


การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

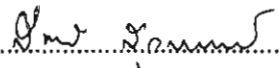
ศิริวรรณ จันทร์ศรี

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กรกฎาคม 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

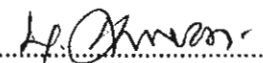
คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณวุฒิพนธ์ของ ศิริวรรณ จันทร์ศรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์

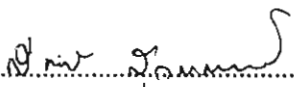
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สมุทรร ชำนาญ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์


  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เนรยอด)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมุทรร ชำนาญ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สพลณภัทร์ ศรีแสนยงค์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สมุทร ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ประธานกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สพลภัทร ศรีแสนรงค์ กรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรและเครื่องมือการวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ในหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาททักษะ และความรู้อันมีคุณค่า ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ในความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่สนับสนุนการดำเนินการจัดการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนทุกท่านที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ นายวิสูตร พงษ์ธราธร และนางบุญเอื้อ พงษ์ธราธร บิดา และมารดา นายนิคม หมดราศี พี่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมา โดยเฉพาะ นายสุดสยาม เด็กชายก้องกษิณี และเด็กชายก้องกษิณี จันทร์สมิ สมาชิกในครอบครัวทุกคน ที่เป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ และมีความพยายามในการทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดี

ศิริวรรณ จันทร์สมิ

54810137: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ค. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: หลักสูตรฝึกอบรม/ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน/ จังหวัดชลบุรี

ศิริวรรณ จันทรัมย์: การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี (THE DEVELOPMENT OF TRAINING CURRICULUM TO SERVANT LEADERSHIP FOR PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS IN CHONBURI) คณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์: สมุทร ชำนาญ, กศ.ค., สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, กศ.ค. 321 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การสร้างหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง และ 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน โดยใช้การวิจัยแบบ One group pretest-posttest design โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนวัดความรู้ ทักษะ และค่านิยม ก่อนและหลังการฝึกอบรม ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test แบบ Dependent

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร แนวทางการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสม สอดคล้อง และมีประสิทธิภาพ
2. การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยมตามแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 30 คน มีความสนใจในการฝึกทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ชักถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และให้ความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมเป็นอย่างดี

54810137: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRAINING PROGRAM/ SCHOOL ADMINISTRATORS/ CHONBURI

SIRIWAN CHANTARASAMEE: THE DEVELOPMENT OF TRAINING CURRICULUM TO SERVANT LEADERSHIP FOR PRIVATE SCHOOL

ADMINISTRATORS, CHONBURI. ADVISORY COMMITTEE: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SOMBAT SUWANPITAK, Ed.D. 321 P. 2015.

The purpose of this research was to develop of training curriculum to servant leadership for the private school administrators Chonburi. The program development processes were as follows: 1) the study of need assessment for training, 2) the development of the training program, 3) the implementation of the training program and 4) the evaluation of the training program. The samples were 30 private school administrators under Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. Research design of implementing the training was one group pre-test and post-test method, percentage, means, standard deviation, content analysis, and t-test dependent were the statistical devices used for analyzing the data.

The findings of the research were as follows:

1. Servant leadership training curriculum for the private school administrators in Chonburi consisted of the problems and the need for training, principle, objectives, contents, training guidelines, training process, media and evaluation. The training content of the training curriculum consisted of Unit 1: Introduction to servant leadership, Unit 2: Administrative skills as a servant leadership, Unit 3: Social skills as a servant leadership and Unit 4: Development skills as a servant leadership.

2. It was revealed that pre-test and post-test of training program the private school administrators with the knowledge skill and value as a servant leadership traits found statistically significant difference at the .05 level.

3. The results of program revealed that 30 private school administrators were interested in practicing, collaborative servant leadership activities, sharing and learning experiences and participating in discussion.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	18
การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน.....	35
สภาพทั่วไปของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี.....	37
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสูตร.....	45
แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร.....	49
สมรรถนะทางการบริหาร.....	93
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	110
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	121
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม.....	121
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร.....	124
ขั้นตอนที่ 3 การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง.....	129

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		
	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม.....	136
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม.....	137
	ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างหลักสูตร.....	140
	ขั้นตอนที่ 3 ผลการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง.....	146
	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม.....	148
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	151
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	151
	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	151
	สรุปผลการวิจัย.....	152
	อภิปรายผล.....	154
	ข้อเสนอแนะ.....	161
	บรรณานุกรม.....	162
	ภาคผนวก.....	181
	ภาคผนวก ก.....	182
	ภาคผนวก ข.....	184
	ภาคผนวก ค.....	221
	ภาคผนวก ง.....	290
	ภาคผนวก จ.....	307
	ภาคผนวก ฉ.....	317
	ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	321

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ.....	16
2	จำนวนโรงเรียน จำแนกตามสังกัดเป็นรายอำเภอ ปีการศึกษา 2555.....	38
3	จำนวนโรงเรียนที่เปิดสอน ประเภทสามัญศึกษา แยกรายอำเภอ ปีการศึกษา 2556....	41
4	จำนวนนักเรียน แยกรายอำเภอ ปีการศึกษา 2556.....	45
5	ประเภทของวิธีการฝึกอบรม โดยยึดวัตถุประสงค์และลักษณะของการเรียนรู้.....	80
6	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	138
7	การวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีความจำเป็น.....	139
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของ โครงร่าง หลักสูตรฝึกอบรม.....	143
9	ค่าดัชนีความสอดคล้อง และการแปลความหมายของดัชนีความสอดคล้องของ โครง ร่างหลักสูตรฝึกอบรม.....	145
10	เปรียบเทียบคะแนนวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการ ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม.....	148
11	เปรียบเทียบผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการทดลอง ใช้หลักสูตรฝึกอบรม.....	149
12	เปรียบเทียบค่านิยมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร ฝึกอบรม.....	149
13	ค่าเฉลี่ย ผลการประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม.....	150



## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์.....	52
3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา.....	54
4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเซเลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส.....	56
5 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของโอลิวา.....	57
6 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม โดยทั่วไป.....	78

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Dubrin, 2006, p. 431) จะเห็นได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง ซึ่ง "ภาวะผู้นำ" เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นกระบวนการรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะมีภาวะผู้นำสูงเชื่อว่าสามารถใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 2002) ผู้นำจึงต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำในการชี้นำและจัดการ เพื่อสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรม (Shaffer, 2000) อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่ทฤษฎีเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ดังจะเห็นได้จากหนังสือของ Fullan (2003) ที่กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในงานเขียนของ Fullan ได้กล่าวถึง การสร้างภาวะผู้นำในบริบทของการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังปรากฏงานเขียนของ Pellicer (2003) เรื่อง Caring enough to lead ได้กล่าวถึงแนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Vital concepts of leadership) และนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงโรงเรียนโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน Wong (1998) ได้กล่าวถึง Hong Kong Education Department ที่เปิดเผยถึงการเริ่มต้นการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยกระบวนการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) โดยมีแบบแผน (Scheme) ที่แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่าควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงการรับรู้ (Technical and cognitive skills) เช่น มีความรู้ในวิชาชีพ (Professional knowledge) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์กร (Organizational and administrative) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ มีทักษะใน

การมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจปัญหาของวิชาชีพครู ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ตามที่กล่าวมาถึงจะเป็น สิ่งที่น่าไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง แต่ก็มี การโต้แย้งถึงความเชื่อมั่นในโครงสร้างและ การบริหารองค์การว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา รูปแบบการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเน้น ไปที่การมีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ นำได้มากกว่า ที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม สอดคล้องกับนักวิชาการ หลายท่านได้ให้ทัศนะตรงกันว่าภาวะผู้นำในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ (Dennis & Bocarnea, 2005; Taylor, Martin, Hutchinson, & Jinks, 2007; Kouzes & Posner 2007; Black, 2010; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553) นอกจากนี้ Greenleaf (2003, อ้างถึงในสมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 1) เป็น บุคคลที่ยืนยันว่าผู้นำที่ดีนั้นควรมีความเชื่อตามแนวทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (New paradigms of leadership) ของการศึกษา ภาวะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะปฏิรูปความเชื่อว่าผู้นำไม่ใช่เจ้านาย แต่ผู้นำคือผู้รับใช้ (Leaders are not bosses, but leaders are servants) Greenleaf ยังเชื่อว่า หากผู้นำต้องการเป็นหนึ่งในใจของ ผู้ตาม ผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม (If you want the first among them, serve them first) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิธีคิดแบบผกผันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก

การบริหารสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูง จำเป็นที่ผู้บริหาร จะต้องปรับรูปแบบการบริหารให้สามารถจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ทำงานในองค์กร อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะครู ถ้าโรงเรียนสามารถรักษาครูที่ดี และเก่งไว้ได้ก็จะเป็นกำลังสำคัญใน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ (ศิริพันธ์ เกตุไชโย, 2556 หน้า 2) ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้จึงอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และ การมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1996) ที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คนซึ่งถือว่าเป็น หลักการสำคัญยิ่งสำหรับภาวะผู้นำแบบนี้ และหลักการดังกล่าวยังคงอยู่บนความเป็นจริงที่น่าไปสู่ การปฏิบัติได้ (Covey, 2006) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เน้นบทบาทในการนำโดยใช้การสั่งการให้น้อยที่สุด และผู้นำเพิ่มบทบาทการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตามมากขึ้น กรีนลีย์ ชี้ให้เห็นมโนทัศน์ของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นการเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมใหม่ โดยสร้างสภาพแวดล้อมภาวะผู้นำใน

เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ Spear (2004) ที่กล่าวว่า มีการประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งสามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์กรธุรกิจ นอกจากนี้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังสามารถมีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ กันหลง, 2553)

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีรูปแบบการบริหารแบบอิตาเลียนโดยหรือเผด็จการ โดยพบว่า ผู้บริหารไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการยกย่องว่ามีชื่อเสียงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารพยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่ม และผู้บริหารชอบใช้อำนาจไม่ชอบการกระจายอำนาจ ส่วนผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย พบว่า ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิอย่างชัดเจน มีเฉลี่ยมากที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบตามสบาย พบว่า ผู้บริหารไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารไม่พยายามออกความคิดเห็นในกิจกรรมที่ทำและผู้บริหารไม่พยายามประเมินผลงาน ส่วนผู้บริหารให้เสรีภาพแก่กลุ่มหรือสมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (สุญาณี นิคมอำ, 2550, หน้า 76) ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมอันเป็นการสร้างศรัทธา ความยอมรับ ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ หรือล้มเหลวถ้าผู้บริหารคนใดมีพฤติกรรมที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจและร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ งานจะประสบผลสำเร็จสูง (จิรายาวรรณ พลยศ, 2554, กุมิหลัง) ดังที่ จันทราณี สงวนนาม (2546, หน้า 13 อ้างถึงใน อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารให้ทันสมัย มีการปฏิบัติงานในลักษณะของการปฏิบัติที่อาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน จนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริม

คุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก และค่านิยมที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน จากลักษณะที่แต่เดิมทำงานในเชิงรับ ให้กลายเป็นเชิงรุกให้มากขึ้น ต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ดีในเชิงการบริหาร ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีเอกภาพภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจะต้องกระทำให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติจริง และแนวทางหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น ก็คือ แนวทางการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุนทร พูนเอียด, 2542, หน้า 5-8) เพื่อให้้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การจงใจสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นและสร้างปัญญาแก่สมาชิก 4) การสร้างความสัมพันธ์ และ 5) การให้รางวัลและการลงโทษ (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 172) โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรทางการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะแสวงหาเครื่องมือทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์อันพึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นชีวิตและพลังงาน การทำงานเป็นกลุ่ม ทีม หรือองค์กรจะสำเร็จได้เพราะภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์กรมีประสิทธิผล ดังนั้น การที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตน ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา (อุดมสิงห์โตทอง, 2550, หน้า 3)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรของประเทศในแถบตะวันตก ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The servant leadership) ของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) เป็นแนวคิดตามแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (New paradigms) ของการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003, p. 17) สรุปเป็นนิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้สึกโดยธรรมชาติที่มีความต้องการให้บริการ (Want to serve) และมุ่งให้บริการเป็นลำดับแรก (To serve first) เพื่อให้ผู้นำจะสามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวให้เกิดผลสำเร็จ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) จึงได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบหลักของ

การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ (Ten characteristics of servant leadership) ดังนี้ 1) การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy) 3) การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) การมีจิตบริการ (Stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) 10) การสร้างชุมชน (Building community)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรตระหนักถึงการพัฒนารูปแบบหรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ดีมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

### สมมติฐานการวิจัย

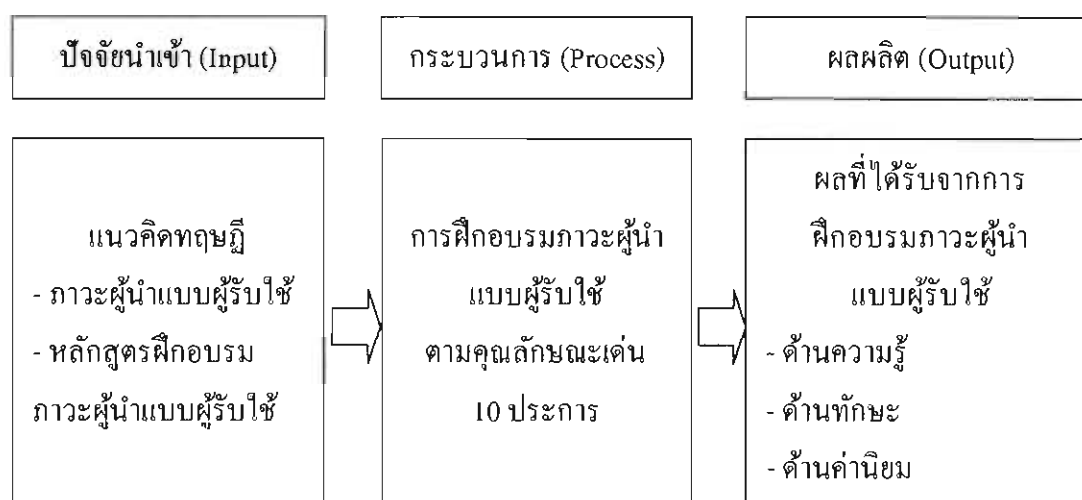
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่ได้รับการฝึกอบรมตามรูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านค่านิยม มากกว่าก่อนการ ได้รับการฝึกอบรม

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี
2. ทำให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับจังหวัดชลบุรีได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ (Ten characteristics of servant leadership) ประกอบด้วย การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy) การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) การมองการณ์ไกล (Foresight) การมีจิตบริการ (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) การสร้างชุมชน (Building community) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ปรากฏ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี โดยจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ (Ten characteristics

of servant leadership) ดังนี้ การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy) การบำรุงรักษาบุคคลากร (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) การมองการณ์ไกล (Foresight) การมีจิตบริการ (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) การสร้างชุมชน (Building community)

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

เป็นแบบเจาะจง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน ได้จากวิธีการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ

## 3. ด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ

3.2.1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.2.2 ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการใน

สถานศึกษา

3.2.3 ค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร ขั้นตอนที่ 3 การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

2. หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีโครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร แนวทางการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล



3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ภาวะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ได้แสดง พฤติกรรมการช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตอบสนองความต้องการ โดยใช้ คุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ มอบอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม โดยมีคุณลักษณะเด่น 10 ประการ ดังนี้

3.1 การเป็นผู้ฟังที่ดี หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะการฟัง มีความตั้งใจ และให้ความสำคัญกับการฟัง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และกระตุ้นให้คนอื่น แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3.2 การเข้าใจผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพยายาม เข้าใจปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ว่าสามารถที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานขององค์กร ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้ปราศจากความวิตกกังวลต่อการทำงาน ต้องสร้างแรงจูงใจที่จะต่อสู้กับ อุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในปฏิบัติงาน มีจิตอาสา เอื้ออาทร และเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้

3.4 การตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานมากกว่าองค์การ รวมทั้ง การสร้างความเข้าใจให้แก่ คณะครู บุคลากร และนักเรียน ให้รู้จักความรับผิดชอบในหน้าที่ของ ตนเองในฐานะพลเมืองที่ดี (Citizen) ซึ่งมีหน้าที่ (Duty) สิทธิ (Right) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อประเทศชาติ

3.5 การโน้มน้าวใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่นด้วยความจริงใจ เกิดความเข้าใจ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจให้ ความร่วมมือปฏิบัติตาม โดยไม่มีการใช้อำนาจหรือบังคับขู่เข็ญแต่อย่างใด

3.6 การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถมองปัญหาปัจจุบันอย่างเข้าใจ และคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา เพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

3.7 การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์เพื่อตัดสินใจใน อนาคต แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

3.8 การมีจิตบริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นในการเตรียมองค์กรและสมาชิกในองค์กรให้สามารถบริการแก่ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน รวมทั้งรองรับการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม

3.9 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความสำคัญ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตน ให้มีความรู้ความสามารถตามความเหมาะสม

3.10 การสร้างชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่ทำให้องค์กรมีความเป็นชุมชน ทำให้เกิดการทำงานในลักษณะชุมชน และสร้างบรรยากาศการทำงานให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ชุมชนเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

4. ความรู้ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มพูนขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งวัดได้จากแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

5. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไปใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งวัดได้จากแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

6. ค่านิยม หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็น แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งวัดได้จากแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

7. สถานศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอน และจัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่มีผู้รับใบอนุญาตเป็นเจ้าของกิจการ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ประเภทสามัญ ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

8. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาเอกชน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
4. สภาพทั่วไปของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสูตร
6. แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร
7. สมรรถนะทางการบริหาร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Andrew, 1998, p. 431) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จคล่องตัวของงานต่างๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน (James & James, 1974, p. 176) ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องของพฤติกรรม ทักษะในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นจากการศึกษาแนวคิดหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ กันหลง (2553) สรุปภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน เช่น Northouse (2009) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Trait) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) นักวิชาการได้นิยามความหมายไว้หลากหลายดังนี้ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koonz & Weibrich, 1988) เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner & Freeman, 1989) เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Dubria, 2006) เป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ (O'Leary, 2000) เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จอีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Shared goal) (Yukl, 2002) เป็นกระบวนการในการคลบั่นดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่นักการศึกษาไทยกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (สมยศ นาวิการ, 2546) เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546) เป็นความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547) เป็นความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถชักจูงคนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเองทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทองใบ สูดชาวี, 2549) ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (ทวี วงศ์พุด, 2550)

เป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ (ธวัช บุญยมติ, 2550, หน้า 2-3) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างควมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553)

Bass (1981, p. 14) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลอำนาจการให้กลุ่มหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hersey & Blanchard (1993, p. 178) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานให้หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Stogdill (1981, p. 128) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการก่อให้เกิดการเริ่มต้นและบำรุง อำนาจประโยชน์ให้เกิดผลตามความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

จากคำจำกัดความดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่บ่งบอกถึงความสามารถ ความตั้งใจ ความรู้ ความสามารถ ที่สำคัญคือพฤติกรรมการแสดงออกที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือคนในองค์การ ในการโน้มน้าวผู้อื่นให้กระทำตามด้วยความเต็มใจ เชื่อถือ และศรัทธา สามารถกระตุ้นให้คนในองค์การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### ลักษณะของภาวะผู้นำ

Mitchell & Larson (1987) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ตามลักษณะของผู้นำได้แก่ (1) ผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล (2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ (3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆเป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นดังนั้นผู้นำทางจากการแต่งตั้งเช่นผู้อำนวยการผู้บัญชาการอาจจะมิภาวะหรือไม่

ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่าในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการแต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้วภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าสู่เชิงขู่หรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

#### ภาวะผู้นำทางการศึกษา

มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีการศึกษากันอยู่ในปัจจุบันถือเป็นแนวคิดคลาสสิกจากการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การแล้วประยุกต์สู่การศึกษาซึ่งอาจสรุปได้ 4 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994) อาทิแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลเลน (Fullan) ซึ่งสาระของแนวคิดโดยสังเขปผู้เขียนจะขอนำเสนอตามลำดับก่อนที่จะเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังนี้

#### แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Traits)

แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานฐานที่ว่าคนที่บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon et al., 1990) ซึ่งพบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น คุณลักษณะ 5 ด้านที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม คือ 1) สถิติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้นและ 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะงานแต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Yukl, 2002) ด้วยเหตุผลดังกล่าวการศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

#### แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral leadership)

จากเหตุผลที่การศึกษาเปรียบเทียบกับความล้มเหลวในการใช้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำจึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยทศนามเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มหลังจากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่ามีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำต่อมาได้มีผล

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดและแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบมุ่งงาน

#### แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership)

การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่งซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman & Zeithaml, 1990) ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำซึ่งใช้เครื่องมือ LPC (Least preferred co-worker scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ โดยไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้หากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ผลของแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียวหรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Hoy & Miskel, 2001) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามและคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

#### แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของดาวนตัน (Downton) เบอรัม (Burns) และแบส (Bass) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544) แบบภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และต่อเนื่องกันโดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่

แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม แบบส วิจัยชี้ว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่าส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1990) แนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์การเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม (Mushinsky, 1997) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกปรับเปลี่ยนโดย แบบส อีกครั้งหนึ่ง (Hoy & Miskel, 2001) โดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full range leadership continuum model) ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำมี 3 รูปแบบคงเดิมแต่กำหนดให้มี 9 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full range leadership continuum model)

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – faire leadership)	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)
1. ไม่มีการจัดการ (Non transactional or passive)	2. ผู้นำแบบให้รางวัลตาม สถานการณ์ (Contingent reward leadership)	5. การใช้อิทธิพลจาก คุณลักษณะผู้นำ (Idealized influence attributed or charisma)
	3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by- exception)	6. การใช้อิทธิพลจากพฤติกรรม ผู้นำ (Idealized influence behavior or charismatic)
	4. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by- exception)	7. การคล้อยใจ (Inspirational motivation)
		8. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
		9. การมุ่งความสัมพันธรัายคน (Individualized consideration)

ที่มา: Hoy & Miskel (2008)

Smith & Piele (2006) ได้แบ่งภาวะผู้นำสถานศึกษา (School leadership) เป็น 5 มุมมอง (Perspectives) คือด้านตัวบุคคล (Person) ด้านค่านิยม (Values) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านพันธกิจ (Mission) และด้านทักษะ (Skills) ดังนี้

1.ด้านตัวบุคคล (Person) เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่ผู้นำแสดงออกในรูปแบบและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมต่างๆประกอบด้วย

1.1 บุคลิก (Personality) ประกอบด้วยความมีพลังและการมีส่วนร่วม (Energy and involvement) เข้าสังคมได้ดี (Socialability) มีบารมี (Charisma)

1.2 ความสามารถ (Competency) ประกอบด้วยมีปัญญา (Intelligence) ความรู้และทักษะทางเทคนิค (Technical knowledge and skill)

- 1.3 มีความเชื่อมั่นในตน (Mastery of self) ประกอบด้วยมีปัญญาทางอารมณ์ (Emotional intelligence) มีสภาพจิตที่ดี (Psychological health) มีความมั่นใจในตน (Self assurance)
  - 1.4 มีความสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal competence) ประกอบด้วยมีความเอื้ออาทร (Empathy) มีการสื่อสารที่ดี (Communication)
  - 1.5 มีคุณลักษณะที่ดี (Character) ประกอบด้วยแสดงความถูกต้อง (Authenticity) มีความเข้มแข็งทางคุณธรรม (Moral strength) มีความเชื่อศรัทธา (Beliefs)
  - 1.6 มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership behaviors) ประกอบด้วย การสร้างความเป็นปึกแผ่น (Building coherence) กล้าเสี่ยง (Acting entrepreneurially) สร้างความฮึกเหิม (Infusing spirit)
2. ด้านค่านิยม (Values) เป็นการศึกษาพื้นฐานของจริยธรรม (Ethics) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Values) ที่ให้เป้าหมายทางคุณธรรมและเนื้อหาของการมีภาวะผู้นำสถานศึกษาศึกษาความรับผิดชอบทางจริยธรรมของผู้นำศึกษาว่าทำไมวิสัยทัศน์จึงสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและได้มาอย่างไรทำอย่างไรผู้นำสร้างวัฒนธรรมของการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้มี
- 2.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)
  - 2.2 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
  - 2.3 ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership)
3. ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการศึกษาระบบองค์กรและระบบการเมือง กฎข้อบังคับหรือระบบการสนับสนุนที่ส่งเสริมภาวะผู้นำสถานศึกษามีเรื่องของการรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ความสมดุลระหว่างอำนาจจากส่วนกลางและอำนาจที่สถานศึกษา กระจายหน้าที่ภาวะผู้นำระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและบริบททางการเมืองกฎข้อบังคับของภาวะผู้นำสถานศึกษาซึ่งภาวะผู้นำแบบนี้ได้แก่
- 3.1 ภาวะผู้นำที่เน้นความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountable leadership)
  - 3.2 ภาวะผู้นำที่เน้นสถานศึกษาเป็นฐาน (Site-based leadership)
  - 3.3 ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed leadership)
  - 3.4 ภาวะผู้นำแบบการเมือง (Political leadership)
4. ด้านพันธกิจ (Mission) เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ศึกษาการสนับสนุนของผู้นำสถานศึกษาผ่านทางกรวิจัยในด้านต่างดังนี้
- 4.1 กระบวนการเรียนรู้ (Learning process)
  - 4.2 การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน (Monitoring learners' progress)

- 4.3 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Cultivating a learning-focused community)
5. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการศึกษาทักษะที่จำเป็นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาประกอบด้วย
  - 5.1 ทักษะการสื่อสารทางวาจาและการเขียน
  - 5.2 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเพื่อรับการสนับสนุนให้สถานศึกษาและการเรียนรู้
  - 5.3 การแสดงข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา
  - 5.4 การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรการเงินและทรัพยากรทางกายภาพเพื่อได้รับการสนับสนุนที่ต่อการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีสติปัญญา มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างหรือมีคุณลักษณะเด่น มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยภาวะทางอารมณ์ แก้ไขปัญหา ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำหรือคุณลักษณะของผู้นำสามารถที่จะพัฒนาหรือเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง มีหนังสือและบทความเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากขึ้น องค์การชั้นนำหลายๆ แห่งในอเมริกาที่ได้รับการจัดลำดับของวารสารฟอร์จูน (Fortune) ให้เป็นองค์กรที่นำทำงานด้วยมากที่สุด ได้มีการนำแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งนำแนวคิดนี้ไปเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรใช้เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรมการดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงามซึ่งสามารถช่วยให้องค์การพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1996) ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คนซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญยิ่งสำหรับภาวะผู้นำแบบนี้และหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ (Covey, 2001)

ดังนั้นภาวะผู้นำของบุคคล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นผลรวมของพฤติกรรมกับสิ่งแวดล้อม อันก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งจะเห็นว่าในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้รับความนิยมนและมีแพร่หลายใน

ต่างประเทศ และในประเทศ ปัจจุบันได้มีงานเขียนที่กล่าวถึงแนวคิดนี้อยู่บ้าง และอาจใช้คำว่า "ภาวะผู้นำใฝ่บริการ" หรือ "ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้" ถึงอย่างไรก็ตามไม่ว่าจะใช้คำไหนล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้แนวคิดของ Servant leadership ทั้งสิ้น

#### ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำว่า ผู้รับใช้ และคำว่า ผู้นำ มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้ และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนไปไม่ได้แต่ก็เกิดขึ้น ได้จริงคือแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั่นเอง (Spears, 2004) ซึ่ง Greenleaf (2000) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ว่า หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำซึ่งการเป็นผลทางจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการมอบอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับ Nwogu (2004) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึงการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และ Dubrin (2006) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นมากกว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ ในขณะที่ Humphreys (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนา และเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้ออกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ และ Laub (2004) ให้คำจำกัดความว่า หมายถึงการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน ซึ่งต่างจากของ Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้รับใช้ซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกันและ Page & Wong (2000 cited in Nwogu, 2004) นิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง

การรับใช้ผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้าน การประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันซึ่ง Daft (2002, p. 214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นจะให้บริการ หรือรับใช้เพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรกเหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยมีเป้าหมายคือ ความสำเร็จของคนในองค์กรหรืองาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ของกลุ่ม

#### กระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิถีทางของ ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนบุคคล (Personal growth) และ ความสำเร็จงอกงามทางจิตวิญญาณ (Spiritual growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบ พื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิวัติดังกล่าวดำเนินไป อย่างเชื่องช้าแต่ทว่าหยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด Robert K. Greenleaf ที่เปรียบเทียบกับเสมือน ผู้เงียระในความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำ ที่ยิ่งใหญ่ (The great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 1994) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ปรากฏครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย Greenleaf ได้เสนอไว้ในหนังสือ The servant as leader ที่มา จากการสังสมประสบการณ์กว่าครึ่งศตวรรษในองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับการอ่านเรื่องสั้นชื่อ Journey to the east ที่เขียนโดย Herman Hesse ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเดินทางค้นหา จิตวิญญาณของบุคคลกลุ่มหนึ่งในระหว่างการเดินทางนั้นมีชายผู้ทำหน้าที่คอยรับใช้ ประณินิบัติ และช่วยเหลือบุคคลกลุ่มนี้ด้วยความเอาใจใส่ การเดินทางจึงดำเนินไปด้วยดีแต่แล้ววันหนึ่งชายผู้ นี้ได้หายไปทุกคนพบว่าพวกเขาไม่สามารถจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้เมื่อปราศจากชายผู้นี้ ในที่สุด ทุกคนจึงละทิ้งการเดินทางหลายปีผ่านไป ชายผู้หนึ่งในกลุ่มคณะเดินทางได้ค้นพบว่าชายผู้ที่ เคยเป็นผู้รับใช้แก่พวกเขา แท้ที่จริงแล้วเป็นผู้นำที่สูงส่ง ผู้อยู่เบื้องหลังการเดินทางนั้น และผู้นำทาง แห่งจิตวิญญาณ (Spears, 2004)

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกรู้สึโดยแท้จริงที่ ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่

จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าคุณคือนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้น (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2002) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวความคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้ง ผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา (Yukl, 2002, p. 404)

ทางด้าน The Greenleaf Centre for servant-leadership ระบุว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และจิตสำนึกของชุมชน แทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บงการ 3) การให้คุณค่ากับอิสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล 4) การเชื่อในพรสวรรค์ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ขึ้นชมจุดเด่นและมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชน ผู้นำจะกำหนดตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วย นอกจากนี้ Spears (1996) ยังกล่าวเสริมว่า นอกจากจะมีการรับใช้ยังมีลักษณะเด่นอีก อันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (A holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน

ในทัศนะของ Wintone (2003) ผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตาม

ความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด เชื่อสัจยสุจริตต่อบุคคลอื่น คุณแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลวจะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเองและผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาของผู้อื่นแล้ว เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ซึ่ง Daft (1999) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การและการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ การเป็นผู้นำแบบนี้จะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต

หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ปรากฏขึ้น ได้มีการประยุกต์แนวคิดนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีการนำไปใช้ใน 6 แนวทางคือ 1) การใช้เป็นปรัชญาและโมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามและ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์กรธุรกิจ (Spear, 2004)

Stone, Russell & Patterson (2004) ได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบนี้จะมุ่งประเด็นที่ผู้ตาม โดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริง โดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำไม่ได้รับการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (Self-glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้ การรับใช้จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้รับใช้หรือบริการด้วย มีอิทธิพลต่อการลดความไม่พึงพอใจของผู้ตามลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว

Certo (2006) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าเป็นวิธีการนำของผู้นำที่เห็นว่าเป็นบทบาทพื้นฐานที่สำคัญของเขาคือการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามคำร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสนองตอบต่อความต้องการ ความปรารถนาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะปรากฏออกมาในรูปของการเสริมพลังอำนาจ ไม่ใช่ให้ทางเลือก ทุกอย่างจะเพิ่มขึ้นทั้งการบริการกลายเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จมากขึ้นและเจริญก้าวหน้ามากขึ้น

