสมที่สร้างขึ้นอย่างมีระบบโดยใช้สื่อเทคนิค วิธีการ กิจกรรมที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหา เพื่อเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพด้านการฝึกอบรมและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีการกำหนดขั้นตอนในการฝึกอบรม การกำหนดสื่อ การกำหนดกิจกรรม การกำหนดเนื้อหา และประสบการณ์ รวมทั้งการกำหนดเครื่องมือและการประเมินการฝึกอบรมไว้อย่างครบถ้วน

7. **แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชุดฝึกอบรม**

ชุดฝึกอบรมเป็นเอกสารการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชุดฝึกอบรม ดังนี้

การสร้างชุดฝึกอบรมนั้นได้มีทฤษฎีต่างๆ ที่สอดคล้องกับการสร้างชุดฝึกอบรม ดังนี้ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2537)

7.1 ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งพอจะสรุปได้ว่ามี 5 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา ด้านความถนัด และด้านสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

7.1.1 บุคคลย่อมแตกต่างกันด้านสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการคิด ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและการปรับตัวเมื่อบุคคลเผชิญปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ มักจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลในการที่จะแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้นๆ ให้ลุล่วง

7.1.2 การจูงใจของบุคคลย่อมแตกต่างกัน เพราะบุคคลมีแรงกระตุ้นในอันที่จะแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งไม่เหมือนกัน ซึ่งแรงกระตุ้นจะมีทั้งแรงกระตุ้นภายในและแรงกระตุ้นภายนอก

7.1.3 บุคคลย่อมมีความรู้สึกต่อสิ่งเร้าแตกต่างกัน เพราะบุคคลมีความแตกต่างทางด้านอารมณ์

7.1.4 พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ถือเป็นภูมิหลังของบุคคลซึ่งย่อมจะไม่เหมือนกัน

7.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดๆ ซึ่งเป็นผลจากการที่ได้รับประสบการณ์โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเหตุให้บุคคลเผชิญสถานการณ์เดิมแตกต่างไปจากเดิม การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ผู้เรียนต้องมีความพร้อมเสียก่อนและพร้อมที่จะรับรู้บางสิ่ง

บางอย่างในการฝึกหัด เป็นสิ่งที่เกี่ยวพันเชื่อมโยงใกล้ชิดมากขึ้นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซ้ำๆ ซากๆ การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้เรียนและสิ่งนั้นมีคุณค่า มีจุดมุ่งหมาย มีประโยชน์และสอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนเป็นสำคัญ

7.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าทุกๆ อย่างที่ทำให้มนุษย์แสวงหาพฤติกรรมหรือการกระทำออกมา แรงจูงใจจะมีทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจส่วนบุคคลและแรงจูงใจทางสังคม

7.3.1 แรงจูงใจเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม เป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจผู้เรียน หากผู้เรียนเห็นความก้าวหน้าของตนเองก็จะเพิ่มพูนความพยายามในการเรียนรู้มากขึ้น นอกจากนี้แรงจูงใจของบุคคลจะมากขึ้นหากได้เห็นความสำคัญของสิ่งที่เรียน ซึ่งการจูงใจที่จัดให้ผู้เรียนแต่ละคนจะได้ผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้เรียนแต่ละคนนั่นเอง

7.3.2 แรงจูงใจกับการเรียนรู้ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีเมื่อสิ่งที่เรียนนั้นตรงกับความต้องการที่จะเรียนและมีความพึงพอใจในสิ่งที่เรียนด้วย นอกจากนี้การจัดกิจกรรมจะเน้นการแนะนำให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นสำคัญ มากกว่าการบอกให้รู้