ในปีเดียวกัน Blanchard (2006) ให้ทัศนะว่า ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายในและต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญ คือ การมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกาย เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มความพึงพอใจและทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับ Russell (2001) และ Russell & Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้รับใช้ด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับสถานศึกษานอกจากภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังมีปัจจัยด้านขนาดของสถานศึกษายังส่งผลต่อการแสดงออกในด้านภาวะผู้นำ เช่น ผลการศึกษาของ จูไรรัตน์ วรรณยิ่ง (2551) ศึกษาวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาพบว่า ระดับการแสดงออกในภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เกียรติประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสถานศึกษาได้ดำเนินงานตามนโยบายทั้ง 4 ประการ คือ นโยบายประกันโอกาสทางการศึกษา นโยบายประกัน



คุณภาพการศึกษา นโยบายประกันประสิทธิภาพการศึกษาและนโยบายประกันความปลอดภัย โดยแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดได้ดำเนินการตามนโยบายเป็นไปด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรมไม่จำกัดในเรื่องขนาดของโรงเรียน ถึงแม้ว่าจะมีการทำโครงการที่ต่างกันหรือการได้รับงบประมาณที่แตกต่างกันขึ้นกับจำนวนนักเรียน ขณะที่ประเภทขององค์กรยังส่งผลต่อภาวะผู้นำ เช่น ทศนะของ Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสอดคล้องกับทศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พุกภัย (2546) ให้ทศนะในบทความเรื่อง ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา: กรณีศึกษาปรากฏการณ์ภายในประเทศว่า ปัญหาในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ทั้งผู้บริหารระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่เหมือนกัน ได้แก่ ชุมชน องค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบผู้รับใช้จะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความสนใจใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาเล็งเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา ขณะที่ Brown (1994 อ้างถึงใน สรายุทธ กันหลง และคณะ, 2553) ที่ให้ทศนะว่า การบริหารสถานศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละสถานศึกษาเพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในปีเดียวกันสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ให้ทศนะว่า การที่ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่การบริหารงานเน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการร่วมมือการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นสิ่งพื้นฐานที่เกิดจากใจ ซึ่งหาไม่ได้จากภายนอก และไม่ใช่ว่าเรื่องยากในการจะยอมรับอำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากร่างกายในตัวบุคคลเป็นเรื่องของภายในสู่

ภายใน (Inside-out) (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการเพราะหลักการเป็นสิ่งสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลาหรือสถานการณ์ที่ใด ๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลัก ๆ ของโลกและเป็นที่ประจักษ์ชัดในตนเอง ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้ อีกทั้งสามารถนำพาคนหรือองค์การให้มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและความยิ่งใหญ่ได้ (คณัช จันทร์เจ้าฉาย, 2548)

ดังหลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้ผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของคริสต์ศาสนาที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามีมนุษยธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผลสุจริติน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่นพระเยซูผู้เป็นข้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาศาสดาให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น (เสรี พงศ์พิศ, 2547, หน้า 227) และหากถือความต้องการของคนเป็นหลักใหญ่แล้ว พระเยซูคงจะไม่ทรงเลือกที่จะถูกตรึงและทรมานบนไม้กางเขน ซึ่งภาวะนี้พระเยซูทรงต้องการให้มนุษย์ละทิ้งตัวตนของตัวเองเพื่อเสียสละและยกเอาความต้องการของผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตนเอง (The real trust) ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความสุภาพนี้ทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อ เหนือหมองหลงตัวเอง ยอมรับสภาพว่าเป็นเพียงสุจริติน ซึ่งยอมรับสภาพนี้ทำให้สำนึกว่าต้องรับใช้ผู้อื่น (เสรี พงศ์พิศ, 2547, หน้า 227)

นอกจากนี้หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับหลักคำสอนของคริสต์ศาสนาเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเช่นกัน ด้วยแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ (Dafi, 2002, p. 214) การพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004) และการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Autri, 2000 cited in Spears and Noble, 2000) ได้กล่าวในแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์

มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้ และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุดมจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัดในหลักปฏิบัติของ ทานหรือ การให้ ที่หมายความเอื้อเพื่อเพื่อแม่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึง ให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน และอุดมจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือ กิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม จริยพัฒน์ อุดมผล (2548 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553) เช่นเดียวกับหลักกรรม ทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริงจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกระ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สอดคล้องกับหลักปฏิบัติเรื่อง ทาน ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ ผู้อื่น กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจาก ผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้อื่นได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้ ความสนับสนุนแก่คนทำความดี ปริงจาคะ บำเพ็ญด้วยเสียสละ สามารถเสียสละความสุขสำราญของ ตนเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชชวะ การปฏิบัติ ภาระด้วยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวง ผู้อื่น และอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากศาสนธรรมอันถือประโยชน์ สุข ความดีงามของกลุ่มหรือสังคมและผู้อื่นเป็นที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป (พระพรหมคุณาภรณ์, 2548) ซึ่งหลักกรรมทศพิธราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในเรื่อง ความซื่อสัตย์สุจริต (Laub, 2004a) การเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งบังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ และการยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง (Yukl, 2002, p. 404) ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการ ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงไม่ได้เหมาะสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือคริสต์ศาสนาเท่านั้น แต่ในประเทศไทย ซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมิได้ผิดแผกไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะ ความสอดคล้องกับหลักกรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจาก ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการ

และนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ ในขณะที่ผู้นำแบบผู้รับใช้จะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ปรากฏตัวขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทางได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามและ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ (Spears, 2004)

#### ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาหลักการและองค์ประกอบโดยรวมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แล้วจะพบว่า มีหลักการและองค์ประกอบหลาย ๆ องค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Stone, Russell & Patterson (2004) จึงได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งสองแบบจนได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกันซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ เป็นแบบอย่าง แสดงการตระหนักถึงผู้อื่น รับผิดชอบ มอบอำนาจแก่ผู้ตาม สอน สื่อสาร ฟัง และมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่สิ่งที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำทั้งสองอยู่ที่การมุ่งประเด็นของผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายใน นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามมากกว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นความหวังใจชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้รับใช้ด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์ แต่ผู้นำรับใช้เพราะความต้องการที่จะรับใช้ นอกจากประเด็นของการมุ่งเน้นในประเด็นที่แตกต่างกันแล้ว ภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการรับใช้ เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพล

ในทางเกียรตินิยม (Self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบพลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้รับใช้ด้วย ส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจของลูกน้อง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว

Greenleaf (2003) ได้ขยายความคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ (Characteristics of servant leaders) ซึ่งมีทั้งหมด 10 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) การฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสื่อสาร เปิดรับคำพูด พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลอื่นด้วยจิตใจที่เป็นกลาง

2. การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ทุกคนยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของเขา

3. การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) ผู้นำเป็นคนที่จะช่วยให้ผู้ตามที่มีความพร้อม มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ในขณะที่ตัวผู้นำก็ต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมความพร้อมให้แก่ผู้ตามที่ยังขาดอยู่ พฤติกรรมนี้จึงมุ่งที่จะรักษาบุคลากรทุกระดับให้อยู่ในองค์กร ปฏิบัติการให้องค์การประสบผลสำเร็จ

4. การมีความตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ของบุคคล เป็นความรู้ตัวหรือมีสติ คือ การที่บุคคลได้สัมผัสหรือพบเหตุการณ์ หรือสถานการณ์บางอย่างแล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาไตร่ตรองใคร่ครวญ ตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลและสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมด้วยความสามารถในการตระหนักรู้ของผู้นำเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาทและรับรู้สถานการณ์อย่างถูกต้อง

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ในการทำงานสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ ไม่ใช่ผู้นำที่เน้นการสั่งการ (Commanding leadership) แต่ความสำเร็จของงานเกิดจากการทำให้ผู้ตามยินยอมที่จะทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงใช้การโน้มน้าวใจ เป็นการสร้างจิตวิญญาณ (Spirit) ในการทำงานของผู้ตามที่สอดคล้องกัน

6. การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีมุมมองในองค์กรที่เป็นองค์รวม หรือมโนทัศน์ขององค์กร ไม่มองภาพองค์กรเป็นจุด ๆ หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง แม้แต่การมองเป้าหมายขององค์กร จะมองไปยังเป้าหมายที่เป็นภาพใหญ่ทั้งในอดีต

ปัจจุบัน และอนาคต ไปพร้อม ๆ กัน การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำ ในการสร้างฝันอันยิ่งใหญ่ (Dream, the great dreams) สามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างความฝัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตได้อย่างชัดเจน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) ความสามารถของผู้นำที่ใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์เพื่อตัดสินใจในอนาคต แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

8. การมีจิตบริการ (Stewardship) การเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงจัง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นได้อย่างเต็มใจ บุคคลอื่นสามารถสร้างความคาดหวังได้ว่าผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้

9. การมุ่งมั่นการพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) ผู้นำ เชื่อว่าบุคคลแต่ละคนในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง และบุคคลทุกคนมีค่านิยมภายใน (Intrinsic values) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงต้องมีบทบาทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

10. การสร้างสรรค์ชุมชน (Building community) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนหรือสังคม เชื่อมมั่นในศักยภาพของสมาชิกชุมชน และสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ของสมาชิกภายในชุมชนได้เป็นอย่างดี

จากคุณลักษณะทั้ง 10 ประการนี้ อันได้แก่ การฟัง การมีความรู้สึกร่วม การเชี่ยวชาญ การตระหนักรู้การโน้มน้าว การสร้างกระบวนทัศน์ การมองการณ์ไกล การเป็นผู้ดูแล การอุทิศต่อความเจริญงอกงามของบุคคล และการสร้างกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการลดทอนอำนาจของผู้นำ แต่เป็นการรับใช้ให้บริการเพื่อสื่อสารอำนาจ (Spears, 2004)

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf (2003) ต่อมา มีผู้วิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นระบบ Irving (2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่ 1) Graham (1991) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีศีลธรรม 2) Buchen (1998) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความสามารถในการสร้างประโยชน์ การสร้างสัมพันธ์ภาพ และการวางแผนเกี่ยวกับอนาคต 3) Farling et al. (1999) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิทัศน์ การมีอิทธิพล

ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการให้บริการ 4) Laub (2000) ศึกษาแล้วพบว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ คือ การแสดงตัวตนตามที่เป็นอย่างจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ 5) Russell (2001) พบว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การให้บริการ การเป็นแบบอย่าง การนำทาง ความชื่นชมยินดีในผู้อื่น และการมอบอำนาจ และ 6) Patterson (2003) จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 7 ประการ คือ ความรักที่เปิดกว้าง ความอ่อนน้อม ความไม่เห็นแก่ตัว วิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ และการให้บริการ ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำโดยเน้นที่องค์ประกอบของตน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะ และการสร้างโมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ Organizational leadership assessment (OLA) ที่สร้างโดย Laub จากองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ (Laub, 2004d; Irving, 2005; Joseph and Winston, 2005)

#### โมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Laub

ตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ปรากฏขึ้นในงานเขียนและมีการนำไปปฏิบัติ ในขณะนั้นยังไม่พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แนวคิดที่ถือเป็นต้นแบบจากงานเขียนของ Greenleaf ก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยรองรับ ดังนั้น Laub (2000) จึงศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยวิธีการเดลฟิ (Delphi) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จะจำแนกได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับองค์การ (Organization Leadership Assessment: OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่นจึงเป็นที่มาว่าจากผลศึกษาวิจัยของ Laub (2000) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ แสดงสิ่งที่เป็นอย่างจริง ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สร้างกลุ่ม แสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

1. แสดงตัวตนตามที่เป็นอย่างจริง (Display authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียนโดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์ คำวิจารณ์ และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

2. ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่น และฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3. พัฒนาผู้อื่น (Develop people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่างโดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้น สนับสนุน และแสดงความเชื่อมั่น

4. สร้างกลุ่ม (Build community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เขียวาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมองที่แสดงออก โดยให้คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคน และให้โอกาสผู้อื่น ได้มีรูปแบบ (Style) และการแสดงออกในแบบของตน

5. แสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) คือ การที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคตแสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึงถึงสร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดี และเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส

6. ร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) คือ การที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจมอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ใช้การ โน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศ



ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ตั้งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

จากโมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Laub (2000) ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การแสดงสิ่งที่เป็นจริง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง มีความจริงใจและความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง นำไปสู่การรับใช้ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่า มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้นและพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม ไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งที่จะสร้างสัมพันธภาพของคนในกลุ่ม หรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ ผู้นำต้องให้ภาวะผู้นำของตนเพื่อรับใช้และให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ การริเริ่มกระทำ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นผู้นำจึงร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น

กล่าวโดยสรุป การรวมภาวะผู้นำเข้ากับการบริการผู้อื่น เป็นความรู้สึกลึกตามธรรมชาติเกิดขึ้นภายในสู่ภายนอก ซึ่งเป็นความรู้สึกปรารถนาที่จะรับใช้ผู้อื่นก่อน เข้าใจผู้อื่นและตอบสนองสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ มีความเสียสละ ถ่อมตน ใฝ่หาใจและมอบอำนาจแก่ผู้อื่น เนื่องจากการเคารพ อิสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ยกย่อง ชื่นชมในความแตกต่างของแต่ละคน เชื่อในพรสวรรค์และความสามารถของแต่ละบุคคล มุ่งสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเอง สนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน ใช้อำนาจทางศีลธรรม นำโดยใช้ประสบการณ์ การรู้ด้วยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกล การหยั่งรู้ และปัญญาของตนเองเพื่อทำนายวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นจริง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้อื่นทำงานได้ดีขึ้น เกลี้ยวงมาดีขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น นำตนเองได้มากขึ้น และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้นตามไปด้วย ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นมีการให้ความหมายและกำหนดคุณลักษณะแตกต่างกันไปหลายแนวคิดหรือโมเดล แต่แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Laub (2000) มีกระบวนการสร้างโมเดลและมีผลการศึกษาวิจัยยืนยันที่น่าเชื่อถือ

#### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากผลการวิจัยของ Page & Wong

ผลงานวิจัยของ Page & Wong ได้นำเสนอเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดย Page & Wong (1998 cited in Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks, 2007) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การรับใช้ (Servant hood) หรือการบริการ (Service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

8) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal-setting) 9) การนำ (Leading) 10) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 11) การสร้างทีมงาน (Team-building) และ 12) การตัดสินใจ (Decision-making) ต่อมา Page and Wong (2003) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยใช้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human Factors, HF) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของ องค์กรในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นผู้นำ โดยจัดกลุ่มขององค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 บุคลิกลักษณะ (Personality) ประกอบด้วย ลักษณะที่ เชื่อถือ (Authenticity) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) กลุ่มที่ 2 สัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งเน้นการห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) กลุ่มที่ 3 ภารกิจ (Task) เป็นความสามารถใน การปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำแบบผู้รับใช้จะเน้นการตัดสินใจ (Decision-making) การกำหนด เป้าหมายขององค์กร (Goal-setting) และการนำ (Leading) และกลุ่มที่ 4 กระบวนการ (Process) คือ การสร้างทีมงาน (Team-building)

#### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากผลการวิจัยของ Dennis & Winston

Dennis & Winston (2003) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ของ Page & Wong (2003) เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อ ให้เหลือ 20 ข้อที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าครอนแบชอัลฟา (Cronbach alpha) 0.97 การมอบอำนาจ (Empowerment) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.89 และการให้บริการ (Service) เท่ากับ 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่ Page & Wong (2003) หาได้ ผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ เพลงและห่วง สร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมี การศึกษาและพัฒนาต่อไป

#### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากผลการวิจัยของ Black

Black (2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) เพื่อหา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษา และครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub (2000) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) การสร้างชุมชน (Build community) การแสดงความ น่าเชื่อถือ (Display authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) และการร่วม แบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน

### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากผลการวิจัยของ Sendjaya, Sarros & Santora

Sendjaya, Sarros & Santora (2008) ได้พัฒนาและการตรวจสอบมาตรฐานวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณได้คุณลักษณะทางจิตวิทยา 35 ข้อย่อยแบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้มีคุณลักษณะที่เป็นการมุ่งเน้นให้บริการ (Service orientation) การมองภาพรวม (Holistic outlook) และการเน้นศีลธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-spiritual emphasis) รายงานนี้อภิปรายเรื่องทฤษฎีที่มีส่วนสนับสนุนการนำไปปฏิบัติและทิศทางการวิจัยในอนาคต

### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากผลการวิจัยของ Ramer

Ramer (2008) ได้เขียนบทความในวารสารโดยกล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกที่ (Diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อยใจ พนักงานที่เหลื่ออาจจะมึพฤติกรรมเป็นทุกข์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงานผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน (Commitment) การโน้มน้าว (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

### ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามบริบทของไทย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ให้แนวคิดไว้ว่าโดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำในองค์กรของคุณคือการอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กรของคุณมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือ Bottom line เป็นหลักนอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้าเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงานผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรของคุณอีกด้วยซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของสเปียร์ (Spear) ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะได้แก่การสร้างชุมชน (Building community) การให้คำมั่นสัญญาต่อการเจริญเติบโตของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร (Commitment to the growth of people) ความตระหนักรู้ (Awareness) การดูแลและบริการ (Stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Foresight) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์กร (Conceptualization) การชักจูง (Persuasion) การฟัง (Listening) และความพยายามช่วยแก้ปัญหา (Healing)

บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับช่วงชั้น และเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยเฉพาะในด้านคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้นั้น ได้ศึกษาองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002) 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การเยียวยารักษา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างกลุ่มชน (Building community)

พิชาวีร์ เมฆขยา (2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้นำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Laub มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนตามที่เป็นจริง (Display authenticity) การให้คุณค่าแก่เพื่อนร่วมงาน (Value people) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (Develop people) การสร้างชุมชน (Build community) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้บริการคนในองค์กร โดยใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย ใช้ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความแรงร่วมใจให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

### การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน เป็นการจัดการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2540) จุดเด่นของการศึกษาเอกชนคือ โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารมีความรู้พื้นฐาน ทักษะและประสบการณ์การบริหารเชิงธุรกิจและการศึกษามาอย่างดี ไม่มีข้อคิดจำกัดระเบียบมากนัก การทำงานมุ่งเพื่อความอยู่รอดของกิจการ จึงต้องบริหารอย่างมี

ประสิทธิภาพให้คุ้มค่าการลงทุน เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและสามารถจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานโดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ ต้องดำเนินการบริหารในเชิงธุรกิจ คือ เมื่อทำแล้วต้องอยู่ได้ด้วยคุณภาพ (รัชญา อภิชาติเชียร โกวิท, 2552)

ดังนั้นการศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดโดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

จากคำจำกัดความข้างต้น พบว่า การศึกษาเอกชนเป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ

#### 4 ประการ คือ

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคล และในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐก็จะต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า เจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาต

2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ ครูอาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก

3. วัตถุประสงค์เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ให้กับบุคคลทั่วไป

4. ผู้เรียน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาของเอกชนที่ดำเนินควบคู่มากับการจัดการศึกษาของรัฐบาลและอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และช่วยเหลือส่งเสริมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น มีการขยายตัวอย่างกว้างขวางจึงทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชนสมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยจึงเสนอความเห็นว่าการโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะเป็นกรมโรงเรียนราษฎร์หรือ กรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มอำนาจในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้นและเป็นการส่งเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการของสมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยนอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการของ นายเกรียง เอี่ยมสกุล (อดีตหัวหน้ากองโรงเรียนราษฎร์คนแรก) ที่จะแยกโรงเรียนเอกชนออกจากกรมวิสามัญ ให้มีหน่วยบริหารของตัวเองแล้วยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้นที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้นสภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเอกชนเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการ และด้านบริการคณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร. ชำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกานิค ซึ่งดำรงตำแหน่ง

ผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้น จึงได้มอบแผนงานกรมโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการและผลปรากฏว่ากองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยใช้ชื่อย่อว่า สช. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 โดยโอนอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก คือ ดร. ชำรง บัวศรี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2556)

### สภาพทั่วไปของสถานศึกษาเอกชน ในจังหวัดชลบุรี

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (2550, หน้า 33) มาตรา 15 เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ในจังหวัดหนึ่งนอกจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนอยู่ในจังหวัดนั้น

จังหวัดชลบุรี มีจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ่อทองและอำเภอเกาะจันทร์ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอพนัสนิคม และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วย อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตั้งอยู่ที่อำเภอบางละมุง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

#### สถานการณ์ด้านการศึกษา

จากรายงานสถิติจังหวัด พ.ศ. 2556 ของสำนักงานสถิติจังหวัดชลบุรี พบว่า ในปีการศึกษา 2555 จังหวัดชลบุรี มีโรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 120 แห่ง (สำนักงานสถิติจังหวัดชลบุรี, 2556) ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียน จำแนกตามสังกัดเป็นรายอำเภอ ปีการศึกษา 2555

สังกัด/อำเภอ	จำนวนโรงเรียนเอกชน (แห่ง)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1	
เมืองชลบุรี	44
บ้านบึง	8
หนองใหญ่	1
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2	
พนัสนิคม	3
พานทอง	2
บ่อทอง	2
เกาะจันทร์	2
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3	
ศรีราชา	24
บางละมุง	39
สัตหีบ	13

ที่มา: สำนักงานสถิติจังหวัดชลบุรี (2556)

### การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่รวมสถานศึกษาจากกรมสามัญศึกษา (เดิม) สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (เดิม) ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอ 4 อำเภอ คือ 1) อำเภอศรีราชา 2) อำเภอเกาะสีชัง 3) อำเภอบางละมุงและ 4) อำเภอสัตหีบ

เขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และด้านอื่น ๆ ไปด้วยกัน การจัดการศึกษาจึงมีความซับซ้อน และหลากหลายด้วยแนวทางปฏิบัติ โรงเรียนเอกชนเป็นสถานศึกษาที่ค่อนข้างมีความแตกต่างจากสถานศึกษาทั้งสองหน่วยงานดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการดำเนินงานด้านผู้รับใบอนุญาตเอง งานด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ

ที่แตกต่างกันตามกรอบนโยบาย และการกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเอง แผนพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2556)

การบริหารงานการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558, หน้า 24)

### วิสัยทัศน์

สร้างองค์ความรู้สู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐาน โอกาส และคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
2. มุ่งเน้นจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. สนับสนุนการสร้างปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้สู่การดำรงชีวิต
4. ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา
5. สร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เต็มศักยภาพ
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
2. ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพสามารถต่อยอดความรู้สู่สากล
3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ผู้เรียนมีทักษะความรู้สู่ประชาคมอาเซียน
5. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์เลือกเรียนต่อหรือประกอบอาชีพได้ตามศักยภาพของตนเอง
6. การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท
2. ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
3. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ



ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่ ลงวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2546 วัตถุประสงค์เพื่อให้มีหน่วยงานหรือองค์การที่ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเอกชนชื่อ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ให้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาที่มี สถานศึกษาเอกชนจำนวน 20 แห่งขึ้นไป ได้ปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาเอกชน 5 กลุ่ม งาน คือ

1. กลุ่มงานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเอกชน
2. กลุ่มงานส่งเสริมและดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน
3. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเอกชน
4. กลุ่มงานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
5. กลุ่มงานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

จากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้สรุปจำนวน สถานศึกษาเอกชนในประเทศไทย พบว่า จังหวัดชลบุรี เป็นจังหวัดที่มีโรงเรียนเอกชนมากที่สุดใน ประเทศไทย ยกเว้นกรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุที่จังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดที่มีความเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจ เช่น ธุรกิจ พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม การบริหารและการท่องเที่ยว และบางพื้นที่เป็น เกษตรกรรม ประมง ประชากรอพยพจากต่างพื้นที่มาประกอบอาชีพจำนวนมาก ประกอบกับ การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิต จึงทำให้สถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้นจำนวนมากและมี แนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (ธัญญา อภิชาติเธียร โกวิท, 2552, หน้า 15)

การจัดการศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15 ได้ แบ่งโรงเรียนเอกชนออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 3)

1. โรงเรียนเอกชนที่จัดสถานศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตร ที่รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทสามัญศึกษาทั่วไป (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา) ประเภท การกุศล ได้แก่ โรงเรียนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตาม พระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ และหรือพระราชูปถัมภ์ โรงเรียนการกุศลของวัด ในพระพุทธศาสนา โรงเรียนการศึกษาพิเศษ และโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ และประเภท อาชีวศึกษา ได้แก่ ปวช. และ ปวส.

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับ อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดรูปแบบการศึกษานอกระบบ มี 7 ประเภท ได้แก่ การศึกษา นอกโรงเรียน เฉพาะการสอนศาสนา ส่งคำสอน กวดวิชา ศิลปศึกษา และอาชีวศึกษา

3. โรงเรียนที่จัดให้มีการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้มีการศึกษาแก่บุคคล ผู้ยากไร้หรือผู้ที่เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนที่เปิดสอน ประเภทสามัญศึกษา แยกรายอำเภอ ปีการศึกษา 2556

ที่	เปิดสอนระดับ	บางละมุง	ศรีราชา	สัตหีบ	เกาะสีชัง	รวม ทั้งสิ้น
1	เตรียมอนุบาล-อนุบาล	8	3	1	-	12
2	อนุบาล	5	2	-	-	7
3	เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา	3	3	-	-	6
4	อนุบาล-ประถมศึกษา	-	1	1	-	2
5	เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น	7	4	5	-	16
6	อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น	4	1	2	-	7
7	ประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนต้น	1	1	-	-	2
8	เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย	3	1	1	-	5
9	อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย	1	4	-	-	5
10	มัธยมศึกษาตอนต้น	-	-	1	-	1
11	มัธยมศึกษาตอนปลาย	1	-	-	-	1
12	ประถมศึกษา-ประโยควิชาชีพ	1	-	-	-	1
	รวมทั้งสิ้น	34	20	11	-	65

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2556

รายชื่อโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
แยกตามระดับชั้น และอำเภอ ปีการศึกษา 2556 (กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน, 2556)

เตรียมอนุบาล-อนุบาล

- อำเภอบางละมุง 1) อนุบาลเพ็ญศิริ  
2) เบญจศึกษา  
3) อนุบาลสุเมธ  
4) อนุบาลเรณู  
5) อนุบาลหัตถิน  
6) อนุบาลบ้านต้นรัก  
7) นานาชาติชลบุรี  
8) อันดา

- อำเภอศรีราชา 1) อนุบาลนิสาร์ตัน  
2) อนุบาลบุญชูโชติ  
3) อนุบาลศกาทิพย์

- อำเภอสัตหีบ 1) อนุบาลอริยฐาน

อนุบาล

- อำเภอบางละมุง 1) อนุบาลบุญพึง  
2) อนุบาลทนายพรวิทยา  
3) อนุบาลภาษาศาสตร์  
4) ศิริพรรษา  
5) อนุบาลโสศพัฒนา\*

- อำเภอศรีราชา 1) อนุบาลศรีอุดมสุขพิทยา  
2) ศรีราชาเอกชน

เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา

- อำเภอบางละมุง 1) ฟินิกซ์วิทยา  
2) นานาชาติธาราพัฒนา  
3) นานาชาติมูลตรีภักดี

- อำเภอศรีราชา 1) บรรณพันธ์ศึกษา  
2) เฉลิมชัยศึกษา  
3) ปัญญานฤมิต

อนุบาล-ประถมศึกษา

อำเภอศรีราชา 1) ดวงมณี

อำเภอสตึก 1) อนุรักษ์เวศม์

เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น

อำเภอบางละมุง 1) อักษรเทพประสิทธิ์

2) บ้านรถไฟ

3) ตันตรารักษ์

4) อักษรพิทยา

5) อักษรศึกษา

6) พัทยาอรุโณทัย

7) ศรีสุวิช

อำเภอศรีราชา 1) ประเสริฐสุข

2) รัตนชัยศึกษา

3) บุญจิตวิทยา

4) บางพระวิทยา

อำเภอสตึก 1) อุทยานบางเสร่

2) ราษฎร์ประดิษฐ์วิทยา

3) บำรุงศิษย์ศึกษา

4) ชัมมสิริศึกษาสตึก

5) เลิศปัญญา

อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น

อำเภอบางละมุง 1) อุทยาน

2) สอนคนตาบอดพระมหาไถ่ พัทยา\*

3) สว่างบริบูรณ์วิทยา

4) วุฒิชัย

อำเภอศรีราชา 1) มัธยมสัมมาชีวะศิลป์ บางพระ

อำเภอสตึก 1) สตึก

2) นาวิกโยธินบูรณะ

ประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนต้น

อำเภอบางละมุง 1) ทนภาพรวิทยา

อำเภอศรีราชา 1) สมาคมไทย-ญี่ปุ่น ศรีราชา

เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

อำเภอบางละมุง 1) มารีวิทช์

2) บูรพาพัฒนศาสตร์

3) สาธิตอุดมศึกษา

อำเภอศรีราชา 1) มารีวิทช์ บ่อวิน

อำเภอสัตหีบ 1) มารีวิทช์ สัตหีบ

อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

อำเภอบางละมุง 1) นานาชาติเดอะรีเจนท์

อำเภอศรีราชา 1) เซนต์ปอลคอนแวนต์

2) ดาราสมุทร

3) อัสสัมชัญศรีราชา

4) นานาชาติภาคตะวันออก

มัธยมศึกษาตอนต้น

อำเภอสัตหีบ 1) ผู้รั ญ.สส.๘๐\*

มัธยมศึกษาตอนปลาย

อำเภอบางละมุง 1) มีชัยพัฒนา ชลบุรี\*

หมายเหตุ \* หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอน จัดตั้งโดยมูลนิธิ ประเภทการกุศล

ตารางที่ 4 จำนวนนักเรียน แยกรายอำเภอ ปีการศึกษา 2556

ที่	เปิดสอนระดับ	บางละมุง	ศรีราชา	สัตหีบ	รวมทั้งสิ้น
1	เตรียมอนุบาล-อนุบาล	727	403	124	1254
2	อนุบาล	603	286	-	889
3	เตรียมอนุบาล-ประถมศึกษา	633	1881	-	2514
4	อนุบาล-ประถมศึกษา	-	829	192	1021
5	เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น	10137	3535	6739	20411
6	อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น	2706	302	3680	6688
7	ประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนต้น	804	296	2509	1100
8	เตรียมอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย	4449	2803	-	9761
9	อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย	992	13347	115	14339
10	มัธยมศึกษาตอนต้น	-	-	-	115
11	มัธยมศึกษาตอนปลาย	41	-	-	41
12	ประถมศึกษา-ประโยควิชาชีพ	247	-	-	247
รวมทั้งสิ้น		21339	23682	13359	58380

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2556

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสูตร

#### ความหมายของหลักสูตร

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตร ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

Henson (2001, pp. 8-9) ได้สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ 6 ประการ คือ ประการแรก  
สรุปจาก Zais (1976) หลักสูตรคือ โปรแกรมของการศึกษาที่ทางโรงเรียนจัดให้โดยมีรายชื่อของ  
หลักสูตรที่จะต้องเรียนเรียงตามลำดับตลอดโปรแกรมของการศึกษา ประการที่สองสรุปจาก  
Macdonald (1971) และ Foshay (1998) หลักสูตร คือ เอกสารที่วางแผนการสอนและการจัด  
กิจกรรมให้กับเด็กนักเรียน ประการที่สาม Saylor & Alexander (1981) และ Doll (1989) สรุปว่า  
หลักสูตร คือ แผนการจัดประสบการณ์ของโปรแกรมการศึกษาในโรงเรียนที่จะจัดประสบการณ์  
การเรียนรู้ให้เด็กนักเรียนได้คิดและทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายใต้การอุปถัมภ์ของโรงเรียน  
ประการที่สี่รวบรวมจาก Tanner (1980) สรุปว่า หลักสูตร คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมเป็น