8. **กระบวนการและขั้นตอนการสร้างชุดฝึกอบรม**

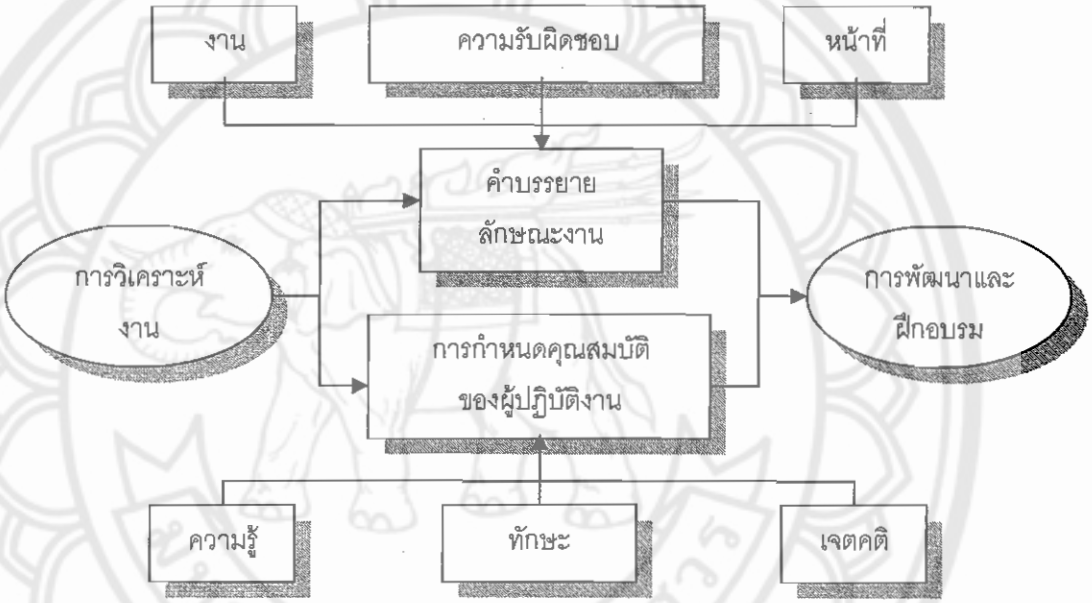
จากการประมวลความรู้ในเรื่องกระบวนการและขั้นตอนในการสร้างชุดฝึกอบรมของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ เดวิส (Davies, 1971) จอห์นสัน (Johnson, 1976, p. 72) แอสแลม (Aslam, 1978) วาร์เรน (Warren, 1979, p. 151) นิพนธ์ ศุขปรีดี (2537, หน้า 169) รุ่งระ ประวาลพฤกษ์ (2537) ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537, อ้างอิงใน ยุวดี คงเพชรขาว 2538, หน้า 143) พบว่านักวิชาการแต่ละท่านไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรมีกี่ขั้นตอนในกระบวนการสร้างชุดฝึกอบรม แต่จากการประมวลความรู้ของผู้วิจัย เห็นว่าควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

8.1 ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการของการฝึกอบรม (Training needs) เป็นการค้นหาสภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ ที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม วิธีการศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมมีขั้นตอนโดยสรุป 3 ขั้นตอน คือ

8.1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลงานที่ปรากฏ โดยการสำรวจ สัมภาษณ์ แบบสอบถาม การค้นคว้าจากเอกสารรายงานการปฏิบัติงาน การทดสอบ การประชุม หรือการวิเคราะห์งานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8.1.2 การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาว่ามีวิธีแก้ไขได้กี่วิธี ประเมินทางเลือกว่าแต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียอย่างไร เปรียบเทียบทางเลือกว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาใดที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าว และวิธีแก้ปัญหาหรือสภาพการณ์นั้นจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมด้วยหรือไม่

8.1.3 การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยกำหนดว่าวิธีแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมนั้น เป็นการแก้ไขในด้านใด ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติ กำหนดว่าบุคคลกลุ่มใดที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าเรื่องใดต้องจัดทำก่อน ขั้นตอนต่างๆ แสดงดังภาพ 12



ภาพ 12 ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ที่มา: วิศิษฏ์ บุญสุชาติ, 2547, หน้า 44

8.2 ขั้นการจัดทำโครงการชุดฝึกอบรม เพื่อสนองความต้องการในการแก้ไขปัญหาและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมจะต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และทักษะแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนดังนี้

8.2.1 กำหนดและคัดเลือกความต้องการในการฝึกอบรม

8.2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม

8.2.3 การกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม

8.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อ

8.2.5 การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

8.2.6 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อการฝึกอบรม

8.2.7 การเรียงลำดับความสำคัญหัวข้อการฝึกอบรม

8.3 ขั้นดำเนินการจัดฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม เนื้อหาสระของหลักสูตรฝึกอบรม เวลาสถานที่ และอุปกรณ์ที่ใช้ และความสอดคล้องกับเทคนิคการฝึกอบรมต่างๆ กับหลักการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการฝึกอบรมจะกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

8.3.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม จะต้องติดต่อวิทยากรเป็นการภายใน ติดต่อสถานที่ ดูงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดพิมพ์หลักสูตรโครงการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดทำบัญชีรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม จัดเตรียมสถานที่ จัดทำกำหนดการพิธีเปิด ร่างคำกล่าวรายงานคำกล่าวในพิธีเปิด ทำหนังสือเชิญวิทยากรและหนังสือขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของวิทยากร จัดทำป้าย เตรียมแฟ้มต่างๆ เตรียมประกาศนียบัตร

8.3.2 ระยะระหว่างการฝึกอบรม จะต้องเตรียมแฟ้มลงชื่อประจำวัน เอกสารที่จะแจกแต่ละวัน เตรียมแนะนำและขอบคุณวิทยากร

8.3.3 ระยะหลังการฝึกอบรม จะต้องส่งหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับคืนต้นสังกัด รวบรวมวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรมเสนอฝ่ายบริหาร ติดตามผลการฝึกอบรม รวบรวมวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรมเสนอฝ่ายบริหาร จัดทำทำเนียบรุ่นผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นตัวกลางติดต่อประสานงานระหว่างผู้เข้าอบรม

8.4 ขั้นติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ เป็นการวัดและค้นคว้าหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรมตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนมากนิยมใช้กันอยู่ 4 วิธี ดังนี้

8.4.1 การวัดก่อน-หลัง การวัดตอนแรก (Pre-test) ก่อนเริ่มการฝึกอบรมกับการวัดผลสุดท้าย (Post-test) หลังเสร็จการอบรมแล้วนำมาเปรียบเทียบ เพื่อทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

8.4.2 การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลว่า หลังจากการได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น การพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์ดีดสัมผัสได้นาทีละ 45 8 เพื่อให้เสมียนเข้ารับการฝึกอบรม

แล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่

8.4.3 การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณงานหรือผลผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดมาตรฐานไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

8.4.4 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยการสังเกต มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันที่งานสังเกตนั้นเป็นงานรวมไม่ได้แยกออกมากำหนดไว้ เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

9. **การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม**

การประเมินและการติดตามผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการขั้นตอนสุดท้ายของการฝึกอบรม เพื่อต้องการทราบว่าการดำเนินการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีสิ่งใดบ้างเป็นข้อบกพร่อง และผลที่ได้คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ สิ่งที่ควรจะประเมิน คือ สิ่งใดที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ความรู้ เจตคติ ทักษะการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานและอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องประเมินผล คือ สิ่งที่เกิดขึ้นกับโครงการฝึกอบรม ได้แก่ สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการฝึกอบรม (Process) ผลลัพธ์ (Output) ผลกระทบ (Impact) (ศักดิ์ชาย อุปศักดิ์, 2547, หน้า 22)

ปาน สวัสดิ์สาลี (2535) กล่าวถึง ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของการประเมิน (Focus) ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ ผู้ต้องการข้อมูลจากการประเมิน เช่น การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องว่าต้องการทราบข้อมูลอะไร จากการฝึกอบรม จะนำเอาผลการประเมินไปทำอะไร

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการประเมินผล (Plan) โดยเริ่มจากการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผล สร้างคำถามเฉพาะวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ระบุประเภทของการประเมินผลว่าเป็นการประเมินประเภทใดต่อไปนี้

2.1 เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ว่ามีการพัฒนาจากเดิมเพียงไร

2.2 การประเมินผลการปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) เป็นกระบวนการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมทั้งในด้านเนื้อหาสาระ วิทยากร การจัดและการนำสิ่งที่ได้รับไปใช้