การสร้างความรู้และประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมในสังคมและวัฒนธรรมของโรงเรียน ประการ  
 ที่ห้าได้สรุปจาก Popham & Baker (1970) หลักสูตร คือ ผลลัพธ์ของแผนการเรียนรู้ทั้งหมดที่  
 โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ประการที่หกสรุปจาก Taba (1962) หลักสูตร คือ แผนการเรียนรู้ที่  
 ประกอบด้วยจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายเฉพาะการจัดเนื้อหาการจัดการเรียนการสอนและ  
 การประเมินผลในขณะที่ Posner (1995, p. 5) ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า คือ เนื้อหาสาระ  
 หรือวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนมีหน้าที่จะต้องจัดให้นักเรียนเป็นกลุ่มของยุทธศาสตร์การสอนที่ครู  
 วางแผนจะใช้สอนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Oliva (1992, p. 4) ได้นำคำนิยามต่าง ๆ  
 ของหลักสูตรมาเรียบเรียงไว้ว่า หลักสูตร คือ สิ่งที่ใช้สอนในโรงเรียนชุดวิชาที่เรียนเนื้อหา  
 โปรแกรมการเรียนชุดของอุปกรณ์การเรียนการสอนลำดับของกระบวนการวิชาจุดประสงค์ที่จะนำไป  
 ปฏิบัติกระบวนการที่ศึกษาทุกสิ่งทุกอย่างที่ดำเนินการภายในโรงเรียนรวมทั้งกิจกรรมนอก  
 ห้องเรียนในขณะที่ ชำรง บัวศรี (2544, หน้า 3) ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง  
 รายวิชาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียนได้เรียนสำหรับ บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 2) ได้ให้  
 ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ ข้อกำหนดแนวทางจุดมุ่งหมายโดยสร้างเนื้อหาสาระ  
 และกิจกรรมที่กำหนดให้โรงเรียนต่าง ๆ ปฏิบัติตามส่วน นิรมล สดวณิ (2547, หน้า 54) กล่าวถึง  
 ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง เอกสารแนวทางในการจัดการเรียนรู้การนำ  
 แนวทางจากเอกสารไปจัดสาระเนื้อหากิจกรรมประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนและผลที่เกิดในตัวผู้เรียน  
 สงบ ลักษณ์ (2542, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ในทำนองเดียวกันว่า หลักสูตร คือ  
 มวลประสบการณ์ทั้งปวงที่จัดให้ผู้เรียนได้รับเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทาง  
 ที่พึงปรารถนาทั้งพฤติกรรมความรู้ ความคิด ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมต่าง ๆ

ส่วน ริฟส์ (2545) กล่าวถึงหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ พิมพ์เขียวที่จำเพาะเจาะจงหรือ  
 เครื่องมือนำทางการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการกำหนดเนื้อหาเป้าหมายของการปฏิบัติ  
 วัตถุประสงค์และมาตรฐานการเรียนรู้รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้

Smith (2005) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรแยกไว้เป็นส่วนย่อย ๆ ไว้ดังนี้

1. หลักสูตร คือ องค์ความรู้ (The body of knowledge) ที่จะให้แก่ผู้เรียนเป็นกำหนดการ  
 ของเนื้อหาที่จะต้องให้แก่ผู้เรียน
2. หลักสูตร คือ สิ่งที่จะมุ่งให้ผู้เรียนเกิดเมื่อสิ้นสุดการสอนแล้ว (Attempt)
3. หลักสูตร คือ กระบวนการ (Process) ที่จะต้องใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. หลักสูตร คือ สิ่งที่ต้องยอมรับเพื่อไปปฏิบัติ (Praxis) ในการจัดการเรียนรู้

หลักสูตรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาของประเทศในระดับและประเภทต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของประเทศมีประสิทธิภาพซึ่งความสำคัญของหลักสูตรอาจสรุปได้ดังนี้ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2543, หน้า 47)

1. เป็นแผนและแนวทางในการจัดการศึกษาของชาติให้บรรลุตามความมุ่งหมายและนโยบาย
2. เป็นหลักและแนวทางในการวางแผนวิชาการการจัดและการบริหารการจัดการศึกษา การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรการจัดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือวัตกรรมการเรียนการสอนงบประมาณอาคารสถานที่
3. เป็นเครื่องมือในการควบคุมมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของประเทศและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น
4. ระบบหลักสูตรจะกำหนดความมุ่งหมายขอขยายเนื้อหาแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแหล่งทรัพยากรและการประเมินผลสำหรับการจัดการศึกษาของครูและผู้บริหาร
5. เป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาทางสังคม

สรุปได้ว่า หลักสูตร คือ เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการจัดการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมโดยมีการกำหนดวิธีการจัดการเรียนรู้ ที่รวบรวมประสบการณ์แนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นั้น ๆ และประเมินผลการเรียนรู้

#### องค์ประกอบของหลักสูตร

องค์ประกอบของหลักสูตร หมายถึง ส่วนที่อยู่ภายในและประกอบเข้าเป็นหลักสูตรใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตรในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตร (Taba, 1962, p. 10) ได้เสนอไว้ว่าทุกหลักสูตรไม่ว่าจะเป็นการออกแบบในลักษณะใด ๆ ก็ตามจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักต่าง ๆ ซึ่งมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกันอยู่ 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ เนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล ในขณะเดียวกัน รุจิรี กุ์สาระ (2545, หน้า 8-9) สรุปองค์ประกอบของหลักสูตรตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

Tyler (1968) ได้กำหนดปัญหาพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 4 ข้อ ซึ่งมีพัฒนาหลักสูตรจะต้องตอบคำถามให้ครบเรียงลำดับข้อ 1 ถึงข้อ 4 ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่โรงเรียนต้องการให้ผู้เรียนบรรลุมีอะไรบ้าง



2. การที่จะบรรลุตามจุดหมายทางการศึกษาที่กำหนดคนั้น จะต้องมีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง

3. ประสบการณ์ทางการศึกษาที่กำหนดคนั้น สามารถจัดให้ประสิทธิภาพได้อย่างไร

4. จะทราบได้อย่างไรว่า ผู้เรียน ได้บรรลุตามจุดหมายทางการศึกษานั้น ๆ

Taba (1962, pp. 422-423) กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตร 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะ

2. เนื้อหาและจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา

3. วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4. วิธีการประเมินผล

บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 11-12, สาราณย คงชะวัน, 2546, หน้า 15 และ Taba, 1962, p. 10) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตร ไว้สอดคล้องกันดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (Aim and specific objectives)

2. เนื้อหาสาระของหลักสูตร (Content)

3. กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน (Learning and teaching implies)

4. การวัดประเมินผล (Evaluation)

นอกจากองค์ประกอบ 4 ส่วนนี้แล้ว บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 12) ได้เสนอว่า หลักสูตรอาจเพิ่มองค์ประกอบอื่นเข้าไปก็ได้เช่น

1. หลักการคือทิศทางหรือแนวทางซึ่งจะนำไปสู่จุดหมายของหลักสูตร

2. โครงสร้างเป็นการกำหนดกลุ่มวิชาหรือรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร

3. มาตรฐานการเรียนรู้เป็นส่วนที่กำหนดขึ้นสำหรับเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคุณภาพของผู้เรียนเมื่อเรียนจบหลักสูตร

4. การประกันคุณภาพของหลักสูตร

5. สื่อการจัดการเรียนรู้

สำหรับในส่วนของหลักสูตรฝึกอบรม กุลยา ดันติผลาชีวะ (2537, หน้า 10) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมไว้ว่า หลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก (Course content) คือ ชื่อวิชา จุดประสงค์ของวิชา เนื้อหาวิชา วิธีการเรียนการสอน และชั่วโมงการเรียน กำกับประโยชน์ที่ได้รับให้รายละเอียด จะช่วยให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการจัดกระบวนการฝึกอบรมและสามารถตรวจสอบความครอบคลุมตามจุดประสงค์การฝึกอบรม และติดตามผลการฝึกอบรมได้จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตรที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันคือ

1. หลักการของหลักสูตรเป็นการกำหนดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของหลักสูตรที่กำหนด
  2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นผลของหลักสูตรที่ต้องการหลังจากการใช้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นแล้ว
  3. เนื้อหาสาระของหลักสูตรเป็นการกำหนดสาระที่สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
  4. รูปแบบและกิจกรรมหรือประสบการณ์ที่ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเนื้อหาของหลักสูตร
  5. ระยะเวลาในการฝึกอบรมซึ่งต้องกำหนดให้เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมที่กำหนด
  6. สื่อประกอบการจัดการฝึกอบรม
  7. การประเมินผลหลักสูตร
- สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลฝึกอบรม

## แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร

### ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) หมายถึง การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลยการพัฒนาหลักสูตรนั้นมีแนวคิดอยู่ 2 ลักษณะด้วยกันคือการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลยและการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นความหมายของคำว่าพัฒนาหลักสูตรจะรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่างๆสำหรับผู้เรียนด้วย (Saylor and Alexander, 1981, p. 7) ดังนั้นระบบการพัฒนาหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตร ได้แก่ การร่างหรือการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินหลักสูตรซึ่งเมื่อพิจารณาจากลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรแล้วจะเห็นว่ามีความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนาหลักสูตรก็คือ การออกแบบหลักสูตร (The curriculum design) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการทั้งหมดในการจัดทำหลักสูตรและการจัดเนื้อหาสาระและมวลประสบการณ์ในหลักสูตรที่จัดขึ้น

การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ หรือการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น (Sowell, 1996, p. 367, Taba, 1962, p. 454, สังข์ อูทรานันท์, 2532, หน้า 30) ซึ่ง Oliva (1992, p. 26) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และ

การประเมินผล และ Saylor & Alexander (1974, pp. 8-9) ชี้ว่า ในการพัฒนาหลักสูตรมีภาระงานสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายสำคัญของหลักสูตร ทั้งเป้าหมายโดยรวม และเป้าหมายย่อย
2. การเลือกกิจกรรมและวัสดุประกอบการเรียนการสอน เช่น การเลือกเนื้อหา การอ่าน การฝึกฝน การทำกิจกรรมสั้น ๆ หัวข้อสำหรับการอภิปราย การสร้างหนังสือคู่มือกิจกรรม การสร้างโปรแกรม และนันทนาการ

3. การค้นหาวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

Taba (1962, pp. 11-12) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรนั้นเป็นงานที่ต้องการความคิดที่เป็นระเบียบ มีลำดับขั้นตอน จึงจำเป็นจะต้องตรวจสอบทั้งลำดับขั้นตอนและวิธีการที่ใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าในการตัดสินใจนั้น ได้พิจารณาประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างรอบคอบแล้ว

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรที่มีแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน โดยใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตร รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร

ในการพัฒนาหลักสูตร ได้มีนักพัฒนาหลักสูตรได้เสนอแนวคิด และรูปแบบไว้หลายแนวคิด ผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรที่ได้รับการกล่าวอ้างถึงอย่างมาก คือ Tyler (1949, p. 99) ได้ให้แนวคิดในการวางโครงสร้างหลักสูตร โดยใช้วิธี Means-ends approach เป็นหลักการ และเหตุผลในการสร้างหลักสูตรที่เรียกว่า "หลักการของไทเลอร์" (Tyler's rationale) ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการจัดหลักสูตรและการสอนที่เน้นการตอบคำถามที่เป็นพื้นฐาน 4 ประการ

1. มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้าง ที่สถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดให้ผู้เรียน
2. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง ที่สถาบันการศึกษาควรจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
3. จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ
4. จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์ในการศึกษาอย่างไร จึงจะตัดสินได้ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

Tyler (1949) เน้นว่าคำถามทั้ง 4 ข้อนี้จะต้องถามเรียงลำดับกันลงมาเพราะฉะนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นที่สำคัญที่สุดแนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์นั้นเป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราว โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งกำเนิดที่จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ 3 แหล่งด้วยกัน คือ ศึกษาจากสังคม ศึกษาจากตัวผู้เรียน และศึกษาจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องวิชาข้อมูลที่ได้จากแหล่ง

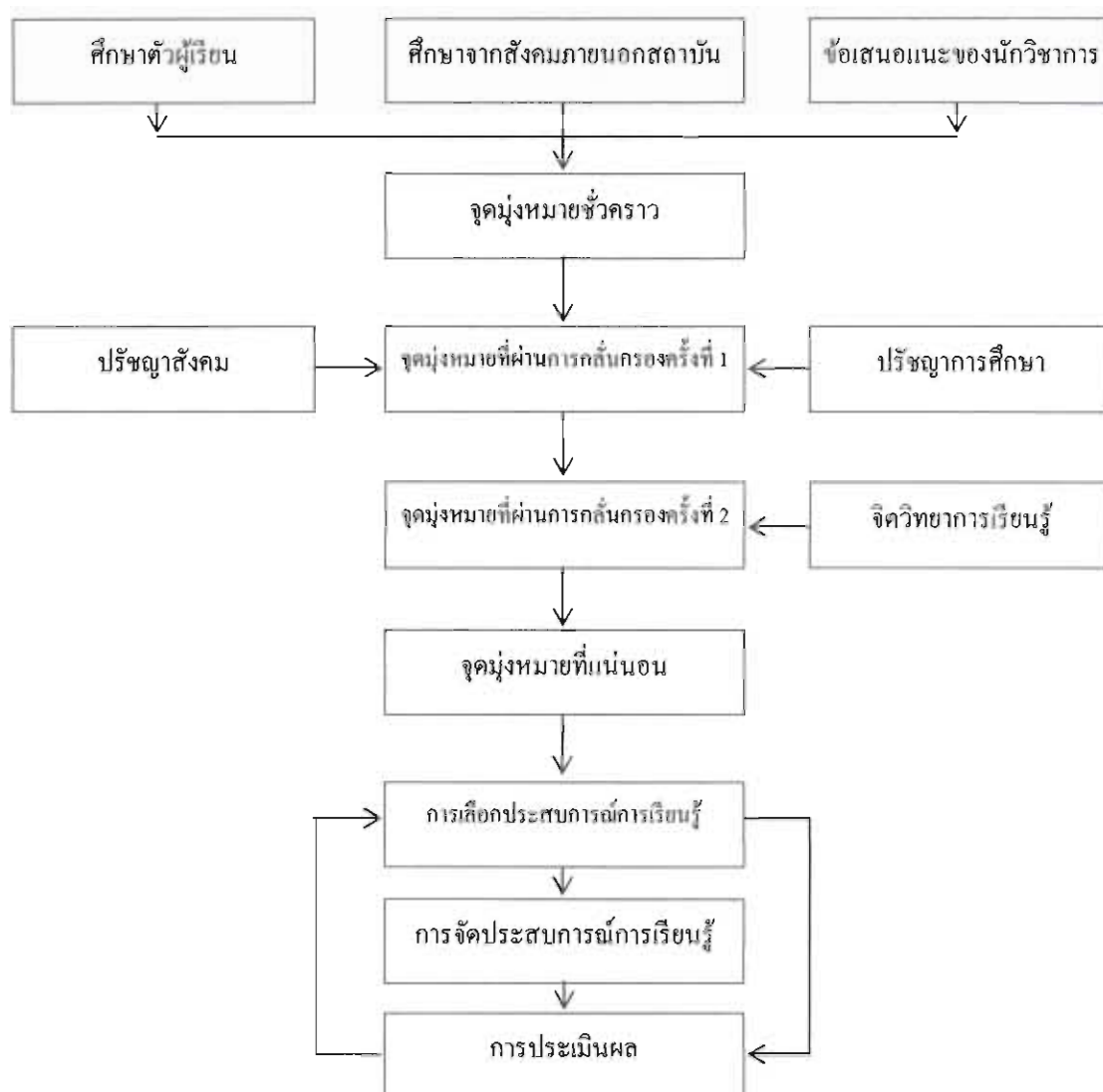
ทั้ง 3 ดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือช่วยในการตั้งจุดมุ่งหมายชั่วคราวจุดมุ่งหมายที่ได้ในขั้นนี้บางครั้ง อาจจะมีมากกว่าที่จะจัดไว้ในหลักสูตร ได้ทั้งหมดจึงควร ได้มีการพิจารณาเลือกเฉพาะ จุดมุ่งหมายที่สำคัญและสอดคล้องกันเพื่อนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติขั้นต่อไปไทเลอร์ได้เสนอว่า การเลือกจุดมุ่งหมายถาวรควรผ่านการกลั่นกรองเพื่อตัดเอาข้อที่ไม่สำคัญและไม่สอดคล้องกัน ออกไปด้วยวิธีการพิจารณาหลักจิตวิทยาการเรียนรู้และพิจารณาจากหลักปรัชญาการศึกษาและ ปรัชญาสังคมจุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วนี้เรียกว่าจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายหรือจุดมุ่งหมาย ถาวรที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ในการวางโครงสร้างของหลักสูตร Tyler (1949) ได้ตั้งคำถามข้อที่ 2 ว่าจะเลือกประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไรจึงจะช่วยให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ กำหนดไว้โดยจุดมุ่งหมายที่ระบุพฤติกรรมและเนื้อหาอันเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการไปถึง (Ends) แต่อย่างไรก็ตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้นเป็นวิธีการที่จะ ทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ (Means)

ขั้นที่ 3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้มักจัดประสบการณ์ให้เป็นหน่วยการเรียนรู้โดยมี การสำรวจความสัมพันธ์ทางด้านเวลาและด้านเนื้อหาทั้งนี้เกณฑ์ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพคือมีความต่อเนื่องกันมีการเรียงลำดับขั้นตอนและมีการบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายของแนวคิดในการจัดหลักสูตรของไทเลอร์เป็นขั้น ที่จะทำให้ผู้วางแผนจัดทำหลักสูตรสามารถรู้ได้ว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นบรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์แสดงให้เห็นชัดเจนดังรายละเอียดในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler, 1949, p. 11)

Taba (1962, pp. 345-425) ได้ให้แนวคิดในการจัดหลักสูตรโดยเอาสิ่งที่รู้จักในนามของวิธีการระดับล่างเป็นหนทางไปสู่การพัฒนาหลักสูตรที่หลักสูตรควรจะออกแบบและกำหนดจากครูผู้สอนมากกว่าที่จะกำหนดลงไปโดยเจ้าหน้าที่ระดับสูงนอกจากนี้ทาบามีความคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่ต้องการการจัดลำดับความคิดให้เป็นระเบียบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรนั้นจะต้องพิจารณาทั้งลำดับในการวางแผนงานและวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป ทาบามีได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

**ขั้นที่ 1** วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่างๆของสังคมรวมทั้งศึกษาพัฒนาการของผู้เรียนกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

**ขั้นที่ 2** กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลักในการพิจารณาจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นทั้งนี้ควรจะเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกเนื้อหาประสบการณ์การเรียนรู้และความต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับสังคมและผู้เรียน

**ขั้นที่ 3** การคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

**ขั้นที่ 4** การจัดลำดับเนื้อหาวิชาที่คัดเลือกมาโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการที่จะให้ผู้เรียนได้รับความรู้ใดก่อนหรือหลังซึ่งอาจจัดลำดับความยากง่าย ความกว้างความแคบหรือการเป็นพื้นฐานต่อเนื่องกัน

**ขั้นที่ 5** การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้กระบวนการที่สำคัญของหลักสูตรอีกกระบวนการหนึ่งก็คือกระบวนการในชั้นเรียนการคัดเลือกประสบการณ์ในการเรียนจำเป็นต้องศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายตลอดจนเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ด้วย

**ขั้นที่ 6** การจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลังเพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

**ขั้นที่ 7** การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะเป็นเครื่องชี้ว่าการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ๆ มากน้อยเพียงใดเพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไปการประเมินผลนี้ตามปกติจะพิจารณาจากการใช้หลักสูตรคือผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนมีความเหมาะสมเพียงใด

**ขั้นที่ 8** การตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสมในแต่ละชั้น โดยการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้คือเนื้อหาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่ประสบการณ์การเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่และประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของทาบา แสดงให้เห็น ได้ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba, 1962, p. 379)

การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบของทาบานั้นจะมีจุดเน้นทางการเรียนการสอนหรือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งยุทธวิธีการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในหลักสูตรนั้นจะต้องแสดงลำดับขั้นตอนการจัดเนื้อหาจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ารายวิชานั้นมุ่งให้ผู้เรียนเรียนรู้แบบใดจัดเรียงลำดับเนื้อหาไว้อย่างไรทั้งนี้การกำหนดโครงสร้างจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างในแต่ละระดับรวมทั้งหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดนั้นต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สามารถบ่งชี้ถึงการวัดและการประเมินได้ชัดเจนมีการเสนอ

รายละเอียดและมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนและทำกิจกรรมตามความต้องการและความสนใจตามลักษณะเฉพาะมีลักษณะเป็นการพัฒนาจากจุดย่อยหรือหน่วยการเรียนการสอนทีละหน่วยไปสู่การพัฒนาให้เป็นหลักสูตรใหญ่

Saylor, Alexander and Lewis (1981, pp. 28-39) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเขามีแนวคิดว่าหลักสูตรเป็นแผนการในการจัดโอกาสการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ดังนั้น หลักสูตรจึงต้องมีการกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. เป้าหมาย จุดมุ่งหมายและขอบเขต (Goals, objectives and domains) การพัฒนาหลักสูตรควรกำหนดเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายหลักสูตรเป็นสิ่งแรก เป้าหมายแต่ละประเด็น จะบ่งบอกถึงขอบเขตหนึ่ง ๆ ของหลักสูตร ซึ่งเซเลอร์ อเล็กซานเดอร์และเลวิสได้เสนอไว้ว่ามี 4 ขอบเขตที่สำคัญ คือ พัฒนาการส่วนบุคคล (Personal development) สมรรถภาพทางสังคม (Social competence) ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continued learning skills) และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) นอกจากนี้ยังมีขอบเขตอื่น ๆ อีก ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรอาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมกับผู้เรียนและลักษณะทางสังคม เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย และขอบเขตต่าง ๆ ของหลักสูตรจะได้รับข้อบังคับทางกฎหมายของรัฐ ข้อค้นพบจากงานวิจัยต่าง ๆ ปรัชญาของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตร เป็นต้น

2. การออกแบบหลักสูตร (Curriculum design) เมื่อกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว นักพัฒนาหลักสูตรต้องวางแผนออกแบบหลักสูตร ตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกและจัดเนื้อหาสาระ การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ได้เลือกแล้ว

3. การใช้หลักสูตร (Curriculum implementation) หลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบหลักสูตรแล้วขั้นตอนต่อไป คือ การนำหลักสูตรไปใช้ โดยครูผู้สอนต้องวางแผนและจัดทำแผนการสอนตามรูปแบบต่าง ๆ ครูผู้สอนเลือกวิธีการสอน สื่อ วัสดุการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้

4. การประเมินหลักสูตร (Curriculum evaluation) การประเมินหลักสูตร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบนี้ นักพัฒนาหลักสูตรและครูผู้สอนต้องเลือกวิธีการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของหลักสูตร ซึ่งเป็นทั้งการประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative evaluation) และการประเมินผลรวม (Summary evaluation) ทั้งนี้ เพื่อนำผลการประเมิน ไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป



แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของเชลเลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส แสดงให้เห็นชัดเจน  
ดังรายละเอียดในภาพที่ 4



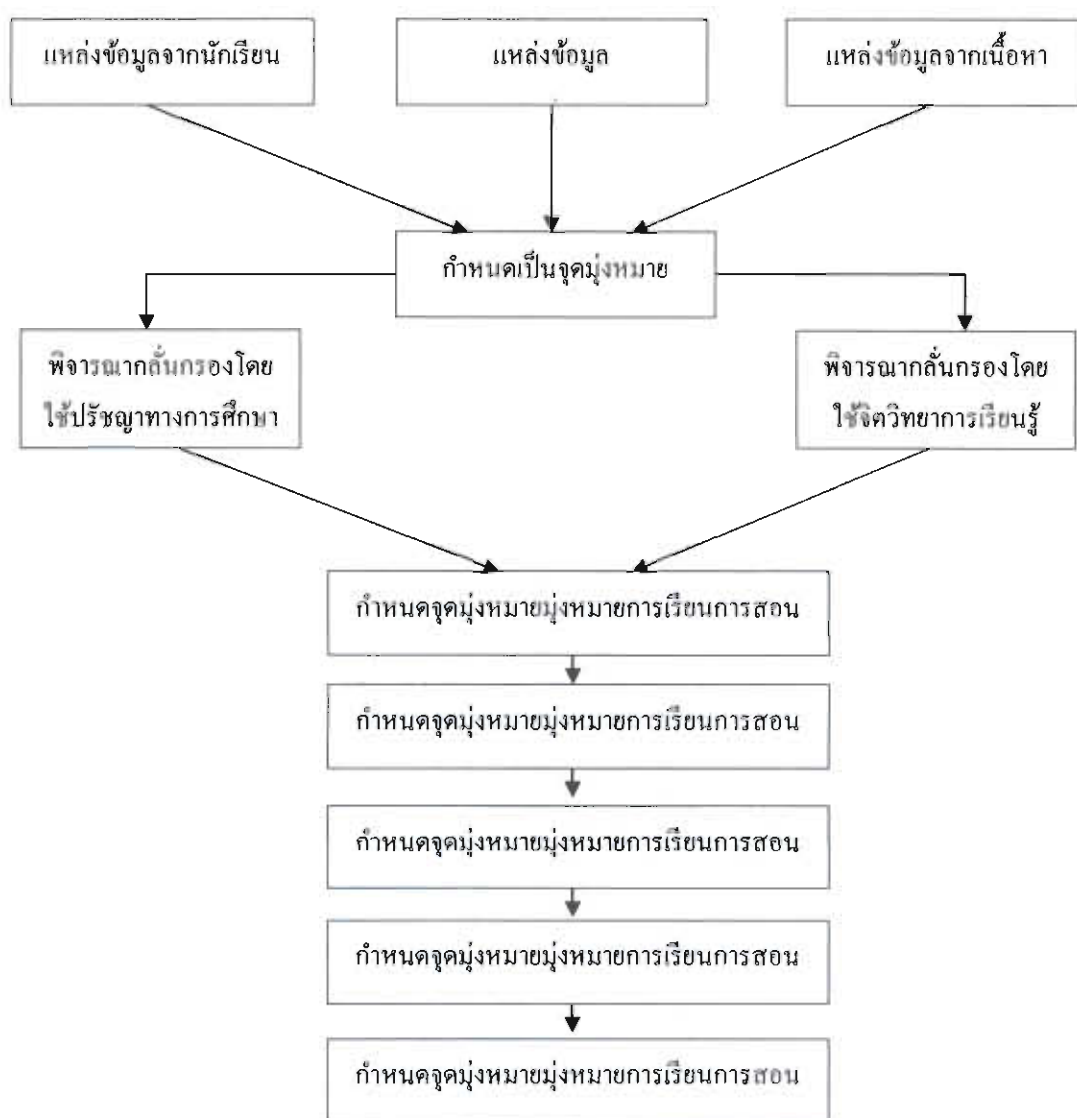
ภาพที่ 4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเชลเลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส (1981)

Oliva (1992, pp. 171-175) ได้แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร โดยขยายความคิดของตนเอง จากที่ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรไว้เมื่อปี ค.ศ. 1976 ไว้แล้ว กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของโอลิวา ได้เสนอองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษา ปรัชญาและหลักจิตวิทยาการศึกษา ซึ่งเป้าหมายนี้เป็นความเชื่อที่ได้มาจากต้องการของสังคมและผู้เรียน
2. วิเคราะห์ความต้องการของชุมชน ผู้เรียน และเนื้อหาวิชา
3. กำหนดจุดหมายของหลักสูตร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
5. จัดโครงสร้างของหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้
6. กำหนดจุดหมายของการเรียนการสอน
7. กำหนดจุดประสงค์การเรียนการสอน
8. เลือกยุทธวิธีการจัดการเรียนการสอน

9. เลือกวิธีการประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียน
10. นำยุทธวิธีการจัดการเรียนการสอนไปใช้
11. ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนไปใช้
12. ประเมินผลหลักสูตร

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของโอลิวา แสดงให้เห็นชัดเจนดังรายละเอียดในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของโอลิวา (Oliva, 1992)

Fox (1962, p. 204 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ทองก้อน, 2554, หน้า 23) โดยกล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรจะเริ่มที่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรจาก ค่านิยมต่าง ๆ ของสังคม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรนี้จะช่วยในการตัดสินใจเลือกเนื้อหาความรู้ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ความต้องการทางสังคม และความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ความรู้ทั้ง 3 ด้านนี้จะใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกเนื้อหาสาระของหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน รูปแบบของหลักสูตร และวิธีการสอน เพื่อนำไปใช้จัดโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2535, หน้า 16-17 อ้างถึงใน สุวรรณ พงษ์ศรีสุภกร, 2553 หน้า 54) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบ คือ ระบบร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตร ไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งทั้ง 3 ระบบนี้ต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

1. ระบบร่างหลักสูตร ได้แก่ สิ่งกำหนดหลักสูตร รูปแบบหลักสูตร ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และการปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้
2. ระบบการใช้หลักสูตร ได้แก่ การขออนุมัติหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตร และการดำเนินการใช้หลักสูตร
3. ระบบการประเมินหลักสูตร ได้แก่ การวางแผน การประเมินหลักสูตร แผนการเก็บข้อมูล และการเขียนรายงาน

สังข์ อุทรานันท์ (2530, หน้า 192-200 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ทองก้อน, 2554, หน้า 27) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาหลักสูตร โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาหลักสูตร
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. การคัดเลือกการจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์ผู้เรียน
4. การกำหนดมาตรฐานการวัดและประเมินผล
5. การนำหลักสูตรไปใช้
6. การประเมินผลหลักสูตร

จากแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการด้านหลักสูตรสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยการนำข้อมูลเดิมจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและสื่อต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาหลักการและใช้หลักปรัชญาพัฒนาการซึ่งอาศัยประสบการณ์จากการเรียนรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกิจกรรมในหลักสูตรฝึกอบรมใช้ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่ที่เน้นการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ที่ใช้ความรู้ในวิชาครุความรู้ในวิชา

วิทยาศาสตร์และความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นของครูมาพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้โดยมีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรดังนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่ต้องการพัฒนา

2. การออกแบบและสร้างหลักสูตรในการออกแบบและสร้างต้องระบุหลักการ

จุดประสงค์เนื้อหาสาระในหลักสูตรที่เหมาะสมกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในหลักสูตร และสื่อที่สอดคล้องกัน

3. การนำหลักสูตรไปใช้

4. การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร

สุริยา เหมตะศิลปะ (2537, หน้า 57-59 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ทองก้อน, 2554, หน้า 31) ได้แบ่งรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร โดยต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน

2. สร้างหลักสูตร โดยให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งมี 3 ส่วน คือ การสร้างโครงร่างหลักสูตร การประเมินโครงร่างหลักสูตร และการพัฒนาโครงร่างหลักสูตร

3. การทดลองใช้หลักสูตร เป็นการหาประสิทธิภาพของหลักสูตรกับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพิจารณาว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่

4. การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร โดยการนำข้อมูลที่ได้อจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน

**การประเมินหลักสูตร**

การประเมินผลหลักสูตรเป็นการพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับคุณภาพของหลักสูตร โดยใช้ผลจากการวัดในแง่มุมต่าง ๆ มาพิจารณาร่วมกัน เช่น เอกสารหลักสูตร วัตถุประสงค์หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ผลการเรียนของนักเรียน ความคิดเห็นของผู้ใช้หลักสูตร และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ทราบว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีจุดดีหรือจุดเสียตรงไหนบ้าง เมื่อนำแนวทางการจัดการศึกษาที่ระบุไว้ในหลักสูตร ไปปฏิบัติแล้ว บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง และผลจากการประเมินจะใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรต่อไป (เสาวลักษณ์ โรมา, 2551, หน้า 19-21)

การประเมินหลักสูตรควรดำเนินการเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เนื่องจากข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของหลักสูตร อาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยที่ต่างกัน และเกิดขึ้นในระยะเวลาต่างกัน เช่น อาจมีสาเหตุมาจากตอนจัดทำ หรือยกร่างหลักสูตร ทำให้ตัวหลักสูตรมีคุณภาพไม่ดี หรือไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมีสาเหตุมาจากตอนนำหลักสูตรไปใช้ เป็นต้น การประเมินหลักสูตรที่แท้จริงต้องตรวจสอบเป็นระยะเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539, หน้า 193 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ โรมมา, 2551, หน้า 20) โดยทั่วไปการประเมินหลักสูตรจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินหลักสูตรก่อนนำหลักสูตรไปใช้ (Project analysis) สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ประเมินหลักสูตรเมื่อสร้างหลักสูตรฉบับร่างเสร็จแล้ว ก่อนนำหลักสูตรไปใช้จริง ควรมีการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฉบับร่าง และองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร การประเมินหลักสูตรในระยะนี้ต้องอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัฒนาหลักสูตร ด้านเนื้อหาวิชา ด้านวิชาชีพครู ด้านการวัดผล หรือจะให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์พิจารณาก็ได้