2.3 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (On-tine-Job-Behavior) เป็นการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์การต้องการเพียงใด โดยประเมินความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อหน่วยงาน (Results) เป็นการประเมินผลว่า การฝึกอบรมก่อให้เกิดผลดีนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงาน องค์การเพียงใด

เมื่อกำหนดประเภทของการประเมินผลได้แล้ว ลำดับต่อไปก็คือแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งได้จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรม ผู้ได้รับผลกระทบจากการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เอกสารหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร ส่วนระยะเวลาที่เก็บข้อมูลนั้น อาจจะเก็บก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรมทันที การฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงหรือหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง ในการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (End-of-Course-Evaluation) จึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลทั้งก่อน ระหว่าง และทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรม (Follow-up-study) จะเก็บข้อมูลส่วนใหญ่ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วระยะหนึ่ง ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ได้แก่

1. การสังเกต (Observation) ทำได้ 2 ลักษณะคือ การสังเกตด้วยตา ความรู้สึกจากการรับรู้ ซึ่งจะสามารถประเมินผลได้ในลักษณะกว้างๆ และสังเกตโดยมีเครื่องมือประกอบ มีการกำหนดหัวข้อรายการที่จะตรวจสอบประเมินผล

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งอาจเป็นการสัมภาษณ์ปากเปล่าในลักษณะพูดคุยกันไม่เป็นทางการ หรือสัมภาษณ์โดยมีแบบสัมภาษณ์ประกอบก็ได้

3. แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pretest-Posttest) ก็เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลที่มุ่งวัดความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรม แบบสอบถาม (Questionnaires) เช่น การประเมินผลหัวข้อวิชา แบบประเมินผลวิทยากร แบบประเมินโครงการ แบบสอบถามสำหรับติดตามผลการฝึกอบรม แบบปฏิบัติการ (Action Plan) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว นำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ โดยใช้ค่าตัวกลางเลขคณิต (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient of Variation) การวิเคราะห์แบบ Matrix การพรรณนาเปรียบเทียบ การเปรียบเทียบร้อยละ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการตามแผน (Implement) เมื่อได้จัดทำแผนการประเมินผลและติดตามผลเรียบร้อยแล้ว จะเริ่มและรวบรวมข้อมูลในช่วงต่างๆ ของการจัดการฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) เป็นการแจงนับข้อมูล ที่รวบรวมมาได้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ให้วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละข้อว่าบรรลุผลหรือไม่ เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรค์อย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 รายงานผล (Report) หลังจากได้ข้อสรุปของการประเมินผลทุกข้อ จากการวิเคราะห์แล้วต้องรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมดังกล่าวได้ทราบ ซึ่งจะรายงานผลด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ โดยทั่วไปแล้วการรายงานผลมักจะทำเป็นลายลักษณ์อักษรเสนอในรูปแบบรายงาน ซึ่งอาจเป็นรายงานรวมฉบับเดียว รายงานผลการประเมินผลการฝึกอบรมและการติดตามผลการฝึกอบรมหรือแยกเป็น 2 ฉบับ คือ การรายงานประเมินผลการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม โดยไม่ได้รายงานการติดตามผล (End-of-Course-Evaluation Report) และรายงานการติดตามผลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน (Follow-up Report)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. **งานวิจัยต่างประเทศ**

ลอร์ด ดี แวนเดอร์ และ อัลลิเกอร์ (Load, De Vader and Alliger, 1986) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำ พบว่า บุคลิกภาพอันได้แก่ ความฉลาด ความชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งบุคลิกภาพเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้

โบลแมน และเดียว (Bolman and Deal, 1990) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงจากวิทยาลัยทั่วสหรัฐอเมริกา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจากรัฐฟลอริด้า กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มผู้บริการจากสิงคโปร์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารเหล่านี้ใช้ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารไม่เกิน 2 ลักษณะ มีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้นที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ และยังพบว่า บริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย

ฟ๊อค, อาร์ทแมนน์, คราว และมูรี (Fok, Hartmann, Crow and Moore, 1991) ได้ทำการศึกษาระยะยาวเป็นเวลา 10 ปี โดยศึกษาถึงความเป็นผู้นำที่ทำนายไปถึงการประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับผู้บริหารและผู้จัดการของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 149 คน โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำ ได้ทำการวัดพฤติกรรมโดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ (Leadership Opinion Questionnaire) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในองค์การ

คูซีส และ พอสเนอ (Kouzes and Posner, 1997) รายงานผลการวิจัยซึ่งได้ดำเนินการในปี คศ.1989 โดยการสอบถามผู้จัดการบริษัทจำนวน 4,000 คน ถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ผู้ตามต้องการ ผลการสำรวจพบว่า ภาวะผู้นำที่มีบารมีและสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาสูงสุดนั่นคือผู้นำจะต้องซื่อสัตย์ มีความสามารถ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ผู้วิจัยได้สรุปว่าผู้นำแบบนี้สามารถที่จะเหนี่ยวนำผู้ตามให้รู้สึกว่าตนเองอยากทำงานมากกว่าความรู้สึกว่าต้องทำงาน

เบนนีส และ นานัส (Bennis and Nanus, n.d. อ้างอิงใน Yukl, 1999, p. 377-340) ได้ทำการวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่และมีพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐอีก 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำค่อนข้างมีความแตกต่างกันหลากหลาย และมีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะปลุกเร้าอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมใหม่ๆ ที่ไม่ยึดติดแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้เสียสละและกล้าวิพากษ์วิจารณ์ ในส่วนการวางตนของผู้นำเหล่านี้พบว่า ส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรม บุคลิกภาพและกริยาท่าทางการวางตัวแบบคนธรรมดาทั่วไป โดยผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น คือ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์การตน ซึ่งผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง 2) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ พบว่า ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจ จะสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การได้สำเร็จ และ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยนอกจากผู้นำจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองแล้ว ผู้นำยังสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การอีกด้วย

สมิท (Smith, 1999) ทำ การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของครู: ตามการรับรู้ของครูโดยพฤติกรรมผู้นำ ที่ศึกษาคือแบบกิจสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ (Authoritarian) และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผลการศึกษามีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำ ที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำ ให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงด้วย

2. เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู

3. ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจ

4. เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ประสบการณ์การทำ งานของครูไม่มีผลต่อการรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ราล์ฟ (Ralph, 2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำ งาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร และภาวะผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครู และประสบการณ์ในการทำ งาน และจำ นวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบคือพฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรสัมพันธ์

3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบคือพฤติกรรมผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์

เฮมพลิว และคูนส์ (Hemphill and coons อ้างอิงใน ชัยวัฒน์ ใจจิตร, 2546, หน้า 33-34) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์โดยได้สร้างแบบถอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจากหลายสาขาได้ข้อคิดต่างๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ ออกเป็น 9 มิติ ดังนี้

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)

2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

3. การกระทำที่เป็นตัวแทนกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น (Representation)

4. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ (Production)

5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)

6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษหรือตัดสินใจในสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
7. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Oganization)

2. งานวิจัยในประเทศ

กอบกิจ ตัณฑ์เจริญรัตน์ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพเพื่อเสริมสร้างสุขภาพ ของผู้สูงอายุ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากร ทางสุขภาพเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของผู้ป่วย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบส่วนใหญ่ของหลักสูตรมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหา และความจำเป็น ขั้นตอนที่สามเป็นการนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับบุคลากรทางสุขภาพจำนวน 40 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ปรากฏว่าหลังการทดลองกลุ่มทดลองมีความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติตนได้ถูกต้อง มากกว่าก่อนการอบรม และมากกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการอบรม และจากการประเมินการใช้หลักสูตรพบว่า เนื้อหาวิชากิจกรรมและวิธีการอบรม สื่อประกอบการอบรม และการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมมากที่สุด ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรเป็นการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรหลังการทดลองใช้ได้ หลักสูตรที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาวิชา กิจกรรมและวิธีการอบรม สื่อประกอบการอบรมและการวัดและประเมินผล โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ครอบคลุมความรู้ในการเสริมสร้างสุขภาพ ของผู้สูงอายุและยืดหยุ่นได้ตามพื้นฐานและความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม และผู้ทำการอบรม