2. ประเมินหลักสูตรในขั้นทดลองใช้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ขาดตกบกพร่องหรือเป็นปัญหาให้มีความสมบูรณ์ เพื่อประสิทธิภาพในการนำไปใช้ต่อไป

ระยะที่ 2 การประเมินหลักสูตรระหว่างการดำเนินการใช้หลักสูตร (Formative evaluation) ในระหว่างที่มีการดำเนินการใช้หลักสูตรที่จัดทำขึ้น ควรมีการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้ดีเพียงใด หรือบกพร่องในจุดไหน จะได้แก้ไขให้เหมาะสม

ระยะที่ 3 การประเมินหลักสูตรหลังการใช้หลักสูตร (Summative evaluation) หลังจากที่มีการใช้หลักสูตรมาแล้วระยะหนึ่ง หรือครบกระบวนการเรียบร้อยแล้ว ควรจะประเมินหลักสูตรทั้งระบบซึ่ง ได้แก่ การประเมินองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของหลักสูตรทั้งหมด คือ เอกสาร หลักสูตร วัสดุหลักสูตร บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร การบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดการกระบวนการเรียนการสอน ฯลฯ เพื่อสรุปผลตัดสินว่าหลักสูตรที่จัดทำขึ้นนั้นควรดำเนินการใช้ต่อไปหรือควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น หรือควรถูกเลิก (สุนีย์ ภูพันธ์, 2537, หน้า 252 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ โรมมา, 2551, หน้า 20)

สิ่งที่ต้องประเมินในการประเมินหลักสูตร สามารถแบ่งได้ดังนี้ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539, หน้า 195-197 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ โรมมา, 2551, หน้า 20-21)

1. การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรว่า จุดหมาย จุดประสงค์ โครงสร้าง เนื้อหาสาระ และวิธีการวัดและประเมินผล มีความสอดคล้องเหมาะสม ครอบคลุม และถูกต้องตามหลักการพัฒนาหลักสูตรหรือไม่ เพียงใด

ภาษาที่ใช้สามารถสื่อสารให้เข้าใจและมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นเหมาะสมกับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ และสามารถสนองความต้องการของสังคมและผู้เรียนมากน้อยเพียงใด การประเมินเอกสารหลักสูตรมักใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และใช้วิธีให้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมิน นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีอื่น ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดรายการและระดับที่ต้องการประเมิน เป็นต้น

2. การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้กับสถานการณ์จริงเพียงใด การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรในการใช้หลักสูตร เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และสามารถนำหลักสูตรไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ วิธีการประเมินอาจใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถามให้ผู้ใช้ คือ ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้เรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น การประเมินอาจประเมินการใช้หลักสูตรทั้งหมดหรือประเมินเพียงบางส่วนก็ได้ เช่น ประเมินเฉพาะประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์หรือบรรยากาศการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป็นต้น

3. การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ (Academic achievement) ได้แก่ ความรู้ความสามารถในวิชาการต่าง ๆ ที่เรียน และสัมฤทธิ์ผลที่ไม่ใช่ทางวิชาการ (Non-academic achievement) ได้แก่ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรนั้น นอกจากจะประเมินผู้เรียนที่กำลังศึกษาอยู่แล้ว ยังควรติดตามผลความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา ว่าสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษาลำเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จในการทำงานหรือศึกษาต่อหรือไม่ เพียงใด มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะแก้ปัญหาและปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้ดีหรือไม่ โดยติดตามสอบถามจากผู้เรียน ผู้สำเร็จการศึกษา นายจ้าง หรือเจ้าของสถานประกอบการ ซึ่งวิธีเก็บข้อมูล ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม เป็นต้น

4. การประเมินระบบหลักสูตร ในการประเมินหลักสูตรหากประเมินแต่ละส่วน อาจทำให้มองเห็นภาพรวมไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง จึงควรมีการประเมินหลักสูตรทั้งระบบพร้อมกันไป เพราะการประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร และการประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นสิ่งที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

สรุปได้ว่า การประเมินหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรว่า หลักสูตรบรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ รวมถึงเป็นกระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการใช้หลักสูตรกับ

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรว่า การนำหลักสูตรไปใช้จริงแล้วนั้น ได้ผลใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

### การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้ซึ่ง Flippo (1970, p. 268) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างเสริมความรู้ความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงานตามขอบเขตที่กำหนด การฝึกอบรมจึงเป็นการมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมของคนอย่างมีความรู้ความเข้าใจมิใช่เพียงการฝึกหัดให้ทำเป็นเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง ขั้นตอนของการสร้าง การทดสอบการผลิตสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการเรียนการสอน ซึ่งหลังจากนั้นวิทยากรจะต้องคำนึงถึงขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตรเป็นขั้นต่อไป (นิรชรา ทองธรรมชาติ, 2544, หน้า 83-95)

#### 1. ลักษณะหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีควรประกอบด้วย

1.1 แรงจูงใจในการเรียนการสอนและการจูงใจผู้เข้ารับการอบรมนั้นจัดเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากความรู้ที่มีประโยชน์ต่าง ๆ นั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หากผู้เข้ารับการอบรมไม่มีความตั้งใจในการเรียนรู้

1.2 การนำเสนอบทเรียนวิธีการนำเสนอเนื้อหาต้องเหมาะสมและหัวข้อในการฝึกอบรมควรชัดเจนและมีอธิบายให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจอย่างชัดเจน

1.3 การนำไปประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้ฝึกอบรมไปแล้วควรจะได้มีการนำมาทดลองปฏิบัติในระยะเวลาของการฝึกอบรมนั้นคำถามต่าง ๆ จากผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้รับการอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจอย่างชัดเจน

1.4 ขั้นตอนการประเมินผลและติดตามผล เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ใดบ้างจากการฝึกอบรม สิ่งใดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาในการเรียนรู้และเป็นสาเหตุของการปฏิบัติที่ผิดพลาด และถ้าเป็นไปได้ควรมีการประเมินผลความสำเร็จของผู้เข้ารับการอบรม

2. ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้การฝึกอบรมได้ผลมากที่สุด การฝึกอบรมนั้นควรเกิดขึ้นมาจากความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริง ดังนั้นจึงควรจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

2.1 การวิเคราะห์ (Analysis) องค์ประกอบที่สำคัญต้องคำนึงถึงในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม คือ การวิเคราะห์จากความสามารถและความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานนั้น ๆ และการวิเคราะห์จากความต้องการขององค์กร

2.2 การออกแบบ (Design) การออกแบบหลักสูตรแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 เริ่มจากการตัดสินใจและมองหาความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งจะอยู่ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Need analysis process)

จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม คือ การหาความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการในการฝึกอบรมจะรวมถึงการเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม การเตรียมการฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน บทเรียนหรือชุดการสอนแต่ละส่วน นอกจากนี้การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมยังรวมถึงการเลือกประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบทเรียน วิธีการนำเสนอ และการประเมินผล โสตทัศนูปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนสำหรับวิทยากรให้สอดคล้องกับการเรียนการสอน 4 ขั้น ดังนี้

- 1) การเตรียมการสอน
- 2) การนำเสนอบทเรียน
- 3) การนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน
- 4) การประเมินผล

นอกจากนี้ จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544, หน้า 92) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรไว้ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายว่ามีภาระงานอะไรบ้างที่จำเป็นจะต้องอบรม
- 2) กำหนดความรู้ (Knowledge = K) ทักษะ (Skills = S) และทัศนคติ (Attitude = A) ที่จำเป็นในการอบรม
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objective) โดยให้สอดคล้องกับ KSA
- 4) ระบุกลยุทธ์เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับ KSA และข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น เหมาะสมกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร เช่น ข้อจำกัดทางการเงินหรือข้อจำกัดทางด้านขนาด และลักษณะของห้องอบรมเหมาะสมกับผู้เข้าอบรมทั้งระดับการศึกษาอายุ ฯลฯ เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ โดยช่วยเสริมการเรียนรู้ให้ดีขึ้น เหมาะสมกับวิทยากร คือ วิทยากรรู้สึกคุ้นเคยและสะดวกใจที่จะใช้
- 5) ระบุกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 6) จัดสรรเวลาที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรม
- 7) ระบุวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม

## 2.3. การพัฒนา (Development) แบ่งการพัฒนาเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

### 2.3.1 การพัฒนาเทคนิคและกิจกรรม (Training techniques)



2.3.2 การพัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.3.3 การพัฒนาเนื้อหา

2.3.4 การพัฒนาสื่อประกอบการอบรม

2.4. การนำไปใช้ (Implementation)

2.5. การประเมินหลักสูตร (Evaluation)

2.5.1 ความหมายของการประเมินหลักสูตรการประเมินผล คือ กระบวนการตัดสินใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างเป็นระบบและตัดสินคุณค่ากับสิ่งที่วัดได้เป็นกระบวนการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการให้การตัดสินใจและให้แนวทางเลือกต่าง ๆ เป็นกระบวนการปรับปรุงแก้ไขเพื่อการฝึกอบรมนั้นบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นการสรุปว่า การอบรมนั้นมีประสิทธิผลหรือไม่การประเมินโครงการฝึกอบรมจะช่วยตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่าหลังจากการอบรมแล้วสามารถเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมความรู้ทักษะได้หรือไม่และจะปรับปรุงไปในทิศทางไหน

2.5.2 จุดมุ่งหมายในการประเมินหลักสูตรประกอบด้วย

1) เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรซึ่งจะประเมินในช่วงที่ยังคงดำเนินอยู่เพื่อหาจุดประสงค์โครงสร้างว่ามีความสอดคล้องหรือไม่

2) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประเมินผลระหว่างการดำเนินการ

3) เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าควรใช้หลักสูตรต่อไปหรือยกเลิกดำเนินการหลังจากการอบรม

4) การควบคุมคุณภาพผู้เรียนว่าผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความมุ่งหวังหรือไม่ภายหลังจากมีการนำหลักสูตรไปใช้หรือใช้แล้วระยะหนึ่ง

2.5.3 ลักษณะที่ดีของการประเมินโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1) ยึดจุดประสงค์เป็นหลัก

2) ควรดำเนินการทั้ง 3 ช่วง คือ ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม

3) ควรปรับปรุงเครื่องมือการวัดอยู่เสมอ

4) แก้ไขข้อบกพร่องสำหรับผู้เข้าอบรมที่ต่ำกว่าเกณฑ์

5) นำผลที่ได้มาปรับปรุงการอบรม

2.5.4 ขั้นตอนการประเมินโครงการฝึกอบรมมีดังนี้

### ขั้นที่ 1 วิเคราะห์โครงการฝึกอบรม

- 1) บรรยายโครงการเพื่อให้เกิดความรู้เกี่ยวกับโครงการ
- 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของโครงการให้เข้าใจ

### ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 2) กำหนดคำถามหลักและรองสำหรับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

### ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการประเมิน

- 1) ระบุตัวแปรแนวทางการวัดและเครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวม

ข้อมูล

- 2) กำหนดเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการตัดสิน

### ขั้นที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) สร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ
- 2) นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูล

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้
- 2) ตัดสินคุณค่าตามเกณฑ์ของแต่ละวัตถุประสงค์

### ขั้นที่ 6 จัดทำรายงานผลการประเมิน

- 1) จัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร
- 2) นำผลที่ผ่านการพิจารณาเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

#### 2.5.5 ช่วงเวลาที่ทำการประเมิน โครงการการประเมิน โครงการฝึกอบรม

สามารถกระทำได้ 3 ระยะ ได้แก่ การประเมินก่อนการฝึกอบรม การประเมินระหว่างการฝึกอบรม และการประเมินหลังการฝึกอบรม

1) การประเมินก่อนการฝึกอบรม (Pre-implementation evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสมของตัวโครงการก่อนฝึกอบรม เช่น การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมหรือปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ดีที่สุดด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ ความเหมาะสมของจุดมุ่งหมายและวิธีการ โอกาสของการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นต้น

2) การประเมินระหว่างการฝึกอบรม (Implementation evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรมในระหว่างฝึกอบรมสำหรับพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงแก้ไข เช่น การประเมินทรัพยากรการบริหารโครงการ การดำเนินงานการฝึกอบรมที่ปฏิบัติจริงเมื่อเทียบกับแผน ปัญหาอุปสรรคระหว่างการฝึกอบรม และการแก้ไข เป็นต้น

3) การประเมินหลังการฝึกอบรม (Post-implementation evaluation) การประเมินโครงการหลังการฝึกอบรมนั้นมีผู้เสนอ ๆ ไว้หลายรูปแบบแต่รูปแบบที่นิยมใช้กัน สำหรับโครงการฝึกอบรมได้แก่ รูปแบบการประเมินของ ศิริชัย กาญจนวาที (2545, หน้า 217-218, อ้างอิงจาก Kirkpatrick, 1987) ที่ได้เสนอการประเมินผล 4 ระดับดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความรู้สึกรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการ เช่น หลักสูตรเนื้อหาสาระตรงกับความต้องการหรือไม่ ความคิดเห็นต่อเอกสาร สถานที่ว่ามีความเหมาะสมเพียงไร วิทยากรมีความเหมาะสมเพียงไร ได้รับความรู้ทักษะระดับใด มีความคาดหวังอย่างไรต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งาน เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลอาจเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) การสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามควรมีคำถามแบบปลายเปิดไว้ตอนท้ายเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม ทักษะการปฏิบัติ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลอาจเป็นแบบทดสอบ (Test) แบบสอบภาคปฏิบัติ (Performance test) การสังเกตพฤติกรรม (Observation)

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อไปปฏิบัติงาน เช่น การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน-หลังการฝึกอบรมว่าเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การนำความรู้ ทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลอาจเป็น การสังเกตการณ์สัมภาษณ์ แบบวัดพฤติกรรมก่อนและหลังการฝึกอบรม แบบบันทึกพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results) การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การลดลงของปัจจัยเสี่ยง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร การลดต้นทุนการเพิ่มกำไร ประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นต้น

#### การฝึกอบรม

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ความหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม รูปแบบของการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม

### ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง ขบวนการที่จัดขึ้นเพื่อความรู้ และทักษะ ให้แก่ผู้เข้ารับ การฝึกอบรม โดยจัดเป็นช่วง ๆ หรือเป็นระยะเวลาตามความเหมาะสมอาจใช้เวลา 3 วัน หรือ 1 สัปดาห์ หรือมากกว่า จัดเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มผู้จัด อาจเป็นหน่วยราชการ เอกชน หรือ บริษัทห้างร้านก็ได้ (น้อย สิริโชค, 2524, หน้า 4 อ้างถึงใน สุวรรณ พงษ์ศรีศุกร, 2553, หน้า 13)

Nadler (1980) แห่งมหาวิทยาลัยจอร์จทาวน์ได้ใช้คำว่า "การฝึกอบรม" เป็นคนแรกในปี พ.ศ. 2512 ในความหมายที่ว่า "การเรียนรู้ที่ได้จัดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ให้เกิด การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเท่าที่จะเป็นไปได้หรือเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตโดยทั่วไปของแต่ละบุคคล" การฝึกอบรมในที่นี้จึงหมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ หรือสัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับงานอาชีพในปัจจุบัน (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2541, หน้า 260, อ้างถึงใน Nadler, 1980) หรือพิจารณาอีกความหมายหนึ่ง คือ การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของ พนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรม คือ ทำให้พนักงานแต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ ในปัจจุบันหรือกระบวนการทำงานได้อย่างครบวงจร (คณัย เทียนพูน, 2540, หน้า 30-31) อย่างไรก็ตามจากการศึกษาสังเคราะห์ความหมายของการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม (Training) คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมจึงเป็น โครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติใน การทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

การฝึกอบรม คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่ม ความสามารถในการทำงานของคนทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญใน การปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงานและสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อม เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมมีความสำคัญกับหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลาย ระดับ ทั้งระดับองค์กรหรือหน่วยงาน ระดับผู้บังคับบัญชา ระดับพนักงานหรือตัวผู้เข้าอบรมเอง (สมคิด บางโม, 2544, หน้า 15-17) การฝึกอบรมมีบทบาทอย่างอึ้งโดยเฉพาะช่วยเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้านต่างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานดังนี้

1. ความรู้ (Cognitive) บุคคลจะต้องมีความรู้ที่เป็นความคิดรวบยอดอันเป็นพื้นฐานที่ ต้องใช้ในการทำงานจะต้องเข้าใจเหตุและผลที่ใช้ในการทำงานตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน การประยุกต์ความรู้ กระบวนการสืบสวนสอบสวน หลักการแก้ปัญหา และ การตัดสินใจ

2. ทักษะ (Psychomotor) เป็นทักษะที่สัมพันธ์กับการใช้เครื่องมือหรือการใช้มือทักษะขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การเคลื่อนไหวทางกาย และการปฏิบัติงาน ทักษะช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น เกิดความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อหาวิธีทำงานที่ดีกว่า เป็นทักษะทางกายที่จำเป็นต่อการทำให้ภารกิจประสบความสำเร็จเป็นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ

3. เจตคติ (Affective) เจตคติดีมีความสำคัญเท่ากับความรู้อะไรก็ตามและทักษะเพราะลูกจ้างที่มีเจตคติไม่ดีจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อผลิตภาพลูกจ้างที่รู้สึกว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมหรือมีความรู้สึกว่าจะงานที่ทำอยู่ไม่มีความสำคัญหรือลูกจ้างอยู่ในสภาพที่สิ้นหวังเหล่านี้ทำให้ผลงานที่ออกมาต่ำกว่าความสามารถที่แท้จริง เจตคติในที่นี้หมายถึงรวมถึงค่านิยม และความสนใจ เป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุดและยากที่จะวัด

อย่างไรก็ตามในการฝึกอบรมบางครั้งจะเน้นการเรียนรู้ด้านทักษะมากกว่าการเรียนรู้ด้านอื่น ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนานั้นไม่สามารถที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยระบบการศึกษา ทั้งนี้เพราะความเฉื่อยชาของระบบอาจารย์ผู้สอนและหลักสูตร การฝึกอบรมจึงต้องเน้นการสร้างหรือยกระดับทักษะเป็นพิเศษ ส่วนความรู้หรือเจตคติสามารถจะสร้างได้ในระบบโรงเรียน (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2541, หน้า 234)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และเจตคติหรือค่านิยมของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ทั้งต่อตนเอง และส่วนรวม

#### จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรแต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการแต่จุดมุ่งหมายโดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เรียงลึกลงไป (2539, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้างอันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงาน ได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากและการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจกฎข้อบังคับระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ

5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

6. เพื่อให้มีเจตคติและกำลังขวัญที่ดีเกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการด้านการฝึกอบรมได้กล่าวถึงเกี่ยวกับเรื่องจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

กุลยา ดันติผลาชีวะ (2537, หน้า 8-9) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้

4 ประการ คือ

1. พัฒนาคน ให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรทั้งในด้านการพัฒนาคนด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของคนสูงขึ้น

2. พัฒนางาน เนื่องจากกลไกในการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคน เป็นพื้นฐานการส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับคนทุกระดับขององค์กรและสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ได้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ใน ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น จึงมีผลทำให้งานที่ทำอยู่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นไปด้วย

3. พัฒนาองค์กร เป็นการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรใหม่ทั้งระบบเพื่อประสิทธิภาพของ องค์กร ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นกลวิธีหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยจะมีผลต่อการพัฒนา ดังนี้

3.1 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานซึ่งมีหลายปัจจัยที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพใน การทำงานโดยจะมีผล คือ

3.1.1 เพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือเจตคติให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ตามลักษณะที่เปลี่ยนแปลงหรือก้าวหน้าไปได้โดยคล่องตัว

3.1.2 เป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ทำงาน ได้เปลี่ยนบรรยากาศจากการทำงานไปเป็น การศึกษาอบรมทำให้เกิดความกระปรี้กระเปร่าและกระตือรือร้นต่อการทำงาน

3.1.3 พัฒนาองค์กรหรือลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน เช่น การฝึกอบรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3.2 เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการในการทำงาน

3.3 ขยายหน่วยงานการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถ เป็นความจำเป็นเมื่อ งานของหน่วยงานขยายกว้างออก ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการปฐมนิเทศแล้วยังเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อนโยบายและแนวทางของการขยายและพัฒนาหน่วยงานด้วย

3.4 เพิ่มวิทยฐานะแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดการฝึกอบรมตามความต้องการนี้เป็นการจัดอย่างมีเงื่อนไขให้ผู้เข้าอบรมสามารถใช้ผลจากการฝึกอบรมเพื่อการขอผลงานขอตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนบทบาทของตนเองไปในทางที่มีการยอมรับกันมากขึ้น

4. พัฒนาสังคม การจัดการฝึกอบรมตามความต้องการนี้เป็นภารกิจโดยตรงของหน่วยงานที่จะต้องจัดแต่บางครั้งก็เป็นการจัดอบรมเพื่อเป็นการเสริมนโยบายการบริการทางวิชาการแก่สังคมก็ได้หรือเป็นการจัดกระทำขึ้นเพื่อขยายบริการสู่สังคมเป้าหมายของการจัดอบรมจะเป็นดังนี้

4.1 ขยายบริการเพื่อการพัฒนาชุมชน

4.2 เผยแพร่วิชาการแก่สังคมเป็นการจัดบริการทางวิชาการให้แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป การฝึกอบรมเพื่อเผยแพร่วิชาการจะขึ้นอยู่กับนโยบายและขอบข่ายหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ มากกว่าการจัดประจำโดยเป็นความจำเป็น

นอกจากนี้ แวกเคย์และลาทัม (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2543, หน้า 72-73, อ้างถึงใน Wexley & Latham. 1991, pp. 4-5) สมคิด บางโม (2544, หน้า 15) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ทำนองเดียวกันและมีแนวโน้มของจุดมุ่งหมายคล้ายกับ 2 ท่านที่กล่าวมาแล้ว โดยแบ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้เป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญหรือทักษะในการทำงานคือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติไปในทางที่ดีที่พึงปรารถนาซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเกิดความสามัคคีในหมู่คณะเกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงาน รวมถึงการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและพัฒนางองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### ประเภทของการฝึกอบรม

Odiome (1970, p. 80) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมเบื้องต้น (Regular training program) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา (Problem-solving training program) เป็นการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การฝึกอบรมประเภทนี้ จะมุ่งเน้นในเรื่อง การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Innovative training program) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูง เน้นการมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถ พัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น

การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่กำหนด ปิช (รวีวัตร์ สิริภูบาล 2543, หน้า 29, อ้างอิงจาก Beach, 1980, pp. 78-379) อรพรรณ พรสีมา (2537, หน้า 6-8) และ Byars & Rue (1994, pp. 219-222) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมโดยใช้ ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-service training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรก่อนจะ เริ่มทำงานประจำในหน่วยงานเพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการ เป็นการเตรียมตัวให้กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะ ประกอบด้วย การฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความชำนาญอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลพร้อมที่จะทำงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมก่อนประจำการในลักษณะนี้มี วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2539, หน้า 2)

1.1.1 เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานโดยละเอียด

1.1.2. เพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับระเบียบแบบแผนสิทธิหน้าที่ประโยชน์ที่พึงจะได้รับและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงาน

1.1.3. เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้นและเข้าใจในงาน ในหน้าที่รับผิดชอบของตน

1.1.4. เพื่อให้พนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน

1.1.5. เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน

1.1.6. เพื่อให้ทราบถึงอนาคตและโอกาสก้าวหน้าของตน

การปฐมนิเทศเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอจึงควรมีการฝึกอบรมในลักษณะการแนะนำ งานด้วย



1.2 การแนะนำงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมก่อนประจำการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น การแนะนำงานใหม่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำและต่อเพื่อนร่วมงานนอกจากนั้นจะช่วยให้รู้จักวิธีที่ถูกต้องในการทำงานการฝึกอบรมลักษณะนี้อาจใช้เวลาอย่างน้อยต่างกันแล้วแต่ลักษณะงานที่จะต้องทำ สิ่งที่ควบคู่กับการแนะนำงานก็คือการปฐมนิเทศ

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้วระยะหนึ่งและต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของหน่วยงาน ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีขึ้นและมีปริมาณมากขึ้น การฝึกอบรมระหว่างประจำการจำแนกได้ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติหน้าที่ (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีหัวหน้างานคอยดูแลให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิดถ้ามีปัญหาสามารถสอบถามจากหัวหน้างานได้ การฝึกอบรมประเภทนี้จึงช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การฝึกอบรมแบบหมุนเวียนการทำงาน (Job rotation) มีลักษณะเดียวกับการฝึกอบรมขณะทำงานแต่พนักงาน 1 คน เรียนรู้งานได้หลากหลายในหน่วยงานเพราะจะผ่านการฝึกอบรมการทำงานแบบหมุนเวียนบางครั้งเรียกการฝึกอบรมแบบนี้อีกอย่างหนึ่งว่าการฝึกอบรมแบบไขว้ (Cross training) ข้อดีของวิธีนี้คือ สามารถยืดหยุ่นบุคลากรในองค์กรได้ เช่น พนักงานคนหนึ่งไม่มาก็สามารถนำพนักงานอีกคนหนึ่งมาทำงานแทนได้

2.3 การฝึกอบรมในลักษณะฝึกงาน (Apprenticeship) วิธีนี้เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมพนักงานผู้ซึ่งเข้ามาใหม่เป็นการเตรียมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะสูง การฝึกอบรมแบบฝึกงานเป็นการผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมในห้องอบรม การฝึกอบรมในลักษณะฝึกงานส่วนใหญ่ใช้สำหรับงานเฉพาะ

2.4 การฝึกอบรมโดยพักการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างการฝึกอบรม (Off-the-job training) เป็นการฝึกอบรมนอกระบบการทำงานและนิยมทำกันโดยทั่วไปเป็นการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมจะพักจากการปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่สัมพันธ์กับงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในบางกรณีอาจเป็นการเตรียมการเพื่องานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพให้การเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว นิยมใช้กับกลุ่มใหญ่และไม่มีความรู้ในเรื่องที่จัดอบรมใช้สำหรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้

หลักการและทฤษฎีซึ่ง บายอาร์และรู เรียกรวมการฝึกอบรมชนิดนี้ว่า การฝึกอบรมในห้องอบรม (Classroom training)

3. การฝึกอบรมในโครงการ (Project related training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ อาทิเช่น โครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากต่างประเทศ ซึ่งมีระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก เป็นการอบรมเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากร มีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุน ปกติจะระยะสั้น คือ 1-3 เดือนหรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development training) มีความหมายกว้างและครอบคลุม เช่น กรณีบุคคลที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มตื้นเขิน เริ่มจะไม่ทันกับข้อมูลหรือวิทยาการสมัยใหม่ ทำให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นการอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้ใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนของเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการออกไปอบรมนอกสถานที่ ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการพัฒนา มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือบางคนอาจจะลาศึกษาต่อ ซึ่งการศึกษาต่อก็คือ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นกัน

สุเทพ สังข์เพชร (2536, หน้า 15) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้ตามเกณฑ์ที่แตกต่างจากท่านที่กล่าวมาแล้ว โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

#### 1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น

1.1 การฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงานสำหรับผู้แรกเข้าทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร

1.2 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษาข้อบกพร่องของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม

1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่าอัปเกรดดิ้ง (Upgrading) รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้นรวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษยสัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างานนักบริหาร โครงการพิเศษ รวมทั้งอบรมขณะ

ปฏิบัติงานการสอนงาน การหมุนเวียนงานการศึกษา และเรียนงานการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 201) เป็นอีกผู้หนึ่งที่เสนอประเภทการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการของการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ไว้ 3 ประเภท คือ วิทยาการเป็นศูนย์กลาง ผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง และ

เทคนิคผสม คือ ผู้เข้าอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลาง ซึ่งในการฝึกอบรมจะใช้เทคนิควิธีการใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมแบบใดจะใช้กิจกรรมในการในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมกิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดเนื้อหาที่เตรียมไว้แล้วให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการพูดของวิทยากร

2.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการสนทนาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-6 คนในหัวข้อเรื่องที่กำหนดโดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ

2.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีความสนใจในหัวข้อเรื่องจำนวนหลาย ๆ คนในแง่มุมต่าง ๆ กัน โดยมีลักษณะเป็นการสนทนา

2.4 การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการที่วิทยากรแสดง (การกระทำ) ให้ผู้เข้าอบรมรู้ถึงกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.5 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group discussion) เป็นการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยจำนวนระหว่าง 5-20 คน (ขึ้นอยู่กับลักษณะสถานที่หัวข้ออภิปราย และคุณสมบัติของสมาชิก) เพื่ออภิปรายกันในหัวข้อและเวลาที่กำหนดให้โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีมาจนได้ผลสรุปจากกลุ่ม โดยอาจมีการเลือกประธานและเลขานุการกลุ่มหรืออาจมีวิทยากรประจำกลุ่มคอยเป็นที่ปรึกษาด้วย

2.6 การประชุมกลุ่ม (Syndicate) เป็นการประชุมอภิปรายเช่นเดียวกับการอภิปรายกลุ่มย่อยแต่จะเน้นให้มีการจัดกลุ่มที่ประกอบด้วย สมาชิกที่มีประสบการณ์ต่าง ๆ กันและไม่เพียงแต่สมาชิกจะอภิปรายกันโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่มีมาเท่านั้น ในการประชุมกลุ่มจะทำให้กลุ่มทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและมีวิทยากรที่ปรึกษาประจำกลุ่มเพื่อคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นตลอดเวลา การคัดเลือกประธานและเลขานุการและผลสรุปที่ได้ก็จะต้องจัดทำออกมาในรูปแบบของรายงานเสนอให้กลุ่มใหญ่พิจารณาอภิปรายกันอีกครั้งหนึ่ง

2.7 กรณีศึกษา (Case study) เป็นการเสนอเหตุการณ์ซึ่งรวบรวมหรือจำลองมาจากเหตุการณ์จริงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พิจารณาวิเคราะห์อภิปรายและดำเนินการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยวิทยากรอาจเสนอเหตุการณ์ในลักษณะของสิ่งพิมพ์ เทป โทรทัศน์หรือใช้การเล่าให้ฟังก็ได้แล้วกำหนดคำถามหรือประเด็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อภิปรายกัน โดยใช้ข้อมูลในเหตุการณ์นั้นเป็นแนวทางของการอภิปราย ทั้งนี้วิทยากรจะต้องคอยควบคุมดูแลพยายามให้การอภิปรายอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้

2.8 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง โดยจะมีการสังเกต ประเมิน และอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทในภายหลัง

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการกระตุ้นให้กลุ่มได้ใช้ความคิดอย่างเสรีในหัวข้อที่กำหนดในเวลาจำกัดเช่น 5 นาทีหรือ 30 นาที เป็นต้น

2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical exercise) คือ การจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วจากวิทยากรเพื่อตรวจสอบความเข้าใจหรือทักษะในเรื่องนั้น ๆ

2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game) หมายถึงการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือทำหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.12 การสอนงาน (Coaching) เป็นการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานกับผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริงโดยฝึกอบรมตามความต้องการในงานนั้นและเป็นการสอนอย่างมีระบบ คือ มีการวางแผนกันล่วงหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed learning) คือ การจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ในลักษณะเหมือนกับการสอนตัวเองคือเรียนจากบทเรียนที่ได้รับการจัดลำดับเอาไว้ที่เหมาะสมและแต่ละช่วงของบทเรียนจะมีแบบทดสอบให้ผู้เรียนตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง

สรุปได้ว่า ประเภทการฝึกอบรม สามารถจำแนกออกเป็นการฝึกอบรมก่อนประจำการ ระหว่างประจำการ การฝึกอบรมตามโครงการ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายและความต้องการที่แตกต่างกันเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร

### รูปแบบการฝึกอบรม

Bader & Bloom (1994, pp. 24-31 อ้างถึงใน วุฒิพงษ์ ทองก้อน 2554, หน้า 43) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมที่ส่งผลสูงสุด (HIGH-IMPACT training model) ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (Identify training needs) ผู้พัฒนาการฝึกอบรมจะต้องสามารถชี้แนะให้เห็นถึงการอบรมอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม เป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะเดิมหรือทักษะใหม่ ตัดสินใจเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนา สอบถามผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้ถึงพื้นฐาน การศึกษา ประสบการณ์ และบรรยากาศการทำงานของผู้มีส่วนร่วม เข้าใจถึงความรู้สึกรู้สีกของผู้มีส่วนร่วม ประเมินคุณค่าของความต้องการการฝึกอบรมและสร้างความเชื่อมั่นการฝึกอบรม

2. การวางแผนแนวทางการฝึกอบรม (Map the approach) วางแผนอย่างมีระบบและไม่มีข้อจำกัด โดยการเข้าใจความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม และความคาดหวังของผู้จัดอบรม ซึ่งเป็น

การวางแผนเกี่ยวกับ การนำเสนอ การอภิปราย การปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเลือกสื่อ โสตทัศนูปกรณ์ การผลิตโปรแกรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็น ทางด้านเวลา งบประมาณ และแหล่งทรัพยากร

3. การผลิตสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce learning tools) เป็นการจัดหาสื่อ เครื่องมือการเรียนรู้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ซึ่งจะต้องตรวจสอบดูถึงความเหมาะสม ของกิจกรรมและแบบฝึกหัด การเสริมแรงและความต่อเนื่อง ความเหมาะสมของขนาด และ โครงสร้างของกิจกรรมกลุ่มย่อย สื่อการเรียนรู้ที่สามารถสนับสนุนทั้งระหว่างการฝึกอบรม การปฏิบัติกิจกรรม และโปรแกรมทั้งหมด

4. การประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply training techniques) โดยการตรวจสอบถึง การทำให้การอบรมบรรลุเป้าหมายจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมสามารถสร้าง ประสบการณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการ คุณค่าที่ได้จากการอบรม ลักษณะของวิทยากรที่นำเสนอ ความรู้และทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดทักษะตามที่ต้องการ และมี การติดตามที่ชัดเจน

5. การคำนวณผลลัพธ์ที่วัดได้ (Calculate measurable results) ด้วยการสอบถาม การสังเกต ระหว่างการฝึกอบรม ทั้งการปฏิบัติและการทำงานตามที่มอบหมาย การติดตามข้อมูล ที่ต้องการในระหว่างการอบรม และใช้กระบวนการประเมินผลเชิงลึกถึงการเปลี่ยนแปลงจากการ ฝึกอบรม และการประเมินผลการติดตามเป็นช่วงระยะเวลาต่างกัน

6. การติดตามผลการอบรม (Track ongoing follow-through) เป็นการเตรียมการติดตาม ผลก่อนการฝึกอบรมเริ่ม การติดตามระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม บทบาท ความรับผิดชอบ สถานการณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการติดตามการฝึกอบรม

ส่วนการออกแบบที่ให้การฝึกอบรมเป็นการฝึกปฏิบัติการ โดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดการพัฒนาตาม ขั้นตอน ซึ่ง สิลเบอร์แมน (Siberman, 1998, pp. 15-16) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Assess the need for training and the participants) เป็นการตัดสินใจถึงความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งได้รับ ผลต่อมา เป็นการประเมินในช่วงเริ่มต้นของโปรแกรม ซึ่งจะช่วยให้สามารถช่วยในการวางแผน การออกแบบ และการปรับปรุงโปรแกรมได้ดี

2. ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ทั่วไป (Set general learning goals) วิเคราะห์และแยกแยะ สมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นเป้าหมาย อธิบายความต้องการด้านการสร้าง

ความตระหนักทางด้านเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ และการสร้างพฤติกรรมใหม่ การแก้ปัญหาในชีวิตจริง และการนำไปใช้ในหน้าที่การงาน

3. ตั้งจุดประสงค์การเรียนรู้ (Specify objectives) เจาะจงถึงสิ่งที่ถึงชนิดของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ จุดประสงค์จะช่วยเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการ การตรวจสอบ และการประเมินผลการฝึกอบรม

4. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design training activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสร้าง โครงร่าง ทั้งวิธีการและรูปแบบของกิจกรรมที่จำเป็นต่อจุดประสงค์ใน โปรแกรมการฝึกอบรม

5. เรียงลำดับความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรม (Sequence training activities) ตัดสินว่ากิจกรรมใดควรเริ่มต้น หรืออยู่ตอนสิ้นสุดโปรแกรม ปรับกิจกรรมเพื่อให้แผนการที่วางไว้คล่องตัวมากขึ้น

6. เริ่มปฏิบัติการตามแผนการรายละเอียดทั้งหมด (Start detail planning) กำหนดวิธีการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน กำหนดเวลา ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะ จุดสำคัญและการสอน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และวิธีการจบการฝึกอบรม

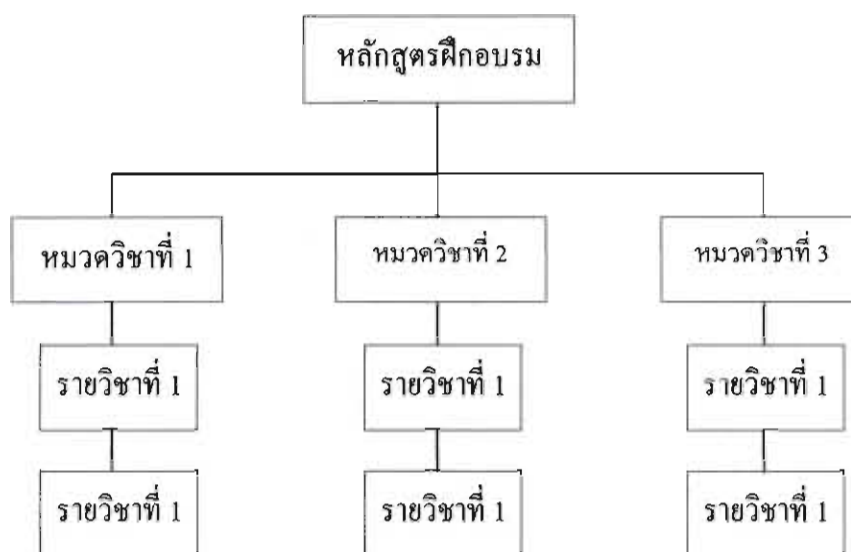
7. ทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบ (Revise design details) ปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้และทบทวนประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องปรับปรุงหรือคิดตามงานหรือขั้นตอนใดบ้าง ตัดสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ปฏิบัติไม่ได้ หรือบกพร่อง

8. ประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the total result) ตรวจสอบแผนการว่าได้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแล้ว ออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2548, หน้า 140-150 อ้างถึงใน พินิจวิโรจน์ เมฆขยา, 2550, หน้า 49-56) กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม และการกำหนดวิธีการประเมินผล โครงการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม คือ การกำหนดเป้าหมายว่า การฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ให้เป็นไปในทางใดและระดับใด โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา และวัตถุประสงค์ของรายวิชา (เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ, อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2548, หน้า 140) ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม ดังภาพที่ 6

### โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม



ภาพที่ 6 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมโดยทั่วไป (ชูชัย สมितिไกร, 2548, หน้า 141)

จากภาพที่ 6 จะเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วย หมวดวิชา และหมวดวิชาจะประกอบด้วย รายวิชาต่าง ๆ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละระดับจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมายถึง วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม หรือเป็นสิ่งที่ต้องการจะได้รับการฝึกอบรมแต่วัตถุประสงค์ของหมวดวิชาเป็นสิ่งที่คาดหวังจะได้รับจากการเรียนรู้ในหมวดวิชาหนึ่ง ๆ และในระดับวัตถุประสงค์ของรายวิชานั้นจะเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะมีหรือกระทำได้ภายหลังการเรียนรู้รายวิชานั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะเขียนอยู่ในรูปแบบของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยเป็นคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะมีหรือแสดงออกมาได้ภายหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งพฤติกรรมในที่นี้ อาจหมายถึง ความรู้ ทักษะคติ หรือการกระทำ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสามอย่างก็ได้ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีนั้น ควรจะมีความชัดเจน กระชับ และสามารถวัดได้ โดยทั่วไป

2. ขั้นตอนการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร คือ สาระความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรจะประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1) การจัดเตรียมโครงร่างของหลักสูตร (Course outline) เป็นขั้นตอนแรกของการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร ซึ่งหมายถึง คำบรรยายเกี่ยวกับ โครงสร้างและลำดับขั้นตอนการเสนอเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม (Camevale, Gainer and Meltzer, 1990 อ้างถึงใน พิชาวีร์

เมฆขยาย, 2550, หน้า 51) ซึ่งต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และมีความถูกต้อง ทันสมัย

2) การสร้างแผนการเรียน (Lesson plan) คือ สิ่งที่บรรยายถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กิจกรรมของการเรียน สื่อการสอน และวิธีการประเมินผล การเขียนแผนการเรียนที่ต้นนี้ ควรบ่งชี้สิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำ ระบุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของแผนการเรียน กำหนดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเรียนความรู้ และทักษะอะไรจึงสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้ จัดวางหัวข้อย่อยของบทเรียนตามลำดับที่เหมาะสม ระบุเนื้อหาของหัวข้อย่อยโดยละเอียด เลือกกิจกรรมการเรียนซึ่งเหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อย่อย ระบุวัตถุประสงค์ที่ จำเป็นต้องใช้ ทบทวนการจัดลำดับเนื้อหา ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม และจัดเตรียม วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3) การจัดวางเนื้อหาวิชา สิ่งที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ ระบุสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้ ที่เป็นความรู้หรือข้อมูลที่ต้องการให้เรียนรู้ เป็นทักษะที่ต้องการให้เรียนรู้และเป็นแบบฝึกหัดหรือ กิจกรรมที่ต้องการให้มีการฝึก ควรระบุนความสนใจ ความต้องการและความสามารถของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม รวบรวมเอกสารซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด ค้นหาเอกสารที่จำเป็นจาก แหล่งข้อมูลภายนอก จัดวางหรือแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาวิชาตามความเหมาะสม และประเมินว่า เนื้อหาที่กำหนดมีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

3. ขั้นตอนการกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม สามารถกำหนดได้โดยแยกเป็น 2 ประเด็น คือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม โดยการกำหนดระยะเวลายาวขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรม รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย และการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม ต้องเทียบเคียงวัตถุประสงค์และเนื้อหาทั้งหมดกับจำนวน ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีอยู่จากนั้นจึงแบ่งสรรเวลาที่จะให้กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาแต่ละหัวข้อ ตามความเหมาะสมโดยยึดหลักว่าภายในระยะเวลาที่แบ่งสรรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะ สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญและความ ยากมากควรจะมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากกว่าที่มีความสำคัญและความยากน้อย

4. ขั้นตอนการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี ทั้งนี้วิธีการฝึกอบรม จึงเปรียบเสมือนพาหนะของการเดินทาง ซึ่งจะช่วยให้โครงการฝึกอบรมสามารถบรรลุถึง วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้โดยยึดถือเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1) ยึดถือตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ที่แบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ข้อ คือ วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถ และ ด้านทัศนคติหรือค่านิยม



2) ยึดถือตามลักษณะการเรียนรู้ที่แบ่งเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเภทของวิธีการฝึกอบรม จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์และลักษณะของการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โปรแกรมการเรียนรู้ด้วย</li> <li>การนำตนเอง</li> <li>- การสอนด้วยคอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรยาย</li> <li>- การอภิปรายกลุ่ม/ คณะ</li> <li>- การระดมสมอง</li> <li>- ทักษะศึกษา</li> </ul>
ทักษะและความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมในงาน</li> <li>- แบบฝึกหัดรายบุคคล</li> <li>- การฝึกโดยใช้อุปกรณ์</li> <li>จำลอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสาธิต</li> <li>- กลุ่มฝึกแก้ไขปัญหา</li> <li>- กรณีศึกษา</li> <li>- การจำลองสถานการณ์</li> <li>- เกมเชิงธุรกิจ</li> <li>- การแสดงบทบาทสมมติ</li> <li>- การแสดงแบบพฤติกรรม</li> </ul>
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การอภิปรายกลุ่ม</li> <li>- การแสดงบทบาทสมมติ</li> <li>- การแสดงแบบพฤติกรรม</li> </ul>

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 175)

5. ขั้นตอนการกำหนดวิธีการประเมินผล เป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อพิจารณาและวินิจฉัยว่า โครงการฝึกอบรมที่ได้ทำไปนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ อย่างไร เกณฑ์การประเมินผล อาจจำแนกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) เกณฑ์ปฏิกิริยา (Reaction criteria) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม รวมถึงสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม วิทยากร วิธีการฝึกอบรม และองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการประเมินถึงการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ

2) เกณฑ์การเรียนรู้ (Learning criteria) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการฝึกอบรมหรือเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้หรือไม่ โดยสามารถแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น ดังนี้

2.1 ความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ความเข้าใจข้อเท็จจริง หลักการ วิธีการ กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.2 ทักษะ (Skill) เป็นการสั่งสมความรู้ ความสามารถจนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน การประเมินทักษะอาจทำได้ด้วยการทดลองในสภาพการทำงานจริง การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร หรือบางกรณีอาจทดสอบด้วยการทดสอบแบบข้อเขียน

2.3 ทักษะ (Attitude) เกี่ยวข้องกับการที่เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อเนื้อหาของฝึกอบรมในทางที่ดีหรือยอมรับ ยอมรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานต่อไป

3) เกณฑ์พฤติกรรม (Behavior on the job criteria) การประเมินพฤติกรรมเป็นการประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ และทักษะต่าง ๆ รวมถึงทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานหรือในการดำเนินชีวิตหรือไม่

4) เกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ (Results criteria) โครงการฝึกอบรมสามารถประเมินผลลัพธ์ ได้ว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ โดยการประเมินผลต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อนำมาเปรียบเทียบกันและต้องพึงระวังผลกระทบจากตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

สมชาติ กิจขรรจง (2546, หน้า 15-28 อ้างถึงใน สมพล เข้มกำเนิด, 2556, หน้า 32-33) ระบุว่า กระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแสวงหา และวิเคราะห์บุคคลว่าบุคคลในองค์กรหรือในหน่วยงานนั้น มีปัญหาอุปสรรคหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และบุคคลนั้นขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความสามารถ และขาดทัศนคติที่เหมาะสม

2. การสร้างโครงการหรือหลักสูตรอบรม เป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3. การดำเนินการจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้โครงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการเตรียมการ และมีการดำเนินการที่ดี

4. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นสุดท้ายในกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่ การประเมินมักจะทำแต่เพียงผู้เข้ารับการอบรม ประเมินวิทยากรผู้บรรยายว่ารู้สึกละเอียดอย่างไร ได้สาระ และมีการบรรยายที่จูงใจให้ติดตามหรือไม่

สรุปได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรม การหาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

#### การดำเนินการฝึกอบรม

แขก มูลเดช (2555, หน้า 49-53) กล่าวว่า การดำเนินการฝึกอบรมแต่ละครั้งควรมี กระบวนการในการดำเนินการ ดังที่นักวิชาการให้ข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529, หน้า 15) กล่าวถึง การดำเนินการฝึกอบรม ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training need) หรือความต้องการในการฝึกอบรม คือ สภาพการณ์หรือปัญหาภาวะที่ไม่พึงปรารถนาที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งต้อง ดำเนินการหรือแก้ไขด้วย การฝึกอบรมเพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารเพื่อจะปรับปรุงคุณภาพของ การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แต่การฝึกอบรมนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายไม่น้อย ฉะนั้น การตัดสินใจจะจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องคิดให้รอบคอบ เพื่อมิให้เป็นการสิ้นเปลืองโดย ไม่คุ้มค่า ฉะนั้นการหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม จึงนับว่าเป็นขั้นแรกใน กระบวนการฝึกอบรมเป็นการมองหาเป้าหมายเพื่อจัดการฝึกอบรมต่อไป เราจะสำรวจหา ความจำเป็นของการฝึกอบรม เมื่อ

1.1 ผู้บริหารผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพต่ำ ที่สำคัญ คือ ขาดความรู้ทักษะและ ทักษะอันเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

1.2 จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพทั้งในหน้าที่เฉพาะและหน้าที่ทั่วไป

1.3 จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความรู้ ความก้าวหน้าใน อนาคต ซึ่งจะมีการใช้เทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

1.4 จำเป็นที่จะต้องเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะและบุคลิกภาพให้ทันเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

โกวิทช์ มีกรุณา (2527, หน้า 78-79) ให้ข้อเสนอแนะวิธีการหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม อาจทำได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่ง

ข้อเท็จจริงเพราะการสังเกตกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและการสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสัมภาษณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน

2. ใช้วิธีวิเคราะห์ (Job analysis) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงานและผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้ อาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis organization)

3. จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of performance) ในการกำหนดมาตรฐาน ของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึง คือ ปริมาณงานคุณภาพของงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ ประกอบกิจการงานนั้น ๆ ถ้าพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นอยู่ยังขาดตกบกพร่องก็พิจารณาถึงอุปสรรค และหาวิธีการแก้ไข ซึ่งการอบรมเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะใช้แก้ไขได้วิธีหนึ่ง

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ การกิจคุณภาพของงาน การวัดค่าของการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ใกล้เคียง หรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดเหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

5. สำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์หรือวิธีการกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น

วัชรินทร์ สายสาระ (2529, หน้า 10) กล่าวถึง การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นอาจพิจารณาได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การหรือระบบการวิเคราะห์องค์การ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การพิจารณา องค์ประกอบทั้งระบบที่อาจมีผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม เมื่อใดการวิเคราะห์ระบบถูกละเลยการ วางแผนฝึกอบรมก็อาจประสบปัญหาเพราะว่าการฝึกอบรมจะต้องกระทำเพื่อแก้ปัญหาขององค์การหรือช่วยให้องค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไร ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์มากน้อยเพียงใดเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

3. การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เมื่อรู้ ว่างานนั้นต้องการคนประเภทใด ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติขนาดไหนแล้ว

ขั้นต่อมาก็คือ จะต้องรู้ว่าคนที่ทำงานอยู่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติได้ตรงกับความต้องการนั้นหรือไม่ ถ้าไม่ตรงก็ต้องมีการฝึกอบรมต่อไปเพื่อให้การปฏิบัติงาน ได้ผลเต็มที่ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุดด้วย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530, หน้า 397-398) กล่าวถึง การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่าเป็นเรื่องไม่ยากเย็นนัก หากมีการจัดทำอย่างจริงจังจะมีการวางแผนร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากทุกฝ่ายเมื่อมีการรวบรวมข้อมูลได้แล้วควรมีการตรวจสอบข้อมูลด้วยเพื่อให้แน่ใจว่าได้ข้อมูลที่แท้จริงจากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งแล้วจึงตัดสินใจเลือกเรื่องที่จะฝึกอบรม หากผู้จัดสามารถปฏิบัติได้เช่นนี้ก็ทำให้ได้ความจำเป็นที่จะฝึกอบรมอย่างแท้จริง สามารถจัดทำหลักสูตรได้ตรงกับสภาพปัญหาหรือสภาพความต้องการเมื่อดำเนินการฝึกอบรมไปแล้วย่อมจะก่อประโยชน์ต่อหน่วยงานและบุคลากรได้อย่างสูงสุด

## 2. หลักสูตรในการฝึกอบรม

หลักสูตรในการฝึกอบรม จะเป็นตัวกำหนดเนื้อหาความรู้ที่จะสนองต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยตรงและโดยสภาพทั่วไปแล้วในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งหน่วยงานก็จะมี การสร้าง หลักสูตรขึ้นใช้เฉพาะ ทั้งนี้เป็นเพราะความแตกต่างของสภาพปัญหาความต้องการหรือ ความพร้อมของ แต่ละแห่งไม่เหมือนกัน เนื้อหาของหลักสูตรจะเป็นวิชาที่จะเรียน ความรู้ที่จะ สนับสนุนและสาระของ ทักษะที่จำเป็นในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีการเลือกเนื้อหาต้องใช้ คุลยพินิจใช้เกณฑ์การเลือกที่ได้ พิจารณาไว้อย่างดี คือ แต่ละวัตถุประสงค์แห่งพฤติกรรมจะต้อง ได้รับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวความคิด หลักการข้อเท็จจริงและสาระของทักษะที่ต้องการไว้ อย่างเฉพาะเจาะจง เนื้อหาที่ตรงกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้จะได้รับการคัดเลือกไว้ในหลักสูตรเมื่อได้คัดเลือก ไว้เรียบร้อยแล้วต้องนำมาจัดลำดับเนื้อหาให้สอดคล้องกันเพื่อให้แนวคิดและทักษะเหล่านั้น ได้ พัฒนาขึ้นอย่างมีระเบียบและให้ได้การเรียนรู้เบื้องต้นก่อนการ เรียนรู้ขั้นก้าวหน้าต่อไป (อาชวัน วายวานนท์ และ วินิต ทรงประทุม, 2520, หน้า 26)

ในการสร้างหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ และสนองตอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และเหมาะสมกับสภาพข้อจำกัดผู้สร้างต้องกระทำด้วยความระมัดระวังเพราะมีฉะนั้น อาจจะได้โครงการที่ ไม่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลยก็ได้

## 3. ระยะเวลาในการฝึกอบรม

ระยะเวลาในการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดระยะเวลาพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและ วิธีการฝึกอบรมเป็นสำคัญถ้ามีการฝึกปฏิบัติที่จำเป็นต้องใช้เวลาแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอสำหรับปริมาณของเนื้อหาของหลักสูตร ต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมด้วยดังนั้นการกำหนดเวลาจะต้องทำให้ เหมาะสม รอบคอบและทำไปพร้อมกับการสร้างหลักสูตร และควรเผื่อเวลาสำหรับกิจกรรมสันทนการเอาไว้ว ด้วยเพราะเป็นเวลาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ทำความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกัน เพื่อเป็นการคลายความเคอะเขินและกล้าพูดกล้าแสดงออกมากขึ้น (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 28-30)

#### 4. เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ตามที่กำหนดไว้(น้อย ศิริโชค, 2524, หน้า 75) วิธีการฝึกอบรมแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทแรก ได้แก่ การบรรยายและอภิปราย แบ่งเป็น การบรรยาย หรือ ปาฐกถา การบรรยายเป็นชุดและการอภิปรายเป็นคณะ ประเภทที่ 2 คือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทร่วม ได้แก่ การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การประชุม การระดมความคิดการ แสดงบทบาทสมมติ การประชุมถกเถียง การศึกษาเฉพาะกรณี การให้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์ ละครสั้น และการสาธิต ประเภทสุดท้าย คือ การพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล มีการสอนแบบสำเร็จรูปและการสอนแนะ สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่มีผู้ใช้ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมแต่ละเทคนิค คือ การใช้สื่อในการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้สร้างความสนใจ เกิดความเข้าใจดียิ่งขึ้น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้การ ดำเนินการฝึกอบรม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สื่อในการฝึกอบรมได้แก่ แผ่นผัง ภาพยนตร์เครื่องฉาย ภาพนิ่ง เทปโทรทัศน์ เทปบันทึกเสียง วิทยุ เครื่องบันทึกเสียง เอกสารทางวิชาการ กราฟ และแผ่นภาพ ภาพตัด หุ่นจำลอง และแผนที่จำลอง (สมชาย มิตรประเสริฐสุข, 2527, หน้า 26-27)

#### 5. วิทยากรในการฝึกอบรม

วิทยากรในการฝึกอบรม เป็นผู้มีความสำคัญในการดำเนินงานฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นผู้อบรม ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติและ ความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งเกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิทยากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของหัวข้อหรือวิชาที่ตนรับผิดชอบ สามารถเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจมายังสภาพการณ์หรือ สิ่งแวดล้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเป็นภาษาพูดและ ภาษาเขียนได้อย่างกะทัดรัด (กรีซ อัม โภชน์, 2524, หน้า 8-10) เกณฑ์ในการเลือกวิทยากรที่

เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละวิชา สามารถพิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ของ  
วิทยากร วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม ทักษะคติและท่าทีของกลุ่มผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรมจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงและทัศนคติของบุคลากรงานฝึกอบรมในหน่วยงาน  
นั้น

นอกจากนี้ยังพิจารณาจากทัศนคติของวิทยากรและคำนึงถึงคุณสมบัติของวิทยากรว่า  
เป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการอบรม มีความสามารถในการถ่ายทอด  
ความรู้ รวมทั้งสามารถใช้สื่อประกอบการสอนได้เหมาะสม เป็นผู้มีบุคลิกดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี  
สามารถโน้มนำความเชื่อถือศรัทธาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ มีไหวพริบในการโต้ตอบ สามารถ  
สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นได้ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 32-33) นอกจากนั้นวิทยากรแต่  
ละคนต้องมีเจตคติที่ดีต่อกันก่อนที่จะฝึกอบรมคนอื่นและรู้จักรักษาเวลาให้เหมาะสม

#### 6. สถานที่ฝึกอบรม

สถานที่ฝึกอบรม ควรมีสถานที่ที่จัดไว้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะอาจเป็นอาคาร  
แยกต่างหากหรือเป็นห้องเรียนที่อยู่ในอาคารหนึ่งอาคารใดใช้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะไม่ปะปน  
กับกิจกรรมอื่น ห้องฝึกอบรมควรมีแสงสว่างเพียงพอมีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ครบ เช่น โต๊ะเก้าอี้  
เอกสารประกอบการฝึกอบรม โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ ห้องพัก น้ำชา กาแฟ ห้องประชุม กลุ่มย่อย  
(เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529, หน้า 37)

#### 7. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การศึกษาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงเพื่อ  
ประเมินดูว่าโปรแกรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ได้บรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย  
หรือไม่ (ขจร ศักดิ์หาญณรงค์, 2524, หน้า 29) การประเมินเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการฝึกอบรม  
เพื่อให้ทราบผลของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม  
ได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไรคุ้มกับเงินเวลาและแรงงานที่เสียไปหรือไม่ถ้าพบ ข้อบกพร่องก็  
สามารถวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงต่าง ๆ นำไปปรับปรุงการอบรมในโอกาสต่อไป (สมพงษ์ เกษมสิน,  
2526, หน้า 284)

จากวิธีการดำเนินการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่า การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนิน  
กิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในกำหนดการฝึกอบรม รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง ทั้งก่อน  
การฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ของการฝึกอบรม

#### การประเมินผลการฝึกอบรม

วิจิตร ชีระกุล (2537) การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณา วินิจฉัย เพื่อให้ทราบว่าการกระทำกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่เราได้ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกตเก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมานั้น แล้วเอามาเปรียบเทียบหรือวัดกันกับเกณฑ์ วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่เราอยู่หรือตั้งขึ้น จากนั้นเราก็สรุปหรือตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขตรงไหน สิ่งสำคัญในการประเมินผล 3 ประการ ที่จะต้องทำ คือ

1. ต้องศึกษา สังเกต ตรวจสอบผลการดำเนินงาน คือ เก็บข้อมูลตัวเลขของการดำเนินงานว่าทำได้เพียงไร ตรงตามวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่เรที่ตั้งไว้หรือไม่
2. เอามาตรฐาน เป้าหมายเข้าจับ หรือวัดว่า สูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร
3. ประมวลผลรวมการตัดสินใจ สรุปว่า สูง ต่ำ ปานกลาง ใช้ได้หรือใช้ไม่ได้แล้วตัดสินใจจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ทงง ทองเต็ม (2550) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการ วัดผลการฝึกอบรมว่า ผู้เข้าอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทางด้านความคิด ความรู้สึกร และการกระทำ ในลักษณะใด และเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541, หน้า 54) ได้ให้ความหมายการประเมินผลฝึกอบรม คือ การดำเนินงานเพื่อพิจารณาวินิจฉัยว่าโครงการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นต้องการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนนั้นอาจเป็นเพียงลักษณะเดียว สองลักษณะหรือทั้งสามลักษณะประกอบกันก็ได้

ยุพาศรี ไพรวรรณ (2553, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลโครงการ หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของโครงการ โดยเก็บข้อมูลจากตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐาน เพื่อแสดงถึงความสำเร็จของโครงการ

สรุปได้ว่า การประเมินผลฝึกอบรม เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติหรือ ค่านิยมของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์การประเมินผลการฝึกอบรมตามแนวคิดของ ทงง ทองเต็ม (2550) เห็นว่าโดยปกติแล้ว การประเมินผลการฝึกอบรมนั้นก็เพื่อที่ความต้องการจะทราบว่า

1. ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความคิด อันได้แก่ ความรู้



ความเข้าใจ ความชำนาญ และความสามารถ ในการประเมิน วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพียงใด

2. ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้สึก เช่น ความสนใจ ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม ในทิศทางใด ระดับใด

3. ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรมอย่างไรและเพียงใด

4. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมต้องการให้เปลี่ยนแปลงหรือไม่ และได้ผลดีกว่าการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการอื่นหรือไม่

5. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลฝึกอบรม เป็นการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

#### คุณภาพของการประเมิน

การประเมินผลจะให้ผลนั้น จะต้องมีความเข้าใจว่า ต้องการผลมาเพื่อการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานและไม่ใช่เพียงแต่บอกว่าดี ไม่ดี พอใช้ แต่จะต้องกำกับให้การประเมินผลตรงเป้าหมาย เชื่อถือได้ ความสมบูรณ์หรือวัดอย่างเพียงพอที่จะนำมาปรับปรุงงานได้

ระดับของการประเมินผลอาจแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับที่ตั้งเป้าหมายพื้นฐานว่าความรู้ที่เพิ่มขึ้นหรือความเจริญก้าวหน้าของผู้ได้รับการฝึกอบรมที่พอใจนั้นอยู่ที่ไหน ระดับไหน
2. การประเมินกระบวนการฝึกอบรมที่ใช้หรือวิธีการดำเนินการฝึกอบรมว่าถูกต้องตามหลักทฤษฎีและวิธีดำเนินการส่งเสริมหรือไม่
3. ประเมินวิธีการสอนของวิทยากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มว่าได้ผลดีไม่ค่งเพียงไร ที่ค่งจะได้อะไรไว้เป็นแบบอย่าง
4. ประเมินความรู้ที่เพิ่มขึ้นหรือความก้าวหน้าของผู้รับการฝึกอบรมว่าความรู้ของผู้เรียนที่ได้เพิ่มขึ้นจากการเรียนหรือการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

#### ส่วนประกอบที่สำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลทางการฝึกอบรม คือ การนำผลของความแตกต่างของระดับพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรมก่อน และหลังการอบรม ความสำคัญที่จะต้องกำหนด คือ

1. การตั้งระดับหรือเกณฑ์ สำหรับการอบรมแต่ละครั้งว่าระดับ ไหนหรือแค่ ไหนจึงจะถือว่าเป็นความก้าวหน้าของการดำเนินการ
2. การวางแผนการประเมินผลการดำเนินการอบรม

3. การประเมินวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธี แต่ละเรื่องว่าจะใช้วิธีอะไรบ้าง อย่างไร

4. การประเมินผลความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม หรืออาจรวมถึงระดับความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ว่าบรรลุที่แท้จริงหรือไม่

ระยะประเมินผลการฝึกอบรม ทำได้ 3 ระยะ คือ

1. การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ต้องทำการประเมินในสิ่งต่าง ๆ ว่าได้มาตรฐาน สูงต่ำเป็นที่พอใจหรือไม่ อย่างไร

2. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมมีความมุ่งหมาย ดังนี้

- ต้องการทราบว่าการจัดการอบรม ผู้อบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บรรลุนิติบุคคลที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

- ต้องการทราบว่ามีผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมอย่างไร

- ต้องการทราบว่ามีผู้เข้ารับการฝึกอบรมบกพร่องในจุดประสงค์ใด ต้องได้รับการช่วยเหลือในการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

- เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มหรือจัดการอบรมซ่อมเสริม

- เพื่อการปรับวิธีการสอน วัสดุการเรียนการสอน สถานที่อบรม บรรยากาศการฝึกอบรมหรือข้อบกพร่องในการจัดการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

3. การประเมินผลหลังการฝึกอบรม คือ การประเมินภายหลังโครงการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง เป็นการประเมินผลรวม มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เพิ่มเติมเพียงไร มีความรู้อยู่ในเกณฑ์ใด ดี พอ ใ้ หรือยังใ้ไม่"ได้จะต้องปรับปรุงการสอน วิธีการฝึกอบรมโดยส่วนรวมหรือเฉพาะเรื่องเฉพาะวิชาอย่างไรหรือไม่