องอาจ พงษ์พิสุทธิ์บุบผา (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร สำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการ พัฒนาชนบท (อศ.กช.) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร สำหรับนักเรียน โครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.) ให้มีความรู้ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า ผลสัมฤทธิ์ และเจตคติต่อพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรของการทดสอบก่อน และหลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 ผู้วิจัยนำหลักสูตรมาปรับปรุงเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรับปรุงกิจกรรมและวิธีการ ฝึกอบรมให้สะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลักสูตร ผู้วิจัยได้ติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม 1 เดือน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยนักเรียนที่ ผ่านการฝึกอบรม 29 คน ผู้ปกครอง 30 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริม การเกษตรและผู้นำชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร 18

คน รวมทั้งสิ้น 77 คน พบว่า นักเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรม ผู้นำทางการเกษตรด้านการแสวงหาความรู้ทางการเกษตร และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากเดิมในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรด้านการเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตร และการประสานงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

วิชาญ พันธ์เศรษฐ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเยาวชนผู้นำค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเยาวชนผู้นำค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้ง ผลการวิจัยพบว่า ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ เจตคติเกี่ยวกับป่าห้วยขาแข้ง และมีทักษะการเป็นผู้นำค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้งเพิ่มขึ้นหลังจากฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการติดตามประเมินผล พบว่า ผู้นำค่ายที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถเป็นผู้นำค่ายได้ รวมทั้งมีความรู้ เจตคติ และทักษะในการเป็นผู้นำค่ายเพิ่มขึ้นมากกว่าภายหลังการฝึกอบรม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย และเพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะที่ผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่ การศึกษาในทศวรรษหน้าซึ่งได้ศึกษาถึงองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า 1) คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1.1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 1.2) เป็นผู้ที่มีทักษะใน

การสื่อสาร 1.3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 1.4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น 1.5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 2.1) ความสามารถในการวิเคราะห์ และวางแผน 2.2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2.3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ, ด้านแหล่งความรู้, สื่อ และนวัตกรรมต่างๆ, ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคคลากร 2.4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 2.5) ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตรวจสอบและนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะฯ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะฯ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์วิธีการพัฒนาคุณลักษณะฯ จากเอกสาร หลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ เชี่ยวชาญ 22 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาฯ จากเอกสารหลักฐานทาง วิชาการ แล้วนำคุณลักษณะฯ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้ เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบ จำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ ในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติและทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

ประทีป ปินชัย (2546) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในพิสัยต่ำถึงพิสัยกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ 8 องค์ประกอบ จาก 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ต้องมีการพัฒนาโดยการปรับเพิ่มมี 5 องค์ประกอบคือ 1) คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี 2) พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี 3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และ 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ต้องพัฒนาโดยการปรับลดมี 3 องค์ประกอบคือ 1) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก 2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ 3) การบริหารงานแบบเสรีนิยม และนำผลการศึกษาไปเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนด

รูปแบบการพัฒนา ซึ่งผลการประชุมได้ข้อยุติว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่ โดยกำหนดให้มีขั้นตอนคือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของบริหารก่อนเข้าฝึกอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง 4) การฝึกปฏิบัติงานในสภาพจริง 5) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม

สำราญ กำจัดภัย (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการจัดการกับตนเอง สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก ศึกษาปัญหาทางอารมณ์สังคมของนักเรียนจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการใช้แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ 5 องค์ประกอบ ขั้นที่ 2 ออกแบบหลักสูตรเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์เพียงหนึ่งองค์ประกอบซึ่งได้จากผลการศึกษาในขั้นแรก ขั้นที่ 3 ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรตามเกณฑ์ 3 ประการณ์ และ ขั้นที่ 4 ประเมินและปรับปรุงหลักสูตร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ขั้นตอน มีดังนี้ 1) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองต่ำที่สุด 2) องค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นสำหรับการเสริมสร้างความสามารถทางในการจัดการกับอารมณ์ตนเองของนักเรียน ซึ่งประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสม สัมพันธ์และสอดคล้องซึ่งกันและกัน 3) ประสิทธิภาพของหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ทั้ง 3 ประการที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผ่านเกณฑ์ประสิทธิภาพ 80/80 คะแนน ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเองหลังการทดลองของนักเรียนกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) นักเรียนพอใจอย่างมากต่อคุณลักษณะของครูผู้สอน กิจกรรมต่างๆ ของหลักสูตร ตลอดจนบรรยากาศในการเรียนรู้ นอกจากนั้นนักเรียนยังประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเองสูงกว่าก่อนการทดลอง ตระหนักยิ่งขึ้นถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเอง และมั่นใจว่าสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้

ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยมี 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลกรอบความคิดของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนและการตรวจสอบกรอบความคิดจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ

บริหารงานทางวิชาการในโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารการเรียนการสอน และการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร

ระยะที่ 2 การร่างและการตรวจสอบหลักสูตร หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนประกอบด้วยหลักสูตรและเหตุผล จุดมุ่งหมายหลักสูตร โครงสร้างเนื้อหาหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรมและการประเมินผล ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมมาก

ระยะที่ 3 ทดลองใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร ผู้วิจัยทดลองใช้หลักสูตรด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มเป้าหมาย 5 คน แล้วนำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมาย 10 คน โดยใช้รูปแบบ One Group Pretest-Posttest Design พบว่า หลักสูตรมีประสิทธิผล ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการอบรมทุกคนผ่านเกณฑ์การประเมินด้านความรู้ 70% ความเข้าใจมีค่าเฉลี่ย 48.7 2) ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนมีเจตคติต่อการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุดทุกคน 3) ผู้รับการอบรมทุกคนมีผลงานการเขียนโครงการอยู่ในระดับดีทุกคน 4) ผู้รับการอบรมทุกคนมีความพึงพอใจในหลักสูตรฝึกอบรมในระดับมากที่สุดทุกคน และ 5) วิทยากรที่ใช้หลักสูตรฝึกอบรมมีความพึงพอใจในหลักสูตรฝึกอบรมในระดับมากที่สุดทุกคน

ไพศาล จันทรภักดี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้กระบวนการหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของเยาวชน คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ ทันเหตุการณ์ ก้าวทันโลกเทคโนโลยี มีความเชื่อมั่นตนเอง มีความสามารถในการตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสามารถในการจูงใจ มีความสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีบุคลิกภาพดี มีการบริหารจัดการดี มีความเสียสละและมีความยุติธรรม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเองเพื่อตนเองให้มีความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีบุคลิกภาพที่ดีทั้งกาย ใจและสติปัญญา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม 2) การพัฒนาตนเองเพื่อบุคคลอื่น 3) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองเพื่อการทำงานให้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถจูงใจผู้อื่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ สาระสำคัญและหัวข้อการฝึกอบรม คือ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาบุคลิกภาพ การบริหารจัดการ การพัฒนา

มนุษยสัมพันธ์ การรู้จักและวิเคราะห์ตนเอง การรู้จักวิธีคิด มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ กระบวนการฝึกอบรม ใช้ภาคทฤษฎี 12 ชั่วโมง ภาคปฏิบัติ 12 ชั่วโมง ระยะเวลาการอบรม 5 วัน เมื่อประเมินผลนักเรียนที่เข้ารับการอบรมในด้านความรู้ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนและด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พบว่า การประเมินผลหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมการประเมินความพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรม พบว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัยเบื้องต้น และด้านผลผลิต นักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และด้านกระบวนการอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่นักเรียนทั้ง 3 โรงเรียนเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ได้รับประโยชน์จากการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันมากที่สุด วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดวิชามากที่สุด เนื้อหาวิชามีความเหมาะสมมาก ความรู้ด้านบริหารจัดการอย่างผู้นำต่ำและด้านความรับผิดชอบต่ำ