การประเมินทั้ง 3 ระยะ จะประเมินด้านต่าง ๆ เหมือนกัน ดังนี้

1. สถานภาพการฝึกอบรม เช่น บรรยากาศ ความเหมาะสมของอาคารสถานที่ เป็นต้น
2. วิทยากรผู้ทำการฝึกอบรม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. หลักสูตรที่ทำการอบรม
5. สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการฝึกอบรม

## ขั้นตอนและวิธีการในการประเมินผลการฝึกอบรม

### ขั้นตอนในการประเมินผลการฝึกอบรม

#### ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน

ข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินมาจากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมร่วมกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ แล้วสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมิน

#### ขั้นที่ 2 ชั้นวางแผนการประเมิน

ในขั้นนี้เป็นการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินผล มากำหนดเป็นแผนการประเมิน 6 ขั้นตอน ได้แก่

1) กำหนดประเภทหรือระดับการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน

2) กำหนดคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ

3) กำหนดแหล่งที่มาของข้อมูล

4) กำหนดช่วงเวลาจัดเก็บข้อมูล

5) กำหนดเทคนิคหรือวิธีการและเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล

6) กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ขั้นที่ 3 จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

คุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือในการประเมินผล ซึ่งได้แก่

1. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดสิ่งที่เราต้องการจะวัดหรือประเมิน ไม่คลาดเคลื่อน เป็นการวัดสิ่งอื่น

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเครื่องมือไปวัดแล้วนำไปวัดอีกก็ครั้งก็ตาม ก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง

3. ความเป็นกลางปราศจากอคติ (Objectivity) หมายถึง การที่จะไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อย ตามไปทางใดทางหนึ่ง

4. ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) หมายถึง ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทั้งในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

5. ความง่าย (Simplicity) หมายถึง การง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายในการนำไปใช้งาน และง่ายในการดำเนินการเกี่ยวข้อง

#### ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติตามแผน

เมื่อได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแล้ว จึงเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน คือ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสอบถามด้วยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

#### ขั้นที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายงานการประเมินผล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือและเทคนิควิธีได้ 4 วิธี

##### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

1.1 เมื่อรวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบให้เลือกคำตอบหลาย ๆ คำตอบ และมีลักษณะของคำตอบแบบที่สามารถเรียงเป็นคะแนนตามลำดับความสำคัญได้ ดังที่ใช้กันในแบบประเมินโครงการหรือแบบประเมินรายวิชานั้น ผู้รับผิดชอบควรจะต้องนำข้อมูลที่ได้นำไปเทียบค่าคะแนน แง่ นับความถี่ (Tally) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย หรือที่เรียกว่าค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อนำผล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำไปเขียนเป็นรายงานสรุปต่อไป

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบให้เลือกคำตอบโดยไม่จัดเรียงตามลำดับคะแนนความสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้ในลักษณะการเปรียบเทียบอัตราส่วนเป็นร้อยละ และอาจนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางไขว้ (Cross tabulations) ต่อไป

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบในลักษณะของการเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ในลักษณะการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนการอบรม และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการอบรม และผลต่างของคะแนนก่อนและหลังการอบรม เพื่อจะสรุปรายงาน โดยใช้ผลต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนและหลังการอบรมเป็นสำคัญ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended questions) อาจทำได้ด้วยการจัดหมวดหมู่และแยกประเภทข้อมูล และอาจดำเนินการแจกแจงความถี่ (Tally) ข้อมูล แล้วอาจคำนวณหาค่าร้อยละเพื่อนำเสนอเป็นรายงานต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม เป็นการวิเคราะห์ว่าความแตกต่าง ระหว่างผลการทดสอบ ก่อนการอบรมกับหลังการอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า คะแนนก่อนและหลังการอบรมมีความแตกต่างกันจริง และได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะเป็นการใช้แบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามให้

เลือกหลายข้อแบบที่สามารถเรียงตามลำดับคะแนนได้ แต่ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเชิงทัศนคติ หรือความคิดเห็น ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลทั่วไป เมื่อเจงนับ ความถี่ของข้อมูลที่รวบรวมได้แล้ว จึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรมว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยการใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ช่วยในการวิเคราะห์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมหากทำสำรวจหาข้อมูลด้วยการสอบถาม หรือสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามลักษณะเดียวกับแบบต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็สามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเช่นเดียวกัน แต่ถ้าเป็นกรณีที่ทำ การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมด้วยวิธีการวิจัยเชิงทดลองโดยใช้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับว่าเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลัง การฝึกอบรม

#### 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ โดยอาจอยู่ในรูปของตารางพร้อม การอธิบายความ

#### 5. สรุปและข้อเสนอแนะ

- 5.1 สรุปผลการประเมินโดยส่วนรวมทั้งหมด
- 5.2 ข้อดี และข้อควรปรับปรุง
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน และหรือผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม

#### 6. ภาคผนวก

- 6.1 รายละเอียดโครงการฝึกอบรม
- 6.2 รายชื่อผู้เข้าอบรม ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด (รวมทั้งสถิติการเข้าอบรม)
- 6.3 รายชื่อวิทยากร
- 6.4 แบบประเมิน หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 6.4 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการฝึกอบรมหรือที่ปรึกษาการฝึกอบรม
- 6.5 เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## สมรรถนะทางการบริหาร

### ความหมายของสมรรถนะ

Parry (1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2544, หน้า 48) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

McClelland (1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2544, หน้า 48) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

วัฒนา พัฒนพงษ์ (2546, หน้า 33) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

อานนท์ สักคีวรวิชัย (2547, หน้า 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ คำนิยาม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์ มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ คำนิยาม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่ น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือเจตคติ (Motives or attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

#### การวัดความรู้และผลสัมฤทธิ์

ศุภกนิษฐ์ พลไพรินทร์ (2540, หน้า 24 อ้างถึงใน กมลรัตน์ อายุวัฒน์, 2553, หน้า 10) ได้กล่าวถึงการวัดความรู้ว่า การวัดความรู้เป็นการวัดระดับความจำ ความสามารถในการคิด เข้าใจ กับข้อเท็จจริงที่ได้รับการศึกษา และประสบการณ์เดิม โดยผ่านการทดสอบคุณภาพแล้ว จะแยกคนที่มีความกับไม่มีความรู้ออกจากกันได้ระดับหนึ่ง

จ่านง พรายเข้มแข (2535, หน้า 24-29 อ้างถึงใน กมลรัตน์ อายุวัฒน์, 2553, หน้า 10) กล่าวว่า การวัดความรู้ในส่วนมากนิยมใช้แบบทดสอบ ซึ่งแบบทดสอบนี้เป็นเครื่องมือประเภท ข้อเขียนที่นิยมใช้กันทั่ว ๆ ไป แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. แบบอัตนัย หรือแบบความเรียง โดยให้เขียนตอบเป็นข้อความสั้น ๆ ไม่เกิน 1-2 บรรทัด หรือเป็นข้อ ๆ ตามความเหมาะสม
2. แบบปรนัย แบ่งเป็น
  - 2.1 แบบเติมคำ หรือเติมข้อความให้สมบูรณ์ แบบทดสอบนี้เป็นการวัดความสามารถ ในการหาคำ หรือข้อความมาเติมลงในช่องว่างของประโยคที่กำหนดให้ถูกต้องแม่นยำ โดยไม่มี คำตอบใดชี้แนะมาก่อน
  - 2.2 แบบถูก ผิด แบบทดสอบนี้วัดความสามารถในการพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ ว่าถูกหรือผิด ใช่หรือไม่ใช่ จากความสามารถที่เรียนรู้มาแล้ว โดยจะเป็นการวัดความจำและ ความคิด ในการออกแบบทดสอบควรต้องพิจารณาถึงข้อความจะต้องชัดเจน ถูกหรือผิดเพียง เรื่องเดียว สั้นกะทัดรัด ได้ใจความ และไม่ควรรใช้คำปฏิเสธซ้อน
  - 2.3 แบบจับคู่แบบทดสอบนี้เป็นลักษณะการวางข้อเท็จจริง เจ็ดข้อ คำ คำเลข หรือ สัญลักษณ์ไว้ 2 ด้านขนานกัน เป็นแถวตั้ง 2 แถว แล้วให้อ่านดูข้อเท็จจริงในแถวตั้งด้านหนึ่งว่ามี ความเกี่ยวข้อง จับคู่ได้พอดีกับข้อเท็จจริงในอีกแถวตั้งหนึ่ง โดยทั่วไปจะกำหนดให้ตัวเลือกใน แถวตั้งด้านหนึ่งน้อยกว่าอีกด้านหนึ่ง เพื่อให้ได้ใช้ความสามารถในการจับคู่มากขึ้น
  - 2.4 แบบเลือกตอบ ข้อสอบแบบนี้เป็นข้อสอบที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เนื่องจาก สามารถวัดได้ครอบคลุมจุดประสงค์และตรวจให้คะแนนได้แน่นอน ลักษณะของข้อสอบ ประกอบด้วย ส่วนข้อคำถาม และตัวเลือก โดยตัวเลือกจะมีตัวเลือกที่เป็นตัวถูก และตัวเลือกที่เป็น ตัวลวง ผู้เขียนข้อสอบต้องมีความรู้ในวิชานั้นอย่างลึกซึ้ง และรู้วิธีการเขียนข้อสอบ โดยมีข้อควร

พิจารณา คือ ในส่วนข้อคำถามต้องชัดเจนเพียงหนึ่งเรื่อง ภาษาที่ใช้กะทัดรัดเหมาะสมกับระดับของผู้ตอบ ไม่ใช่คำปฏิเสธหรือปฏิเสธซ้อนกัน และไม่ควรถามคำถามแบบท่องจำ และในส่วนตัวเลือกควรมีคำตอบถูกเพียงคำตอบเดียวที่มีความกะทัดรัด ไม่ชี้นำหรือแนะคำตอบ มีความเป็นอิสระจากกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเรียงตามลำดับตามปริมาณหรือตัวเลข ตัวลวงต้องมีความเป็นไปได้และกำหนดจำนวนตัวเลือก 4 หรือ 5 ตัวเลือก

เขาวดี วิบูลย์ศรี (2540, หน้า 99 อ้างถึงใน กมลรัตน์ อายุวัฒน์, 2553, หน้า 11) กล่าวว่า การวัดความรู้นั้นเป็นการวัดความสามารถของบุคคลในการระลึกรู้ถึงเรื่องราว หรือสิ่งที่เคยเรียนมาแล้วซึ่งคำถามที่ใช้ในระดับนี้ คือ ความจำ

พิมพ์นซ์ เฉชะคุปต์ (2548, หน้า 125-130) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึงขนาดของความสำเร็จที่ได้จากกระบวนการเรียนการสอน

ปราณี กองจินดา (2549, หน้า 42) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึงความสามารถหรือผลสำเร็จที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์เรียนรู้ทางด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย และยังได้จำแนกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ตามลักษณะของวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การวัดความรู้และผลสัมฤทธิ์ เป็นการวัดความสามารถ ระดับความจำ ความเข้าใจ จากกระบวนการเรียนรู้ที่ได้รับการศึกษา

#### ลักษณะของแบบทดสอบที่ดี

สุทธิวรรณ พิศัคคีโสภณ (2553, หน้า 1-2) กล่าวว่า แบบทดสอบที่ดีมีคุณภาพย่อมทำให้ผลการวัดที่ได้มีความถูกต้อง แต่ถ้าแบบทดสอบมีคุณภาพไม่ดีย่อมทำให้ผลการวัดมีความผิดพลาด ดังนั้นในการวัดผลการศึกษาคูณภาพของ เครื่องมือ ย่อมเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ลักษณะของเครื่องมือวัดผลที่ดีมีหลายประการ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้อย่างถูกต้อง
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง การวัดที่ให้ผลแน่นอน สม่าเสมอ คงเส้นคงวา (Consistency) เป็นที่มั่นใจหรือเชื่อถือในผลที่วัดได้จริง ถึงแม้จะมีการวัดซ้ำอีกผลที่ได้ก็ย่อมแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
3. ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง ความชัดเจนของคำถามที่ทำให้ผู้ตอบเข้าใจความหมายได้ถูกต้องตรงกัน ข้อคำถามที่มีความเป็นปรนัยต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ
  - 3.1 ข้อคำถามมีความชัดเจนว่าต้องการถามอะไร
  - 3.2 การตรวจให้คะแนนได้ตรงกันไม่ว่าจะให้ใครตรวจก็ตาม
  - 3.3 คะแนนที่ได้สามารถแปลความหมายได้ตรงกัน



4. อำนาจจำแนก (Discrimination) เป็นความสามารถในการแยกหรือจำแนกบุคคลที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถแตกต่างกันออกจากกันได้

5. ความยากพอเหมาะ (Difficulty) เป็นคุณลักษณะของข้อสอบที่ไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป

6. วัดอย่างลึกซึ้ง (Searching) หมายความว่า ลักษณะของคำถามวัดได้ครอบคลุมพฤติกรรมที่ต้องการวัด และไม่เป็นคำถามที่วัดแต่เพียงความรู้ความจำอย่างเดียว

7. ยุติธรรม (Fair) เป็นลักษณะของคำถามที่ไม่ถามเพื่อเปิดโอกาสให้คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เปรียบในการตอบมากกว่าคนในกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลหนึ่ง

8. มีความจำเพาะเจาะจง (Definite) ไม่ถามหลายแง่หลายมุมในข้อเดียวกัน ควรถามคำถามเดียวในแต่ละข้อ

9. มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในแง่ของการนำไปใช้ ประหยัดเวลาและงบประมาณ

10. มีการจูงใจให้ตอบ (Exemplary) อาจทำได้โดยเรียงข้อสอบข้อง่าย ๆ ไว้ตอนแรก ๆ แล้วค่อย ๆ ยากขึ้นตามลำดับหรืออาจใช้รูปภาพประกอบคำถามเพื่อดึงดูดความสนใจให้ผู้ตอบอยากตอบ นอกจากนี้รูปแบบการจัดพิมพ์ข้อสอบควรให้ดูสวยงาม น่าตอบ

ประเภทของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีหลายแบบแตกต่างกันไป ใช้รูปแบบใดก็ควรพิจารณาถึงจุดประสงค์ในการวัดเป็นสำคัญ (สุทธิวรรณ พิรศักดิ์โสภณ, 2553, หน้า 2)

สำหรับแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พอจำแนกได้ 2 แบบ ดังนี้

1. แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ครูสร้างขึ้นเอง

2. แบบทดสอบมาตรฐาน

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่ครูสร้างขึ้นเอง เพื่อใช้วัดความรู้ความสามารถของนักเรียน พอจำแนกออกได้ ดังนี้

1) ชนิดที่ผู้สอบเป็นผู้ให้คำตอบ ได้แก่

1.1 แบบทดสอบแบบอัตนัยหรือความเรียง (Subjective test or essay test) ได้แก่

1.1.1 แบบจำกัดคำตอบ (Restricted-response type)

1.1.2 แบบไม่จำกัดคำตอบ (Unrestricted-response type)

1.2 แบบทดสอบแบบเติมคำหรือตอบสั้น (Completion or short-answer test)

2) แบบทดสอบชนิดที่ให้ผู้สอบเลือกคำตอบ ได้แก่

2.1 แบบทดสอบแบบถูกผิด (True-false test)

## 2.2 แบบทดสอบแบบจับคู่ (Matching test)

## 2.3 แบบทดสอบแบบเลือกตอบ (Multiple choice test)

### การสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นการวัดความสามารถทางสมองหรือวัดด้านสติปัญญาของผู้เรียนว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงใด หลังจากที่ได้รับประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอนหรือจากแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้นในการวัดความสามารถเพื่อดูความเจริญงอกงามของผู้เรียนและดูประสิทธิภาพการเรียนการสอนแล้ว แบบทดสอบนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้ทราบสิ่งเหล่านั้นได้ (สุทธิวรรณ พิศศักดิ์โสภณ, 2553, หน้า 1)

### ขั้นตอนการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

เนื่องจากแบบทดสอบเป็นเครื่องมือวัดผลชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญอันจะทำให้ครูได้ทราบถึงพฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน และทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน การสร้างแบบทดสอบที่ดีมีคุณภาพจึงไม่ใช่ของง่ายนักสำหรับครูผู้ออกข้อสอบ ดังนั้นจึงควรมีขั้นตอนการสร้างแบบทดสอบ (สุทธิวรรณ พิศศักดิ์โสภณ, 2553, หน้า 2-4) ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสอบให้แน่ชัดว่าจะสอบเพื่ออะไร สอบกับใคร ระดับใด
2. กำหนดคุณลักษณะของสิ่งที่จะวัด ในการสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้วัดต้องรู้ว่าสิ่งที่ต้องการจะวัดนั้นคืออะไร เช่น ต้องการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ผู้วัดจะต้องรู้ว่าในสาระของกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์นี้มีจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนอย่างไร ประกอบด้วยเนื้อหาใดบ้างต้องการให้ผู้เรียนบรรลุพฤติกรรมใดบ้าง พฤติกรรมเหล่านั้นเป็นอย่างไร ต้องกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งอาจศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและทฤษฎีต่าง ๆ ได้ (ในขั้นตอนนี้เราอาจพิจารณาจากตารางวิเคราะห์หลักสูตรที่ได้ทำไว้แล้ว)
3. กำหนดชนิดของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ในการกำหนดชนิดของเครื่องมือที่ใช้วัดนั้นพิจารณาจากคุณลักษณะของสิ่งที่เราจะวัดว่าคืออะไร ซึ่งดูได้จากตารางวิเคราะห์หลักสูตร และต้องดูด้วยว่าวัดพฤติกรรมใด จะวัดกับใคร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไรด้วย เพราะเครื่องมือที่ใช้วัดมีหลายชนิด แต่ละชนิดก็เหมาะสมกับคุณลักษณะที่จะวัดต่างกัน ดังนั้นผู้สร้างต้องรู้ลักษณะของเครื่องมือแต่ละชนิดด้วย
4. เขียนข้อสอบ เมื่อกำหนดได้แล้วถึงชนิดของเครื่องมือที่ใช้วัดผลสัมฤทธิ์ ก็เริ่มลงมือเขียนข้อสอบ โดยเขียนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการจะวัด และให้ถูกต้องตามหลักวิชาการของการเขียนข้อสอบแต่ละชนิดด้วย
5. ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแก้ไข เมื่อเขียนข้อสอบเสร็จแล้ว ควรให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญควร ประกอบด้วย บุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระ

วิชาและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ทางด้านวัดผลเป็นผู้พิจารณาคำถามและคำตอบว่าถูกต้องตามหลักวิชาหรือไม่ ข้อสอบวัดได้ตรงตามจุดประสงค์หรือไม่ อีกทั้งภาษาที่ใช้ในการเขียนข้อสอบถูกต้องตามหลักวิชาหรือไม่

6. การทดลองใช้ข้อสอบ หลังจากทำให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบแก้ไขแล้ว ก็นำแบบทดสอบไปทดลองใช้ แล้วนำผลจากการทดลองมาวิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพ และพัฒนาแบบทดสอบต่อไป ในการทดลองใช้อาจต้องทำหลาย ๆ ครั้งจนสามารถพัฒนาแบบทดสอบได้มีคุณภาพเป็นที่พอใจจึงนำไปใช้จริงใน การสอบต่อไป

7. สร้างเกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนน ก็เพื่อต้องการบอกให้ทราบว่า ถ้าบุคคลใดสอบได้คะแนนเท่าไร เขาจะเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือมีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

8. การเขียนรายงานและคู่มือการใช้จะทำให้ผู้นำไปใช้ได้รู้ถึงขั้นตอนในการสร้างแบบทดสอบนั้น และรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการสอบว่าจะปฏิบัติอย่างไร คะแนนที่แต่ละคนสอบได้ จะแปลความหมายอย่างไร ซึ่งจะเป็นข้อมูลให้ผู้เลือกใช้แบบทดสอบได้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายใน การสอบด้วย

ดังนั้นในการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จึงเป็นวิธีการวัดประเมินผล การเรียนรู้ ซึ่งมีการสร้างแบบทดสอบหลากหลาย ได้แก่ ข้อสอบแบบอัตนัยหรือความเรียง แบบกาถูกกาผิด ข้อสอบแบบเติมคำ ข้อสอบแบบตอบสั้น ๆ ข้อสอบแบบจับคู่ และข้อสอบแบบเลือกตอบ

#### การวัดทักษะปฏิบัติ

สุวิมล ว่องวานิช (2547, หน้า 1-3) กล่าวว่า การวัดทักษะปฏิบัติ มีความหมายที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ต้องมีการปฏิบัติงานหรือแสดงกระบวนการปฏิบัติให้ปรากฏ 2) การปฏิบัติงานต้องอาศัยกลไกการทำงานของอวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายประสานสัมพันธ์กัน 3) การปฏิบัติงานควรมีการกระทำซ้ำบ่อยครั้ง และ 4) การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำให้เกิดการเรียนรู้

ไพศาล หวังพานิช (2526, หน้า 89 อ้างถึงใน เชิดชัย อมรกิจบำรุง, 2548, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การวัดผลงานภาคปฏิบัติ คือ ความสามารถในการปฏิบัติเป็นการวัดที่ให้ผู้เรียนได้แสดงพฤติกรรมด้วยการกระทำ โดยถือว่าการปฏิบัติเป็นความสามารถในการผสมผสานหลักการวิธีการต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกฝนมาให้ปรากฏออกมาเป็นทักษะของผู้เรียน

นิโลบล นิมกัณฑ์ (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การวัดผลงานภาคปฏิบัติ หมายถึง การวัดความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเริ่มวัดตั้งแต่ ชั้นเตรียมชั้นลงมือปฏิบัติ ชั้นผลของงาน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวัดแต่ละครั้ง

บุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 55-56) กล่าวว่า การวัดทักษะปฏิบัติเป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติหรือการกระทำของผู้เรียน ซึ่งจะต้องวัดผลงานจากการปฏิบัติหรือผลผลิต (Products) และวิธีปฏิบัติ (Procedures)

สรุปได้ว่า การวัดทักษะปฏิบัติ เป็นการวัดพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) หรือการวัดความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการปฏิบัติ

#### เครื่องมือวัดทักษะปฏิบัติ

กิตติศักดิ์ ถากาศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า เครื่องมือวัดทักษะปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ออกแบบเพื่อวิเคราะห์และวัดทักษะของนักเรียน ในด้านการปฏิบัติหรือการกระทำที่ให้เลือกปฏิบัติภายใต้เงื่อนไขที่ได้ควบคุมไว้เป็นอย่างดี การวัดพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย หรือการวัดการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวิธีการวัดโดยการสังเกต และตรวจผลงาน เครื่องมือที่ใช้มีหลายชนิดที่นิยมใช้กันทั่วไป (กองวิชาการ, 2534, หน้า 92-112) ได้แก่

1. แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) มีลักษณะเป็นเครื่องมือสำรวจรายการพฤติกรรมหรือสิ่งที่น่าสนใจว่าเกิดขึ้นหรือไม่ สิ่งที่เกิดขึ้น ใช่/ ไม่ใช่, ถูก/ ไม่ถูก และ มี/ ไม่มี เป็นต้น ในบางกรณีอาจใช้ตรวจสอบลำดับของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นว่ามีลำดับก่อนและหลังของพฤติกรรมใดอย่างไร ในการตรวจสอบรายการในลักษณะนี้จะทำให้มองเห็นภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ดี เครื่องมือนี้ เหมาะกับการวัดเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของงาน ในส่วนของข้อคิดเห็นเพิ่มเติม อาจบันทึกภาพรวมทั่วไปเกี่ยวกับทักษะที่ต้องปรับปรุงรวมทั้งทักษะที่นักเรียนมีเด่นเป็นพิเศษ เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นไป กรณีที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงอย่างเดียวก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดกฎเกณฑ์การผ่าน แต่ถ้าใช้เป็นแบบประเมินด้วยก็ควรกำหนด กฎเกณฑ์ไว้เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทักษะของนักเรียน ดังนั้นเกณฑ์การตัดสินผ่าน/ ไม่ผ่าน อาจไม่มีความจำเป็น

2. แบบจัดอันดับ (Ranking) เป็นเครื่องมือที่ใช้จัดอันดับหรือเรียงลำดับคุณภาพของวิธีการหรือผลงาน แต่ส่วนใหญ่ใช้ในการจัดอันดับผลงานมากกว่าวิธีการวัดและประเมินผล แบบจัดอันดับนี้ อาจนับเป็นประเภทหนึ่งของมาตราประมาณค่า

3. แบบมาตราประเมินค่า (Rating scale) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดคุณลักษณะที่จัดระดับคุณภาพ ไว้อย่างต่อเนื่องให้รายละเอียดข้อมูลข้างมากเพราะนอกจากจะวัดว่า นักเรียนทำอะไรได้/ ไม่ได้ แล้ว ยังบอกระดับคุณภาพของการกระทำหรือผลงานได้ด้วย รูปแบบของเครื่องมือมีหลายประเภท คือ

3.1 มาตรฐานประเมินค่าแบบตัวเลข เป็นแบบที่ใช้ตัวเลขแสดงระดับของความสามารถ  
คุณภาพ หรือระดับความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย

3.2 มาตรฐานประเมินค่าแบบกราฟ เป็นแบบที่ใช้ค่าคุณศัพท์ เช่น สูง ปานกลาง ต่ำ  
เป็นต้น แทนระดับความสามารถหรือคุณภาพที่ต้องการ

3.3 มาตรฐานประเมินค่าแบบพรรณนา เป็นแบบที่มีคำอธิบายแสดงพฤติกรรมที่ปฏิบัติ

3.4 มาตรฐานประเมินค่าเทียบคุณภาพกับตัวอย่างงาน เป็นแบบที่นำงานที่ต้อง  
การประเมิน ไปเปรียบเทียบกับงานทั้งหมดที่จัดเรียงลำดับคุณภาพของงานไว้แล้ว

4. แบบประเขียนพฤติกรรม (Anecdotal records) เป็นเครื่องมือที่ไม่มีรูปแบบกำหนดไว้  
ชัดเจน เป็นการบรรยายพฤติกรรมตามข้อเท็จจริงที่สังเกตเห็น โดยแยกส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือ  
ข้อวิจารณ์ของผู้สังเกตไว้ต่างหาก วิธีการสังเกต มักเป็นแบบไม่เป็นทางการ

5. แบบรายงานตนเอง (Self report) เป็นเครื่องมือที่ผู้ถูกประเมินเป็นผู้ใช้เครื่องมือ  
ส่วนใหญ่นิยมใช้ในการวัดพฤติกรรมด้านจิตพิสัย รูปแบบของเครื่องมืออาจใช้เป็นแบบตรวจสอบ  
รายการแบบมาตรฐานประเมินค่าหรือให้เขียนบันทึกผลการปฏิบัติงาน มักใช้ควบคู่ไปกับข้อมูลจาก  
การสังเกตเพื่อเปรียบเทียบตรวจสอบผล หรือใช้เพื่อการหาข้อปรับปรุงแก้ไขมากกว่าที่จะใช้เพื่อ  
ประเมินตัดสินผล

สรุปได้ว่า เครื่องวัดทักษะปฏิบัติ มีด้วยกัน 4 แบบ คือ แบบตรวจสอบรายการ  
แบบจัดอันดับ แบบมาตรฐานประเมินค่า และแบบประเขียนพฤติกรรม

การสร้างแบบวัดทักษะการปฏิบัติ

นิโกลบ นิมกิงรัตน์ (2548, หน้า 1-45) ได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือเพื่อ  
วัดผลงานภาคปฏิบัติไว้ 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ และวิเคราะห์งาน สามารถแบ่งได้เป็นขั้นย่อย ๆ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยให้ทราบว่  
พฤติกรรมที่มุ่งจะทำให้เกิดกับ ผู้ถูกวัดมีด้านใดบ้างและมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด พฤติกรรมใดที่  
เป็นพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย โดยที่ระดับของพฤติกรรมทางด้านการปฏิบัติมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นเลียนแบบทีละขั้นตอน (Imitation)
- ขั้นสามารถปฏิบัติได้ (Control) โดยมีการประสานระหว่างความคิดกับอวัยวะ

ส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ขั้นผู้เรียนมีความชำนาญในการปฏิบัติโดยอัตโนมัติ (Automatism)

1.2 ขั้นวิเคราะห์งาน เป็นขั้นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ให้ละเอียดและถูกต้องตาม  
ขั้นตอนของงานที่จะ ทำการวัดผลแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นเตรียม บ่งบอกให้ผู้ที่จะถูกวัดในงานภาคปฏิบัตินั้น ๆ เตรียมหรือตรวจสอบสิ่งที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

- ขั้นปฏิบัติ บ่งบอกลำดับขั้นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ และบอกความสำคัญของแต่ละขั้นตอน ซึ่งขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยกำหนดเกณฑ์ในการวัด

- ขั้นผลการปฏิบัติ บ่งบอกให้ทราบคุณภาพและประสิทธิภาพผลงาน ซึ่งประเมินจากความประณีตและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ

- ขั้นกนินัยในการปฏิบัติงาน ขั้นนี้บางทีก็รวมอยู่ในขั้นผลการปฏิบัติบางทีก็สอดแทรกในขั้นปฏิบัติไปพร้อมกัน ซึ่งอาจจะวิเคราะห์ออกมาให้เห็นว่าจะดูพฤติกรรมด้านใดบ้าง เช่น อาจจะดูความประณีต ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้ถ้าเป็นการวิเคราะห์งานจากกลุ่มผู้ชำนาญในงานนั้น ๆ หรือกลุ่มครูผู้สอน ในวิชาหรือเนื้อหาที่ประมาณ 6-10 คน เพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของงาน โดยมีวิธีหาความเที่ยงตรง การวิเคราะห์งานได้หลายวิธีดังนี้

วิธีที่ 1 การกำหนดจุดตัดต่ำสุดการยอมรับไว้ก่อน

1) นำผลการวิเคราะห์งานภาคปฏิบัติรายข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเห็น โดยกำหนดค่าดังนี้

+ 1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อรายการนั้นจำเป็นจะต้องวัด

0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อรายการนั้นจำเป็นหรือไม่

- 1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อรายการนั้นไม่จำเป็นจะต้องวัด

2) นำผลที่ได้จากข้อ 1 มาหาคะแนนเฉลี่ยแต่ละรายข้อ

3) กำหนดจุดตัดต่ำสุดที่ยอมรับ เช่น 0.5

4) พิจารณาคัดเลือกข้อรายการที่มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ในการสร้าง

เครื่องมือต่อไป

วิธีที่ 2 ใช้ Chi-square ( $\chi^2$ ) ทดสอบ

1) นำผลการวิเคราะห์งานภาคปฏิบัติรายข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตามความเห็นแต่ละข้อรายการว่า

( ) ใช่/ จำเป็น

( ) ไม่ใช่/ ไม่จำเป็น

( ) ไม่แน่ใจ/ ไม่แน่ใจว่าจำเป็น

2) นำผลที่ได้จากข้อ 1 มาแจกแจงหาความถี่ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ตอบว่า "จำเป็น" กับกลุ่ม "ไม่จำเป็น" "ไม่แน่ใจ"

3) คำนวณหาค่า Chi-square ( $\chi^2$ )

4) พิจารณาคัดเลือกข้อรายการที่ค่า Chi-square ที่คำนวณได้ที่มีค่ามากกว่า Chi-square จากตารางในระดับนัยสำคัญที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะข้อรายการที่ความถี่ด้าน "จำเป็น" ที่มากกว่าด้าน "ไม่จำเป็น" "ไม่แน่ใจ" การตรวจสอบความเที่ยงตรงจะดูค่าทางบวกเพื่อหาความสอดคล้องและ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

วิธีที่ 3 ใช้ค่า Mean และ Standard deviation นำผลการวิเคราะห์งานภาคปฏิบัติรายข้อให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาลงความเห็น ดังนี้

จำเป็นมากที่สุด (หลัก)	ให้คะแนน 4
จำเป็นมาก (รอง)	ให้คะแนน 3
จำเป็นปานกลาง (เสริม)	ให้คะแนน 2
จำเป็นน้อย (นำร่อง)	ให้คะแนน 1
ไม่จำเป็น (ควรถัดทิ้ง)	ให้คะแนน 0

คำนวณค่า Mean ค่า Standard deviation ในแต่ละข้อรายการ

ความหมายของค่า Mean ( $\bar{X}$ )

$\bar{X}$ ค่า 0.0 - 0.4	จำเป็นน้อยมาก (ตัดทิ้ง)
0.5 - 1.4	จำเป็นน้อย (นำร่อง)
1.5 - 2.4	จำเป็นระดับปานกลาง (เสริม)
2.5 - 3.4	จำเป็นมาก (รอง)
3.5 - 4.0	จำเป็นมากที่สุด (หลัก)

พิจารณาคัดเลือกข้อรายการที่มีค่า  $\bar{X} \geq 2.5$  และ  $S \leq 1$

1.4 หากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดกับงานในแต่ละขั้นตอน ในขั้นนี้สามารถทราบถึงระดับพฤติกรรมของงานในแต่ละขั้นตอน ในการวิเคราะห์ ระดับพฤติกรรมนั้น จะยึด 3 ระดับ คือ ระดับเลียนแบบ (Imitation) ทำตามแบบ (Control) และระดับขั้นชำนาญ (Automation) มีวิธีการในการหาความสัมพันธ์โดยการนำเอาขั้นของงานที่ วิเคราะห์แล้ว และพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดมาทำตารางความสัมพันธ์กัน พิจารณาแต่ละขั้นของงานตามความเหมาะสมของพฤติกรรมกับระดับขั้นของผู้เรียน ส่วนมากจะนำขั้นตอนปฏิบัติมาพิจารณา ซึ่งอาจจะพิจารณาแบบรวม ๆ

2. ขั้นการสร้างเครื่องมือวัดผลงานภาคปฏิบัติมีลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 เขียนข้อรายการรายละเอียดในขั้นเตรียม ขั้นปฏิบัติขั้นผล และขั้นกึ่งนิสัยให้เกะทัดรัดและเข้าใจตรงกันสำหรับผู้ที่จะใช้เครื่องมือนี้

2.2 เขียนหลักเกณฑ์ตัดสินในแต่ละข้อรายการ ซึ่งเกณฑ์ตัดสินจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับระดับของพฤติกรรมที่มุ่งให้เกิดในแต่ละขั้นตอน

2.3 กำหนดคะแนนให้แต่ละข้อรายการ โดยพิจารณาจากข้อรายการว่าข้อใดเป็นพฤติกรรมหลัก น้ำหนักคะแนนก็ควรจะมีมาก ข้อใดเป็นพฤติกรรมรอง น้ำหนักคะแนนก็ควรลดลง

2.4 กำหนดแบบฟอร์มและเขียนคำชี้แจงการใช้เครื่องมือนั้น ในการกำหนดแบบฟอร์ม สามารถกำหนดได้หลาย ๆ แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เขียนตารางการสังเกตงานภาคปฏิบัติลงรายการที่จะต้องปฏิบัติ ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียม ขั้นปฏิบัติ และขั้นผลงาน ให้กะทัดรัด แล้วกำหนดเกณฑ์ไว้ด้านหลัง ส่วนขั้นกิจนิสัยแยกเป็นอีกแผ่น โดยพิจารณาจากจุดประสงค์การเรียนรู้ทางพฤติกรรมด้านจิตพิสัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในครั้งนั้น แล้วกำหนดเกณฑ์ไว้ด้านหลังเช่นกัน

แบบที่ 2 เขียนตารางการสังเกตงานภาคปฏิบัติลงรายการที่จะต้องปฏิบัติ ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียม ขั้นปฏิบัติ และขั้นผลงาน ให้กะทัดรัด และกำหนดน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อรายการไม่เท่ากัน ตามความสำคัญของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติแล้วกำหนดเกณฑ์ลงในช่องระดับ คะแนนเลข โดยไม่แยกไว้ต่างหาก ส่วนขั้นกิจนิสัยแยกเป็นอีกแผ่น ให้พิจารณาจากข้อรายการที่ จะต้องปฏิบัติในขั้นเตรียม ขั้นปฏิบัติ และขั้นผลงานแล้วกำหนดเกณฑ์ลงในช่องระดับคะแนน เมื่อพบว่าขั้นตอนใดสำคัญ และไม่สามารถที่จะข้ามขั้นตอนนั้น ได้จะใส่เครื่องหมายดอกจัน (\*) ไว้

แบบที่ 3 เขียนตารางการสังเกตงานภาคปฏิบัติลงรายการที่จะต้องปฏิบัติ ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียม ขั้นปฏิบัติ ขั้นผลงาน และขั้นกิจนิสัยให้กะทัดรัด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน แต่ละข้อรายการไม่เท่ากัน ตามความสำคัญของแต่ละขั้นตอน ส่วนการกำหนดเกณฑ์ จะลงในช่องระดับคะแนนเลข หรือแยกไว้ต่างหากก็ได้ (ในขั้นกิจนิสัยนั้นพิจารณาจากข้อรายการที่จะต้องปฏิบัติในขั้นเตรียม ขั้นปฏิบัติและขั้นผลงาน ว่าในแต่ละรายการควรจะเกิดกิจนิสัยในเรื่องใด) เมื่อพบว่าขั้นตอนใดสำคัญ และไม่สามารถที่จะข้ามขั้นตอนนั้น ได้จะใส่เครื่องหมายดอกจัน (\*) ไว้

แบบที่ 4 กำหนดให้แบบสังเกตมี 1 แผ่น สังเกตได้หลาย ๆ คน โดยกำหนดขั้นตอนไว้ด้านบน (ในแบบที่ 1-3 ผู้ถูกสังเกต 1 คน ต้องใช้แบบสังเกต 1 แผ่น)

3. ขั้นตอนทดลองใช้เครื่องมือ การทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ทำได้โดย ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายคนทดลองใช้หรือให้กลุ่มผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ใช้



4. ขั้นการวิเคราะห์หาคุณภาพเครื่องมือวัดผลงานภาคปฏิบัติสามารถตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือโดยการพิจารณาจากความเที่ยงตรง (Validity) ความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination)

5. ขั้นการนำเครื่องมือไปใช้ ก่อนนำเครื่องมือไปใช้ต้องหาผู้ช่วยเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีหาความเชื่อมั่นของการสังเกตตามวิธีการของ William A. Scott (1975) ซึ่งเป็นการหาความสอดคล้องกันของการสังเกต อาจจะเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้สังเกต 2 คนในเวลาเดียวกัน โดยมีผู้ถูกสังเกตเพียง 1 คน หรือเป็นค่าความสัมพันธ์จากการสังเกต 2 ครั้ง ต่างเวลาเดียวกันของผู้สังเกตคนเดียวกัน และยังสามารถใช้ในการฝึกผู้สังเกต เพื่อให้ผู้สังเกตได้เข้าใจในการใช้เครื่องมือแบบวัดให้สอดคล้องกัน และกำหนดให้ค่าความเชื่อมั่นของการสังเกต ตั้งแต่ 0.85 ขึ้นไป

สรุปได้ว่า การสร้างเครื่องมือประเมินทักษะปฏิบัติ มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ และวิเคราะห์งาน ขั้นสร้างเครื่องมือ ขั้นทดลองใช้เครื่องมือ และขั้นหาคุณภาพเครื่องมือ

#### การวัดค่านิยมและเจตคติ

สมบุรณ์ ชิตพงศ์ (2535, หน้า 453 อ้างถึงใน การเกิด นาคเจียม, 2551, หน้า 23) กล่าวว่า การวัดค่านิยมนั้น สามารถวัดได้โดยใช้สถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์ที่ใช้อาจเกี่ยวข้องหรือแสดงถึงค่านิยมที่ต้องการวัด แล้วกำหนดตัวเลือกในการวัดโดยใช้ระดับขั้นของการพัฒนาค่านิยมตามลำดับขั้นดังนี้

1. การเต็มใจตอบสนอง เป็นการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้อย่างเปิดเผย ปราศจากการบังคับ
2. การพอใจตอบสนอง เป็นการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้อย่างเต็มใจแล้วให้ผลออกมาเป็นความพอใจที่ได้ตอบสนอง
3. การยอมรับคุณค่า เป็นการยอมรับในค่านิยมที่เห็นแล้วว่ามีคุณค่าหรือประโยชน์
4. การนิยมชมชอบในคุณค่า เป็นความรู้สึกพึงพอใจในค่านิยมที่ตนเลือก
5. การเชื่อถือในคุณค่า เป็นความรู้สึกประทับใจหรือฝังแน่นในค่านิยมที่ตนเชื่อถือ
6. การสร้างความศรัทธาของคุณค่า เป็นการมองหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่ากับสิ่งที่ตนยึดถือ ในอันที่จะได้นำมาเป็นหลักในการสร้างระบบต่อไป

ไพศาล หวังพานิช (2526, หน้า 147) ได้กล่าวว่า การวัดเจตคติ เป็นการวัดคุณลักษณะภายในของบุคคลเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งคุณลักษณะภายในมีการแปรเปลี่ยนได้ง่าย การวัดเจตคติจึงต้องยึดหลักสำคัญ ดังนี้

1. ต้องยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดเจตคติ คือ

1.1 เจตคติของบุคคลจะมีลักษณะคงที่หรือคงเส้นคงวาอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง ไม่ได้ผันแปรตลอดเวลา อย่างน้อยจะต้องมีช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่มีความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งคงที่ทำให้สามารถวัดได้

1.2 เจตคติของบุคคลไม่สามารถวัดหรือสังเกตเห็นได้โดยตรงจึงจะต้องวัดทางอ้อมโดยวัดจากแนวโน้มที่บุคคลจะแสดงออกหรือประพฤติอย่างสม่ำเสมอ

1.3 เจตคติบางอย่างจะแสดงออกในรูปทิศทางของความรู้สึกนึกคิด เช่น สนับสนุน หรือคัดค้านแล้วยังมีขนาดและปริมาณของความรู้สึกนึกคิดนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นนอกจากจะสามารถทราบทิศทางแล้วยังสามารถวัดความเข้มของเจตคติได้ด้วย

2. การวัดเจตคติใดก็ตามจะต้องมีสิ่งประกอบ 3 ประการ คือ ตัวบุคคลที่ถูกวัด สิ่งเร้า และการตอบสนอง

3. สิ่งเร้าที่นิยมใช้ คือ ข้อความวัดเจตคติ ซึ่งเป็นสิ่งเร้าทางภาษาที่ใช้อธิบายถึงคุณค่าคุณลักษณะของสิ่งนั้นเพื่อให้บุคคลตอบสนองออกมาเป็นระดับความรู้สึก เช่น มาก ปานกลาง น้อย เป็นต้น

4. การวัดเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับเรื่องใดสิ่งใด ต้องพยายามถามคุณค่าและลักษณะในแต่ละด้านของเรื่องนั้นออกมาแล้วนำผลซึ่งเป็นส่วนประกอบหรือรายละเอียดปลีกย่อยมาผสมผสานสรุปรวมเป็นเจตคติของบุคคลนั้น เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การวัดนั้น ๆ จะต้องครอบคลุมลักษณะต่าง ๆ ครบทุกลักษณะเพื่อให้การสรุปตรงตามความจริงมากที่สุด

5. ต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงของผลการวัดอย่างเป็นพิเศษกล่าวคือ ต้องพยายามให้ผลที่วัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของบุคคลทั้งในแง่ทิศทางและระดับ และช่วงของเจตคติ

เนื่องจากเจตคติประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการวัดเจตคติที่องค์ประกอบหนึ่ง ก็ย่อมบอกถึงเจตคติของบุคคลได้ ดังที่ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2530, หน้า 9-22) กล่าวว่า การศึกษาเจตคติประกอบด้วย 6 วิธี ดังนี้

1. การสังเกต หมายถึง การเฝ้ามองและจดบันทึกพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แล้วนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปอนุมานว่าบุคคลนั้นมีเจตคติต่อสิ่งนั้นอย่างไร

2. การสัมภาษณ์ คือ วิธีการถามให้ตอบด้วยปากเปล่า ผู้เก็บข้อมูลอาจจดบันทึกคำตอบหรืออัดเสียงตอบไว้ได้ แล้วนำมาวิเคราะห์คำตอบภายหลัง วิธีการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลครอบคลุมทั้งอดีต ปัจจุบัน อนาคต และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่มีข้อจำกัดเพราะวิธีการสัมภาษณ์เป็นการตอบหรือเล่าพฤติกรรมของตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ถูกศึกษาเล่าแต่พฤติกรรมที่ตนเองเห็นสมควรจะนำมาเปิดเผยหรือเล่าพฤติกรรมที่สังคมยอมรับ

3. แบบสอบถาม วิธีนี้ใช้กับผู้ที่มีการศึกษาพอสมควร คือ สามารถอ่านออกเขียนได้ แบบวัดเจตคตินั้นจะมีข้อคำถามและคำตอบต่าง ๆ ไว้ให้เลือกตอบ โดยทำไว้เป็นมาตรฐาน

แบบแผนเดียวกันสำหรับผู้ตอบทุกคน การใช้แบบวัดเจตคติเป็นวิธีการที่ใช้มากที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติ เพราะใช้เวลาน้อยและได้คำตอบที่จริงมากกว่าวิธีอื่น ซึ่ง ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543, หน้า 179-191) ได้สรุปถึงแบบทดสอบเจตคติว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี คือ

3.1 วิธีของเทอร์สโตน (Thurstone's method) เป็นวิธีที่เรียกว่า ไพรออริอะพรอช (Priori approach) วิธีการนี้จะหาค่าของแต่ละมาตราของข้อความทางเจตติก่อนที่จะนำไปใช้ในการวิจัย และกำหนดค่ามาตรามีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1

3.2 วิธีของลิเคิร์ต (Likert's method) วิธีนี้กำหนดมาตราเป็น 5 ชั้น แต่ละชั้น จะกำหนดค่าไว้หลังจากไปรวบรวมข้อมูลในการวิจัยมาแล้ว จึงมีชื่อว่า พอส เทียเรียโร แอ็พ โพรช (Posteriori approach)

3.3 วิธีของออสกู๊ด (Osgood's method) เป็นวิธีวัดเจตคติโดยใช้ความหมายของภาษา (Semantic differential scales) มาใช้ในการสร้างมาตรา

4. การสร้างจินตภาพ เป็นวิธีการสร้างจินตนาการ โดยใช้ภาพเพื่อใช้วัดเจตคติบุคลิกภาพของบุคคล โดยที่ภาพจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงความคิดเห็นออกมา และสามารถสังเกตได้ว่า บุคคลนั้นมีความรู้สึกอย่างไร วิธีการวัดเจตคติโดยการสร้างจินตภาพนี้ ผู้ทำการศึกษามองต้องมีประสบการณ์และความสามารถเพียงพอในการแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ออกมา

5. การวัดแบบผู้ถูกศึกษาไม่รู้ตัว วิธีการนี้ผู้ที่เก็บข้อมูลไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ ผู้ถูกศึกษา โดยตรงทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล และผู้ถูกศึกษาไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกศึกษาอยู่

6. การวัดทางสรีระ คือ การใช้เครื่องมือไฟฟ้าหรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการสังเกต การเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกาย เนื่องด้วยเจตคติต่อสิ่งหนึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีความรู้ไปในทางชอบหรือไม่ชอบ ความรู้สึกนี้อาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับเรื่องราวและบุคคล เมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งที่เขาเคยชอบหรือไม่ชอบ จะทำให้ระดับอารมณ์ในขณะนั้นเปลี่ยนแปลงไป ถ้าใช้เครื่องมือวัดทางสรีระที่ละเอียดก็สามารถตรวจพบความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ได้ แต่เนื่องด้วยเครื่องมือวัดทางสรีระนั้นมีราคาสูงและผู้ใช้ต้องมีความรู้ทางสรีรศาสตร์เป็นอย่างดี ดังนั้นวิธีการนี้จึงยังไม่เป็นที่แพร่หลายในการวิจัยทางเจตคติในจิตวิทยาสังคม

สรุปได้ว่า การวัดค่านิยมและเจตคติ เป็นการวัดคุณลักษณะภายในของบุคคลเกี่ยวกับ อารมณ์และความรู้สึก ซึ่งเป็นความเชื่อต่อสิ่งต่าง ๆ ของบุคคลที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่ การประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและสังคม โดยค่านิยมของบุคคลจะแฝงอยู่ภายใน ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและเจตคติ

### การสร้างแบบวัดเจตคติ

ภาสกร พงษ์สิทธิากร (2554, หน้า 119-122) แบบวัดเจตคติ เป็นเครื่องมือที่ต้องการให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกของตนเองตามสิ่งเร้าที่เขาได้สัมผัส นั่นคือ สิ่งเร้าที่เป็นข้อความ ข้อคำถาม เป็นภาพที่ต้องการให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกออกมาโดยตรง ไปตรงมา แบบวัดหรือมาตรวัดที่ถือว่าเป็นมาตรฐาน (Standard form) ที่นิยมใช้มีอยู่ 3 วิธี คือ

#### 1. แบบวัดเจตคติเทอร์สโตน (Thurstone scale)

การวัดแบบเทอร์สโตนนี้ เน้นปัญหาด้านการมีช่วงเท่ากัน มากกว่าการวัดแบบอื่น ซึ่งในทางปฏิบัติ หมายถึง วิธีการให้นำนักหรือคะแนนแต่ละข้อความที่ประกอบขึ้นมาเป็นสากล ข้อความแต่ละข้อความจะมีน้ำหนักในแต่ละช่วงเท่ากัน โดยเทอร์สโตน ยึดหลักที่ว่า "คุณลักษณะใด ๆ ในความรู้สึกของคนเรานั้นจะมีตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด ไปจนถึง เห็นด้วยมากที่สุด" โดยจะแบ่งช่วงความรู้สึกออกเป็น 11 ช่วงเท่า ๆ กัน ความคิดเห็นแต่ละข้อความจะมีน้ำหนักค่าเจตคติต่างกันไปจะอยู่ในช่วงไหนนั้นก็แล้วแต่ข้อความคิดเห็นนั้น

#### วิธีสร้างแบบวัดตามแบบของ เทอร์สโตน (Thurstone)

1. รวบรวมข้อความต่าง ๆ นี้ มีทั้งความรู้สึกที่ดี และไม่ดีต่อเรื่องที่จะถาม ซึ่งมาจากหลายแหล่ง เช่น ผลงานที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว คำบอกเล่าและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ โดยลักษณะของข้อความจะมีลักษณะ ดังนี้คือ 1) เป็นข้อความที่เป็นความคิดเห็น ได้ถึงกัน 2) แต่ละข้อความเกี่ยวข้องกับเจตคติที่กำลังศึกษา 3) มีความได้แง่เดียว 4) มีความสมบูรณ์ ชัดเจน ล้วนและไม่ซับซ้อน

2. ประเมินข้อความว่า ข้อความใดจะอยู่ในตำแหน่งใดใน 11 ช่วง โดยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน (ประมาณ 50 คน) ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความข้อความที่จะวัดเจตคติในเรื่องนั้น ๆ

3. นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) โดยการนำผลมาเรียงจากมากไปน้อยแล้วดูค่าที่อยู่ตรงกลาง

4. เมื่อได้ข้อความตามต้องการแล้ว ให้นำเรียงข้อความใหม่แบบสุ่ม หรือถ้ามีข้อความมากให้ทำเป็นแบบสอบถามคู่ขนาน

ตัวอย่าง แบบวัดเจตคติต่ออาชีพครู

ข้อความ	ค่า Median ***	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1. ครูเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง	7.3		
2. อาชีพครูเหมาะสำหรับคนที่มีจิตใจเข้มแข็ง	8.7		
3. อาชีพครูเป็นอาชีพที่จับจวดฉาบฉวย	2.1		
ฯลฯ			

\*\*\*ช่องนี้จะไม่ปรากฏในแบบวัด เมื่อนำไปวัดเจตคติ แต่มีไว้เป็นเกณฑ์การประเมินสำหรับผู้ออกแบบสอบถามเท่านั้น

## 2. แบบวัดเจตคติ ลิเคิร์ท สเกล (Likert scale)

การเจตคติที่รู้จักกันแพร่หลายมากที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การวัดเจตคติของลิเคิร์ท เริ่มด้วยการรวบรวมหรือเรียบเรียงข้อความที่เกี่ยวข้องกับเจตคติที่ต้องการจะศึกษาให้ความหมายสิ่งที่ต้องการจะวัดให้แน่นอนชัดเจน และครอบคลุมของเขตเนื้อหาที่ต้องการวัดทั้งหมด และข้อความที่สร้างขึ้นต้องประกอบด้วย ข้อความที่สนับสนุนและต่อต้านในเรื่องที่ต้องการจะวัด กล่าวคือ มีข้อความที่เป็นบวก และเป็นลบคละกัน ไป และนำข้อความที่รวบรวมได้ไปลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทำการศึกษา โดยกำหนดคำตอบของแต่ละข้อความให้เลือกตอบ คือ เป็นมาตราวัดเจตคติ 3, 4 หรือ 5 ชั้นซึ่งอาจจะกำหนดค่าระดับ เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือในลักษณะอื่น ๆ ที่มี 3, 4 หรือ 5 ระดับ เช่นเดียวกันนี้ได้ โดยแต่ละชั้นต้องเป็นการบอกนำหน้าการประเมินข้อความต่าง ๆ ที่กำหนดให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นออกมา

### วิธีสร้างแบบวัดตามแบบของลิเคิร์ท (Likert)

1. รวบรวมข้อความที่ต้องการให้แสดงความคิดเห็น
2. กำหนดประเด็นและสร้างคำถามโดยใช้ภาษาที่เด่นชัด ไม่มีความหมายกำกวม มีความหมายเดียวในหนึ่งข้อความหรือหนึ่งประโยค
3. ตรวจสอบข้อความในคำถามให้สอดคล้องกับแนวทางการตอบ เช่น เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย หรือชอบ/ไม่ชอบ เป็นต้น
4. นำแบบวัดที่สร้างไปทดลองขั้นต้น เพื่อดูความชัดเจนของข้อความ
5. กำหนดน้ำหนักคะแนนตัวเลือกในแต่ละข้อ เช่น 5-1 หรือ 4-0 หรือ 4-1 ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้สร้างเป็นผู้กำหนดว่าควรมีกี่ระดับ

ตัวอย่าง แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ข้อความ	5	4	3	2	1
1. การช่วยเหลือผู้อื่น เป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้					
2. ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง					
ฯลฯ					

การให้คะแนนนั้น จะขึ้นอยู่กับชนิดของข้อความว่าเป็นข้อความที่สนับสนุนหรือเป็นบวกถ้าตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 5 คะแนน และลดลงไปจนถึงตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 1 คะแนน

ส่วนข้อความที่ต่อต้านหรือเป็นลบ ถ้าตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 5 คะแนน และลดลงเรื่อย ๆ ไปจนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 1 คะแนน

คะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในแบบวัดเจตคติ คือ ผลรวมของคะแนนทุกข้อในแบบวัดเจตคติ ซึ่ง ลิเคิร์ท ถือว่าผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งใดย่อมมีโอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นมากและในทำนองเดียวกันผู้ที่มีเจตคติไม่ดีต่อสิ่งใดนั้น โอกาสที่จะเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นก็มีน้อยและโอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะมีมาก คะแนนรวมของทุกข้อจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงเจตคติของผู้ตอบในแบบวัดของแต่ละคน

### 3. แบบวัดเจตคติ ออสกู๊ด (Osgood scale)

การวัดเจตคติโดยใช้ความหมายทางภาษา (Semantic differential scale) วิธีนี้ ผู้คิดคือ ออสกู๊ด (Osgood) สเกลแบบนี้ใช้ คำคุณศัพท์มาอธิบายความหมายของสิ่งเร้า โดยมีคุณศัพท์ตรงกันข้ามเป็นขั้วของมาตรวัดออสกู๊ด ซึ่ง ออสกู๊ด ใช้ในสิ่งเร้านี้ว่า Concept คำคุณศัพท์ที่ใช้ในการอธิบายคุณลักษณะของสิ่งเร้านี้ สามารถอธิบายได้ 3 รูปแบบ หรือ 3 องค์ประกอบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 106-108) คือ

3.1 องค์ประกอบด้านประเมินค่า (Evaluative factor) เป็นองค์ประกอบที่แสดงออกทางด้านคุณค่า คำคุณศัพท์ที่ใช้อธิบาย เช่น ดี-ชั่ว จริง-เท็จ ฉลาด-โง่ เป็นต้น

3.2 องค์ประกอบด้านศักยภาพ (Potential factor) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกำลังอำนาจ เช่น แข็งแรง-อ่อนแอ หนัก-เบา หยาบ-ละเอียด เป็นต้น

3.3 องค์ประกอบด้านกิจกรรม (Activity factor) เป็นคุณศัพท์แสดงถึงลักษณะกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ช้า-เร็ว เฉื่อยชา-กระตือรือร้น เป็นต้น

วิธีการหาความแตกต่างของความหมาย (Semantic deferential) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดรวบยอด (Concepts) ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ผู้ที่คิดวิธีนี้คือ ออสกูด และผู้ร่วมงาน เป็นการศึกษาถึงความหมายของสิ่งต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของกลุ่มที่จะศึกษาโดยการให้ประเมินค่าเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการวัดอาจจะเป็นสถานที่ บุคคล เหตุการณ์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

ชมลวรรณ มีเหมย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณ ในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศอายุสถานภาพและอายุงานต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .373, .394 ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ได้ร้อยละ 20.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบให้บริการในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีอายุต่างกันและอยู่ในสถานศึกษาต่างระดับกันมีระดับภาวะผู้นำแบบให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการอยู่ในระดับมากทั้งสี่ปัจจัยคือ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยความเชื่อถือของผู้บริหารในสถานศึกษาต่างระดับกัน ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีอายุ ขนาดสถานศึกษา และระดับสถานศึกษาที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน 3) โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ดังนี้  $\chi^2 = 6.80$ ,  $df = 21$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $AGFI = 0.99$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $SRMR = 0.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $CN = 5310.40$ ,  $LSR = 1.42$  และพบว่า ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์มีน้ำหนัก

อิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเท่ากับ 0.54 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.37 และ 0.17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ รองลงมาคือ ปัจจัยความซื่อสัตย์สุจริตมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.53 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.24 และ 0.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, 0.05 และ 0.01 ตามลำดับ ขณะที่ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์มีน้ำหนักอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสี่ตัวร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 80

บังอร ไชยเผือก (2550) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟังการเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียน และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการ และบรรยากาศของโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้นผลการศึกษาสรุปลี้ดดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่การสร้างมโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกันการโน้มน้าวใจการมองการณ์ไกลการฟังการเชี่ยวชาญรักษาการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนการสร้างกลุ่มชนการเห็นอกเห็นใจและการตระหนักรู้
2. บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม บรรยากาศห้องเรียนและบรรยากาศนอกห้องเรียน
3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมพบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานและครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมพบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ผลการวิจัยพบว่าได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตและผลจากการทดลองใช้หลักสูตรพบว่า

- 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม
- 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการภายหลังการฝึกอบรมและระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรมและ
- 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการมีภาวะผู้นำใฝ่บริการระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นของกิจการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 223 คน พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง โดยระดับการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการประสานงานอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .675 .660 .685 ตามลำดับ

3. ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9 ( $R^2 = .539$ )

วิเชียร อินทรสมบัติ (2546) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูมัธยมศึกษาโดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเป็นการศึกษาสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถภาพเพื่อนำเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตร โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกเทคนิคเดลฟายสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและจากการใช้แบบสอบถามทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิจำนวน 353 คนผลจากการศึกษาได้ผลสรุปเกี่ยวกับจริยธรรมที่จำเป็นที่สุด

3 ด้านคือความรับผิดชอบความซื่อสัตย์สุจริตความมีระเบียบวินัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรเป็นการเขียนโครงร่างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานโดยประยุกต์แนวคิดการจัดการศึกษาเน้นสมรรถภาพและประยุกต์การฝึกอบรมแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ใค้องค์ประกอบของหลักสูตรคือสภาพปัญหาและความจำเป็นหลักการเป้าหมายจุดมุ่งหมายเนื้อหากิจกรรมการฝึกอบรมสื่อการฝึกอบรมและการวัดและประเมินผลหลักสูตร จากนั้นนำโครงร่างหลักสูตร ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คนพิจารณาประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องพบว่าทุกองค์ประกอบของหลักสูตรมีความเหมาะสมและความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเป็นการนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การศึกษานำร่อง และการทดลองใช้หลักสูตร การศึกษานำร่องด้วยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับครูมัธยมศึกษาจำนวน 15 คน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้หลักสูตรในสภาพจริง หลังจากนั้นนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาอำเภอบำเหน็จณรงค์จังหวัดชัยภูมิจำนวน 30 คน ใช้ระยะเวลาทดลอง 5 สัปดาห์โดยใช้รูปแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ Hotelling's T2 และวิเคราะห์ Simultaneous confidence intervals พบว่าสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรหลังทดลองใช้หลักสูตรมากกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าเฉลี่ยคะแนนทางด้านความรู้ความเข้าใจมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ 70 ค่าเฉลี่ยคะแนนด้านเจตคติและด้านทักษะปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงกว่า 3.50 ค่าเฉลี่ยคะแนนผลงานการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรอยู่ในระดับดีและความเหมาะสม ของการทดลองใช้หลักสูตรอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรจากผลการทดลองใช้หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรโดยปรับปรุงด้านความเหมาะสมของเนื้อหาและปรับปรุงภาษาในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกันแล้วจัดทำเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์และคู่มือการใช้หลักสูตรสำหรับนำไปใช้ในการกิจกรรมฝึกอบรม

สัญญา อภิपालกุลและคณะ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 30 คนสรุปผลการทดลองได้ดังนี้

1. การทดลองใช้ชุดเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 6 เล่มโดยมีการประเมินตนเองก่อนและหลังการเรียนรู้ด้วยตนเองพบว่าคะแนนในภาพรวมผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้จากร้อยละ

ละ 58.20 ขึ้นเป็นร้อยละ 89.92 เมื่อสิ้นสุดการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองแสดงให้เห็นว่าชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มากขึ้นทั้งทางด้านบริหารวิชาการบริหารงบประมาณบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้นอกจากนี้ยังได้มีการประเมินชุดเรียนรู้ด้วยตนเองพบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับ "มาก" ทุกประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นต่อชุดเรียนรู้ในระดับ "มากที่สุด" คือ (1) จากการศึกษาชุดเรียนรู้แล้วทำให้เห็นว่าควรมีการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างจริงจังและ (2) จากการศึกษาชุดเรียนรู้ทำให้เห็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรความรู้ของตนเองและสถาบัน

2. การดำเนินการฝึกอบรมอย่างเข้มสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะด้านความรู้และทักษะในการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เพราะการฝึกอบรมจะครอบคลุมทั้งเนื้อหากิจกรรมและบรรยากาศการเรียนรู้

3. ผลการศึกษาดูงานสถานศึกษาค้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้และนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตนเองก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระดับหนึ่ง คือ ระดับการปฏิบัติสูงขึ้นซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแบบติดตามและประเมินผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

4. ผลการติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการทดลองในโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในระยะเวลา 1 เดือน ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในภาพรวมจาก "ปานกลาง" เป็นในระดับ "มาก"

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Kyker (2003) ได้ศึกษาการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัยผ่านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการเรียนรู้การบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้การบริการ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ด้วยวิธีการทดลองและการพรรณนา มีการนำกลุ่มตัวอย่างจำนวน 204 คน ให้ทำแบบทำสอบที่มีชื่อว่า The psycho matrix spirituality inventory และกลุ่มตัวอย่างอีก 5 คน ให้มาเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership workshop) การอภิปรายแบบกลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผลการศึกษาวិจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้อื่น และจากผลของกระบวนการพบว่าตรงตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับลักษณะของจิตวิญญาณ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมีอำนาจมากขึ้นหลักจากเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และมีการตระหนักในด้านจิตวิญญาณมากขึ้นในระหว่างการเรียนรู้และการบริการข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยระบุว่าตัวแบบและบทสนทนาที่เกี่ยวข้องในระหว่างการเรียนรู้การบริการมีความสำคัญ และการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะช่วยเพิ่มประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวได้

Hardin (2003) ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของโรงเรียนรัฐบาลใน รัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษา เพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีต่อการรับรู้ ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ อันได้แก่ ความซื่อสัตย์หรือนำไปไว้วางใจ ความรักหรือเคารพ การบริการ การฟัง และการมีแรง กระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบริบทของธุรกิจ การศึกษา และแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระดับนักเรียนนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจาก สถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้า ร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผล ด้วยการใช่แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์และสังเกตแบบมีส่วนร่วมใน การวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อ การรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

Dennis & Winston (2003) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำ ใ้บริการของเพจและวอง (Page & Wong) เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าครอนแบชอัลฟา (Cronbach alpha) 0.97 การมอบอำนาจ (Empowerment) ค่าครอนแบชอัลฟา 0.89 และการให้บริการ (Service) ค่าครอนแบชอัลฟา 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่เพจและวองหาได้ผล การศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่เพจและวองสร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

Linna (2004) ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโบสถ์นิกายเวสเลียน ประเทศพม่า เพื่อศึกษาผลของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับ บาทหลวงและผู้นำในโบสถ์นิกายเวสเลียน และผู้ร่วมงานในประเทศพม่า โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บาทหลวงและนักศึกษาด้านศาสนา ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นส่งผลต่อ ความคิดเห็น ทศนคติ และความผูกพันของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบ เผด็จการและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อันมาจากบนลงล่างต่ำ แต่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูง ซึ่งโบสถ์ในประเทศพม่ามีการปกครองแบบเผด็จการ วัฒนธรรมนี้ถูกขัดเกลามานานนับศตวรรษ จากความแตกต่างของระบอบการปกครองประเทศที่เป็นแบบเผด็จการและวิถีชีวิตแบบพุทธศาสนา แต่ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นอิทธิพลของหลักสูตรฝึกอบรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

Dennis (2004) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการและของนักเรียนแต่ผู้นำใฝ่บริการมีจุดเน้นที่การเสถียรของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิกซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิคกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการถูกประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีฐานการแนวคิดของโรเบิร์ตกรีนลีย์ โดยการวิจัยเชิงพรรณนาใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่านพร้อมกับการพิจารณาชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยการบรรยายผู้วิจัยได้บรรยายบทต่าง ๆ ดังนี้บทที่ 1 กล่าวถึงที่มาของโครงการและอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ บทที่ 2 กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ทบทวนวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในปีแรกของผู้บริหารที่มีจุดเน้นที่ภาวะผู้นำใฝ่บริการในการสร้างกลุ่มชนบทที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามแนวคิดของโรเบิร์ตกรีนลีย์ ส่วนบทที่ 6 เป็นการสรุปการศึกษาด้วยการวินิจฉัยไต่ตรองถึงธรรมชาติของปัญหาของภาวะผู้นำใฝ่บริการและวิสัยทัศน์ในการศึกษา

Spears (2004) ได้ทำวิจัยเรื่อง การฝึกการเป็นผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Leader to Leader ของแตรชีสเปียร์ส์กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เริ่มจากโรเบิร์ตเคกรีนลีย์ ที่มีมาจนถึงปัจจุบันเริ่มต้นทศวรรษที่สี่แล้วซึ่งเกิดเป็นการปฏิบัติในที่ทำงานรอบโลกมีอิทธิพลต่อความคิดต่อหลายคนอย่างลึกซึ้งแนวคิดเริ่มจากในทศวรรษ 1960 ที่กรีนลีย์ได้อ่านนวนิยายสั้นของฮอร์มานน์เฮสต์ส์ชื่อว่าการเดินทางสู่ตะวันออกเป็นนิทานการเดินทางของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อเติมเต็มจิตวิญญาณทำให้กรีนลีย์ได้คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการคือ (1) รับฟังผู้อื่น (Listening) (2) มีใจเอื้ออาทร (Empathy) (3) รักษาเยียวยา (Healing) (4) ตระหนักรู้ (Awareness) (5) โน้มน้าวใจ (Persuasion) (6) สร้างมโนทัศน์ได้ (Conceptualization) (7) มองการณ์ไกล (Foresight) (8) พิทักษ์รักษา (Stewardship) (9) อุทิศตนเพื่อความเจริญของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) และ (10) สร้างชุมชน (Building community) กรีนลีย์ ได้หว่านเมล็ดของแนวคิดนี้ได้เติบโตในองค์กรจำนวนมากรวมทั้งเติบโตในหัวใจของผู้ที่ต้องการปรับปรุงสถานะของมนุษย์

Drury (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยเปรียบเทียบระดับและมีความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์กรจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำใฝ่บริการแสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการกับความพึงพอใจในการทำงาน

Lambert (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารไปบริการและท่าทีของผู้บริหารรวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานและผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำไปบริการของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

Irving (2005) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำไปบริการและประสิทธิผลของทีมมหาวิทยาลัยเวอชิงตัน Servant leadership and the effectiveness of teams จากฐานข้อมูล ABI INFOR ซึ่งสามารถหาฉบับเต็มมาอ่าน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการ (Servant leadership) และประสิทธิผลของทีม (Effectiveness of teams) งานเขียนของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ที่มีอิทธิพลเรื่องภาวะผู้นำไปบริการทำให้เกิดวรรณกรรมอย่างกว้างขวางแต่มีการศึกษาน้อยมากเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำไปบริการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมการศึกษานี้จึงหาคำตอบงานวิจัยว่า "มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการและประสิทธิผลของทีมหรือไม่" ด้วยการศึกษาระยะประจักษ์ในองค์กรไม่แสวงผลกำไรนานาชาติในสหรัฐเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือ 3 แบบคือ (1) การประเมินภาวะผู้นำองค์กร ของลาบ (Laub, 2000) (2) เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำไปบริการ ของเดนนิส (Dennis, 2004) และ (3) แบบสอบถามประสิทธิผลของทีม ของลาร์สันและลาฟาสต (Larson & LaFasto, 1989) ที่ให้ข้อมูลสำหรับตัวแปรดังนี้ (1) ภาวะผู้นำไปบริการระดับองค์กร (2) ความพึงพอใจระดับบุคคลที่ปฏิบัติงาน (3) ประสิทธิผลของทีมระดับทีมและตัวแปรภาวะผู้นำไปบริการ 5 ตัว ในระดับบุคคลคือ (4) ความรัก (5) การมอบอำนาจ (6) วิสัยทัศน์ (7) ความถ่อมตน (8) ความเชื่อมั่น ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson r correlation analyses) หาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของทีมและตัวแปรต่าง ๆ ของภาวะผู้นำไปบริการและความพึงพอใจในงานพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรแต่ละตัวของภาวะผู้นำไปบริการและตัวแปรแต่ละตัวของความพึงพอใจในงานที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

KoshaI (2005) ได้ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำไปบริการ: การสร้างมโนทัศน์ การให้บริการด้วยการสำรวจการยอมรับและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำไปบริการในบริบทของผู้นำและผู้บริหารในประเทศเคนยา ซึ่งเป็นการศึกษาต่อขอคทฤษฎีภาวะผู้นำไปบริการของปีเตอร์สันในการสร้างมโนทัศน์การให้บริการ (Peterson, 2003) ด้วยการสำรวจการยอมรับและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำไปบริการในบริบทของผู้นำและผู้บริหารในประเทศเคนยาศึกษา

จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร 25 คนจากองค์กรที่มีบริบทหลากหลายการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ทำให้ได้มโนทัศน์ตามทฤษฎีของปีเตอร์สันในการสร้างมโนทัศน์การให้บริการ ดังนี้คือ (1) เป็นแบบอย่าง (Role modeling) (2) เสียสละเพื่อผู้อื่น (Sacrifice for others) (3) ตอบสนองความต้องการและพัฒนาผู้อื่น (พนักงาน) (Meeting the needs of others-employees- and developing them) (4) ให้บริการเป็นหน้าที่หลักของภาวะผู้นำ (Service as a primary function of leadership) (5) ให้การยอมรับและให้รางวัลพนักงาน (Recognizing and rewarding employees) (6) ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ - ถ่อมตน (Treating employees with respect-humility) (7) ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Involving others in decision making) ดังนั้น การสร้างมโนทัศน์ของการบริการจึงเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ในกลุ่มผู้นำและผู้บริหารของเคนยา

Dennis & Bocarnea (2005) ได้หาเครื่องมือวัดการสร้างแนวคิด (Construct) ของทฤษฎีภาวะผู้นำไปบริการของปีเตอร์สัน (Peterson) ที่มีคุณสมบัติ (Agapao love) ความมีมนุษยธรรม (Humanity) ความไม่เห็นแก่ตน (Altruism) วิสัยทัศน์ (Vision) ความเชื่อมั่น (Trust) การให้บริการ (Service) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ทั้ง 7 องค์ประกอบที่กล่าวมาที่ปีเตอร์สันได้นำเสนอถูกนำมาทำเป็นข้อย่อสำหรับเครื่องมือวัดภาวะผู้นำไปบริการการศึกษานี้ใช้ข้อแนะนำการพัฒนาตัววัดของเดอเวลลิส (DeVellis) เพื่อสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำไปบริการตามทฤษฎีของปีเตอร์สัน ใช้การเก็บข้อมูล 3 ครั้งที่แตกต่างกันและลดตัววัด 71 ตัวเหลือ 42 ตัวได้ 5 องค์ประกอบคือการมอบอำนาจ (Empowerment) ความรัก (Love) ความถ่อมตน (Humility) ความเชื่อมั่น (Trust) และวิสัยทัศน์ (Vision)

Washington, Sutton & Field (2006) รายงานนี้ศึกษาการขาดแคลนงานวิจัยภาวะผู้นำไปบริการด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการและคุณสมบัติที่ต่างกัน 3 ข้อของความเอื้ออาทร (Empathy) ความสัตย์ซื่อ (Integrity) ความสามารถ (Competence) และรูปแบบห้าองค์ประกอบบุคลิกลักษณะที่มีความเห็นเหมือนกันเครื่องมือวัดภาวะผู้นำไปบริการของเดนนิสและวินสตัน (Dennis and Winston's servant leadership scale) เครื่องมือเป้าหมายและวิธีการของเบรตเวทและลอว์ (Braithwaite and Law's goal and mode values inventories) เครื่องมือวัดความสัตย์ซื่อของเมเยอร์และเดวิส (Mayer and Davis' integrity scale) และเครื่องมือเก็บองค์ประกอบใหม่ของคอสตาและแมคครี (Costa and McCrae's NEO five-factor inventory) ถูกนำมาใช้เก็บข้อมูลจากผู้ตาม 288 คนและผู้นำ 126 คนใน 3 องค์กรเพื่อวัดความสัมพันธ์ของคะแนนที่ผู้ตามให้ภาวะผู้นำไปบริการของผู้นำและคะแนนที่ผู้ตามให้ผู้นำในด้านคุณค่าของความเอื้ออาทร (Empathy) ความสัตย์ซื่อ (Integrity) และความสามารถ (Competence) และคะแนน

ที่ผู้นำให้กับความเห็นที่เหมือนกันผลการศึกษพบว่าคะแนนที่ผู้ตามให้กับภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนที่ผู้ตามให้กับคุณค่าของความเอื้ออาทรความสัตย์ซื่อและความสามารถและคะแนนที่ผู้ตามให้กับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนที่ผู้นำให้กับความเห็นของตนเอง ดังนั้นองค์การที่นำภาวะผู้นำใ้บริการไปใช้อาจได้ประโยชน์จากการสรรหาผู้นำจากบุคลิกภาพที่ได้จากผลการศึกษารั้งนี้นอกจากนั้นเพื่อดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมภาวะผู้นำใ้บริการและรักษาผู้นำในองค์การของภาวะผู้นำใ้บริการผู้สรรหาสมาชิกและผู้ฝึกอบรมในองค์การของภาวะผู้นำใ้บริการสามารถได้ประโยชน์จากการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับบุคลิกที่ต้องการในวัฒนธรรมภาวะผู้นำใ้บริการจากบุคลิกลักษณะที่ได้จากงานวิจัยนี้

Covey (2006) ได้ศึกษาเรื่อง Servant leadership ซึ่งเขาได้ให้ปรัชญาว่าองค์การตั้งขึ้นเพื่อรับใช้ความต้องการของมนุษย์การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จทำให้ความรู้และความสามารถของตนมีผลผลิตและช่วยสร้างทีมที่ทุกคนช่วยกันใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนเสริมจุดแข็งและปิดจุดอ่อนซึ่งกันและกันภูมิปัญญา (Wisdom) เป็นสารสนเทศและความรู้ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้วยเป้าหมายและหลักการอันสูงส่งคนที่อยู่ระดับสูงที่สุดขององค์การยิ่งใหญ่ต่างก็เป็นผู้นำใ้บริการเป็นคนที่ย่อมตน (Humble) นำเคารพสูง (Reverent) เปิดกว้าง (Open) สอนได้ (Teachable) ให้ความเคารพผู้อื่น (Respectful) และดูแลห่วงใยผู้อื่น (Caring) ผู้นำต้องกำหนดองค์การให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core values) และเป้าหมาย (Purpose) สร้างความเชื่อมโยงและความอุทิศตนจากพื้นฐานของอิสรภาพแทนที่จะเป็นการบังคับและควบคุม และยอมรับการใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นส่วนผสมผันกับการใช้อำนาจองค์การจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนเมื่อองค์การนั้นสนองความต้องการของมนุษย์

Barbuto Jr & Wheeler (2006) เขียนบทความในวารสารเพื่อเสนอการสร้างมโนทัศน์แบบบูรณาการของภาวะผู้นำใ้บริการจากการทบทวนวรรณกรรมสร้างหัวข้อตัววัดย่อยเพื่อวัดมิติที่เป็นไปได้ 11 ตัวของภาวะผู้นำใ้บริการคือเสียดสะตนเองเพื่อผู้อื่น (Calling) รับฟังผู้อื่น (Listening) เข้าใจเอื้ออาทร (Empathy) รักษาเยียวยาจิตใจ (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) มิมโนทัศน์ (Conceptualization) มองการณ์ไกล (Foresight) พิชัยภัยรับผิชอบ (Stewardship) สร้างความเจริญเติบโตให้ผู้อื่น (Growth) และการสร้างชุมชน (Building community) เก็บข้อมูลจากผู้นำ 80 คนและผู้ให้คะแนน 388 คนเพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบและประเมินความถูกต้องที่เหมือนกัน ความถูกต้องที่แตกต่างกันและทำนายได้ (Convergent, divergent, and predictive validity)



ผลการศึกษาได้อองค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ คือ การเสียสละรับใช้อย่างไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic calling) การเยียวยา รักษาอารมณ์ (Emotional healing) การสร้างแนวทางโน้มน้าวใจ (Persuasive mapping) ภูมิปัญญา (Wisdom) และการพิทักษ์รักษาองค์การ (Organizational stewardship) โดยองค์ประกอบทั้งห้านี้มีนัยความสำคัญกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การแลกเปลี่ยนความเป็นผู้นำและผู้ตามซึ่งกันและกัน (Leader-member exchange) การทุ่มเท (Extra effort) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness) โครงสร้างองค์ประกอบที่แข็งแกร่งและผลการทดสอบที่ดีในทุกเกณฑ์การวัดความถูกต้อง (Validity criteria) แสดงว่าเครื่องมือที่พัฒนานี้ให้คุณค่ากับการวิจัยในอนาคต

Black (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำไปบริการกับบรรยากาศโรงเรียน เพื่อวัดภาวะผู้นำไปบริการ (Servant leadership) ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำไปบริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) การวิจัยแบบผสมเริ่มด้วยการใช้เครื่องมือเชิงปริมาณที่ตรวจสอบแล้ว คือ OLA ของลาบ (Laub, 2000) และ OCDQ-RE ของฮอยและคณะ (Hoy et al. 1991) กับตัวอย่าง 231 คนที่ได้จากการสุ่มจากครูที่สอนเต็มเวลาและจากตัวอย่างของผู้นำสถานศึกษา 15 คนซึ่งมาจากประชากรของคณะกรรมการสถานศึกษาอาชอลิกของเมืองออนตาริโอ (Ontario) ในแคนาดา หลังจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างถูกนำมาสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group interview) ข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำไปบริการและบรรยากาศของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy) 3) การบำรุงรักษาบุคคลากร (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) การมีจิตบริการ (Stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community) ส่วนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การศึกษาความต้องการจำเป็น
- 2) การสร้างหลักสูตร
- 3) การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง และ
- 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ดำเนินการโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ซึ่งมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร
- ขั้นตอนที่ 3 การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง
- ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาค้นคว้า สืบค้น และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่นำมาใช้ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีแนวทางดังนี้ การศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของ Taba (1962, p.12) ของ Saylor, Alexander and Lewis (1981, pp.28-39) และของวิชย์ วงษ์ใหญ่ (2535, หน้า 16-17) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร ทำให้มีแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเป็น 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง และการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

2. องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลฝึกอบรม (วิชย์ วงษ์ใหญ่, 2537, หน้า 5, Taba, 1962, p. 10, Tyler, 1949, p. 1)

3. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf (2003) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การศึกษาความต้องการ ความจำเป็น

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ส่วนที่ 2 ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่จำเป็น และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยนำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย ผู้ตรวจสอบเครื่องมือ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

1.1 ดร.บัณฑิตย์	ศรีพุทธานุกร	เลขาธิการ กช.
1.2 ดร.จักรพงษ์	สุวรรณรัมย์	รองผู้อำนวยการ สพป.ชบ.3
1.3 ดร.ถือชัย	จันทร์โป	ผู้บริหาร โรงเรียนคาราสุมทร
1.4 ดร.จักรกฤษ	กันทอง	ผู้บริหาร โรงเรียนบุญจิตวิทยา
1.5 ดร.ปวีณา	หมตราตี	ผู้บริหาร โรงเรียนอักษรศึกษา

2. นำแบบสอบถามความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่ผ่านการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. นำแบบสอบถามความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองหาความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (Try out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4. ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี จำนวน 100 ชุด

5. วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ได้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกลับมาจำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำแบบสอบถามการวิจัยมาสรุปเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำมาสร้างโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรม

6. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1-5 มาสรุปเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึก(In-depth

### 6.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม

1. ดร.จักรกฤษ กันทอง ผู้บริหาร โรงเรียนบุญจิตวิทยา
2. ดร.ชนกฤตย์ มงคลวงษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

### 6.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

1. ดร.ถือชัย จันทร์โป้ ผู้บริหาร โรงเรียนดาราสมุทร
2. ดร.ปวีณา หมคราดี ผู้บริหาร โรงเรียนอักษรศึกษา

4.4 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ คัดเลือกความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน นำมาสร้างโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรม

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร

การดำเนินการศึกษาในขั้นตอนนี้ เป็นการเขียนโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 3 ขั้นตอน คือ การสร้างโครงร่างหลักสูตร การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร และการปรับปรุงแก้ไขโครงร่างหลักสูตร มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

### 1. การสร้างโครงร่างหลักสูตร ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 สสำรวจสภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม จากข้อมูลที่ได้ในตอนที่ 1 มากำหนดขึ้นเพื่อเป็นขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็น

1.2 หลักการของหลักสูตร นำข้อมูลที่ได้มากำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็น โดยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ได้รับการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรนี้แล้วจะเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.3 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร นำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยคาดหวังว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ จะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านค่านิยม

1.4 โครงสร้างของหลักสูตร ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาเนื้อหาสาระให้สอดคล้องตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร กำหนดเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
จำนวน 3 ชั่วโมง
- 2) หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 6 ชั่วโมง
- 3) หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
จำนวน 3 ชั่วโมง
- 4) หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 3 ชั่วโมง

รวม 15 ชั่วโมง

ในแต่ละหน่วย ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้ เป็นการอธิบายสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ เป็นการแสดงถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรม
3. เนื้อหาการฝึกอบรม เป็นเนื้อหาที่กำหนดไว้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละหน่วย
4. กิจกรรมการฝึกอบรม เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ กำหนดไว้สอดคล้องกับเนื้อหาและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การนำเสนอรายกลุ่ม กิจกรรมกลุ่ม
5. สื่อการฝึกอบรม เป็นสื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใบงาน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อ Power point
6. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลก่อน และหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย การวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.4 กิจกรรมการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหน่วย โดยกำหนดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ตามลำดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่หลักสูตรฝึกอบรมกำหนดไว้แต่ละหน่วยการเรียนรู้
  - 1.5 สื่อการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดสื่อการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาและ กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย คู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ใบงาน แบบประเมินผลต่าง ๆ คือ Power point คลิปประกอบการบรรยาย

1.6 การประเมินผลการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมให้สอดคล้องวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1.6.1 การประเมินผลก่อน และหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.6.2 การประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม

## 2. การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 จุดประสงค์ของการประเมิน

2.1.1 เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยประเมินหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

2.1.2 เพื่อประเมินความสอดคล้องในแต่ละองค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีความสอดคล้องกันเพียงใด

### 2.2 วิธีดำเนินการตรวจสอบ

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมในการดำเนินการตรวจสอบหลักสูตร โดยนำแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทำการประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งความเหมาะสม และความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

### 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

การประเมินโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นจากเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรเป็นข้อความเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสม

มาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เหมาะสมมาก	ให้	4	คะแนน
เหมาะสมปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เหมาะสมน้อย	ให้	2	คะแนน
เหมาะสมน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรเป็นข้อความ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้อง 3 ระดับ คือ สอดคล้อง ไม่น่าใจ และไม่สอดคล้อง โดยกำหนดคะแนนของแต่ละระดับไว้ ดังนี้

มีความคิดเห็นสอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น	+1
มีความคิดเห็น ไม่น่าใจ	กำหนดคะแนนเป็น	0
มีความคิดเห็น ไม่สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น	-1

#### 2.4 การสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนในการสร้างแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมมีดังนี้

2.4.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดประเด็นที่ต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จากนั้นเขียนเป็นข้อคำถาม

2.4.2 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าครอบคลุมประเด็นที่ทำการตรวจสอบหรือไม่ โดยทำการตรวจสอบลักษณะของข้อคำถามและความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้

2.4.3 ปรับปรุงแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.4.4 นำแบบประเมินไปทดลองใช้กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงให้เป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

#### 2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้วิจัยนำแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งแต่ละท่านพิจารณาโดยอิสระ พร้อมทั้งขอคำแนะนำเพิ่มเติมหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว

## 2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.6.1 การพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาหาค่าน้ำหนักเป็นคะแนนดังนี้

สำหรับการแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1970) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมของหลักสูตร คือ หากข้อใดมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมของหลักสูตรตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่า หลักสูตรมีคุณภาพเหมาะสม ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข และหากข้อใดมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมของหลักสูตรเท่ากับหรือน้อยกว่า 3.49 ถือว่า มีคุณภาพไม่เหมาะสม ต้องปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.6.1 การประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence : *IOC*) ของแต่ละข้อตามสูตร ดังนี้ (Rovinelli and Hambleton, 1977)

$$IOC = \frac{\sum RN}{N}$$

เมื่อ	<i>IOC</i>	คือ	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum$	คือ	ผลรวม
	<i>R</i>	คือ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
	<i>N</i>	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรดัชนีความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .50 ขึ้นไปถือว่า มีความสอดคล้อง ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 ถือว่า ไม่สอดคล้อง ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ



### 3. การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้น โดยกำหนดเกณฑ์การปรับปรุง คือ เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 คน ขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมด้วย

### ขั้นตอนที่ 3 การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง

การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริงในขั้นตอนนี้ เป็นการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง โดยกระบวนการเชิงทดลอง มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์ของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง

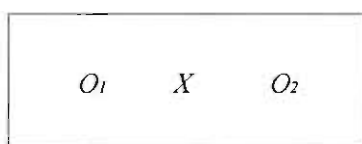
เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยมของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมจากหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยคาดหวังว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สูงกว่าก่อนการฝึกอบรม

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยใช้วิธีการสมัครเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ จำนวน 30 คน

#### 3. วิธีดำเนินการ

การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงทดลองด้วยแผนการทดลองแบบ One-group pretest-posttest design (Vockell and Asher, 1995, p. 270) ดังนี้



เมื่อ	$O_1$	แทน	ผลการสอบที่จัดทำก่อนการทดลอง
	$X$	แทน	การจัดกระทำทดลอง
	$O_2$	แทน	ผลการสอบที่จัดทำหลังการทดลอง

ทั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการนำหลักสูตร ไปปฏิบัติจริงตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการทดสอบก่อนการฝึกอบรมด้วย แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.2 ดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่พัฒนาขึ้น

3.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการทดสอบหลังการฝึกอบรม ด้วยแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ชุดเดียวกันกับข้อ 1

3.4 วิเคราะห์ผลจากแบบประเมินทั้งสองฉบับ โดยใช้วิธีการทางสถิติเพื่อเปรียบเทียบความรู้ ทักษะ และค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

4.1 คู่มือวิทยากร ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรม แนวทางการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจัดทำเป็นรูปเล่มตามหัวข้อการฝึกอบรม

4.2 คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีลักษณะเป็นรูปเล่มที่สร้างขึ้นให้ครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตรตามหัวข้อการฝึกอบรม

4.3 อุปกรณ์การฝึกอบรม สื่อ กิจกรรมต่างๆ

4.4 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

#### 5. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบทดสอบเพื่อใช้ประเมินผลการฝึกอบรมทั้งนี้มีขั้นตอนการสร้างแบบทดสอบ ดังนี้

5.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นเนื้อหา สำหรับสร้างแบบทดสอบให้สอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

5.1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาสร้างแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 35 ข้อ

5.1.3 นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

5.1.4 นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนในภาษาที่ใช้ และคุณภาพของแบบทดสอบ

5.1.5 หาคุณภาพของแบบทดสอบเป็นรายข้อ โดยการหาค่าความยากง่าย ( $p$ ) และค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) โดยการหาค่าความยากง่ายของข้อสอบแต่ละข้อ ผู้วิจัยนำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน แล้วนำไปหาค่าความยากง่าย ด้วยวิธีการนำจำนวนคนที่ตอบถูกในข้อนั้นหารด้วยจำนวนผู้ตอบทั้งหมด โดยถือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าความยาก ใช้เกณฑ์ความยากของข้อสอบกำหนดไว้ระหว่าง .20 - .80 สักส่วนของผู้ที่ตอบถูกข้อนั้น เมื่อเทียบกับจำนวนคนที่ตอบคำถาม ข้อนั้นถูก ซึ่งแทนสัญลักษณ์ด้วย " $p$ " ได้ค่าความยากเฉลี่ยทั้งฉบับ เท่ากับ .58

$$p = R/N$$

เมื่อ	$R$	แทน	จำนวนผู้ตอบถูก
	$N$	แทน	จำนวนผู้สอบทั้งหมด

ค่าความยาก จะมีค่าตั้งแต่ .00 - 1.00 ถ้า  $p$  เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าข้อสอบนั้นง่าย แต่ถ้า  $p$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่าข้อสอบนั้นยาก การแปลความหมายค่า  $p$  ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (ส่วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2543, หน้า 185)

$p = 0.00 - 0.19$	หมายถึง	ข้อสอบยากเกินไป
$p = 0.20 - 0.39$	หมายถึง	ข้อสอบค่อนข้างยาก
$p = 0.40 - 0.59$	หมายถึง	ข้อสอบยากง่ายพอเหมาะ
$p = 0.60 - 0.80$	หมายถึง	ข้อสอบค่อนข้างง่าย
$p = 0.81 - 1.00$	หมายถึง	ข้อสอบง่ายเกินไป

และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ด้วยวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item to total correlation) ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ

เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ถือว่ามีอำนาจจำแนกใช้ได้ ประสิทธิภาพของข้อสอบในการจำแนกผู้สอบออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้คือ "r" ได้ค่าอำนาจจำแนกทั้งฉบับ เท่ากับ .37

$$r = \frac{Ru - RI}{N/2}$$

เมื่อ	Ru	แทน	จำนวนกลุ่มสูงที่ตอบถูก
	RI	แทน	จำนวนกลุ่มต่ำที่ตอบถูก
	N	แทน	จำนวนผู้สอบทั้งหมด

ค่า r มีค่าตั้งแต่ -1.00 ถึง +1.00 ถ้าค่าเป็น + แสดงว่ากลุ่มตอบถูกมากกว่ากลุ่มต่ำ แต่ถ้าค่าเป็น - แสดงว่ากลุ่มสูงตอบถูกน้อยกว่ากลุ่มต่ำ

5.1.6 การหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ เป็นการหาค่าคงที่ในการสอบ สัญลักษณ์ที่ใช้คือ "r" ค่าความเชื่อมั่นที่นิยมใช้ คือ การหาความสอดคล้องภายใน สอบครั้งเดียวเท่านั้น โดยข้อสอบมีการให้คะแนน 1 และ 0 (สูตร KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .7251

5.2 แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นแบบประเมินทักษะปฏิบัติ ที่ผู้วิจัยได้ทำการสร้างขึ้นเป็นแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

5.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความรู้ด้านทักษะต่าง ๆ ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้ง 10 ประการ เพื่อกำหนดเป็นสิ่งที่ต้องการประเมินตามวัตถุประสงค์

5.2.2 เขียนนิยามการปฏิบัติให้ครอบคลุมคุณลักษณะที่ต้องการวัด

5.2.2 สร้างแบบประเมินทักษะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 10 ข้อ

5.2.3 นำแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และภาษาที่ใช้ แล้วหาค่าความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

5.2.4 หาความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งฉบับ ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค ( $\alpha$ -coefficient) เท่ากับ .9170

5.3 แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้วิจัยสร้างตามขั้นตอนดังนี้

5.3.1 ศึกษา นิยาม ทฤษฎี วิธีการสร้างมาตรวัดค่านิยมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวิธีการวัดค่านิยม

5.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคอร์ทสเกล (Likert scale) มีตัวเลือกให้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีข้อความทั้งเชิงบวกและข้อความเชิงลบ จำนวน 40 ข้อ

5.3.3 นำแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ แล้วหาค่าความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ซึ่งถือว่าใช้ได้ และข้อใดใช้ไม่ได้ก็ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5.3.4 นำแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาที่ใช้และหาคุณภาพของแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และคัดเลือกเหลือเพียง 30 ข้อ

5.3.5 นำแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มาตรวจให้คะแนน แต่ละข้อมีค่าน้ำหนักเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 คะแนน โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีข้อความเชิงบวก

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่มีข้อความเชิงลบ

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	1	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	2	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	4	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	5	คะแนน

5.3.6 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9425

5.4 แบบประเมินความเหมาะสมการใช้หลักสูตรฝึกอบรม เป็นแบบประเมินความความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า

5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เนื้อหาที่ประเมินครอบคลุมองค์ประกอบของการฝึกอบรมที่จะประเมิน ตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะ

การตรวจสอบคุณภาพของการประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตร ผู้วิจัยนำแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน และความเหมาะสมกับข้อคำถามและภาษาที่ใช้ โดยพิจารณาค่าความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 และค่าความเหมาะสมมากกว่า 3.50

## 6. การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร

### 6.1 การเตรียมการก่อนการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยเตรียมการ ดังนี้

6.1.1 ติดต่อประสานงานกับเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อเสนอโครงการฝึกอบรม ประสานงาน เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม วัน เวลา และสถานที่ในการฝึกอบรม เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม และผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

6.1.2 ประสานงานกับอาจารย์ประจำศูนย์วัดกรรมกรบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นวิทยากรบรรยายหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ประสานกับวิทยากรเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม วัน เวลา และสถานที่ในการเป็นวิทยากร

6.1.3 ทำหนังสือจากโรงเรียนมัธยมเวศม์ เพื่อขออนุญาตใช้สัญลักษณ์ตรา สช. และขออนุญาตใช้กายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ ในการจัดทำวุฒิบัตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6.1.4 ทำหนังสือจากศูนย์วัดกรรมกรบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเรียนเชิญท่านเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มาบรรยายพิเศษหัวข้อเรื่อง "ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับภาวะผู้นำยุคใหม่" พร้อมมอบวุฒิบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6.1.5 ดำเนินการส่งโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม และแบบตอบรับการเข้าร่วมการฝึกอบรม ไปยังสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อรับสมัครผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่มีความสมัครใจ และเต็มใจ จำนวน 30 คน

6.1.6 จัดเตรียมเอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ สื่อประกอบการฝึกอบรม วุฒิบัตร และแบบประเมินต่าง ๆ

6.1.7 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจกรรม และสถานที่ โรงเรียนมัธยมเวศม์ ในเรื่อง สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาหารว่าง อาหารกลางวัน และการบันทึกวีดีโอ และถ่ายภาพ ในระหว่างการฝึกอบรมทั้ง 3 วัน

## 6.2 วิธีดำเนินการทดลอง มีขั้นตอน ดังนี้

### 6.2.1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม

6.2.1.1 ทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Pre-test) โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

6.2.1.2 ประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Pre-test) โดยใช้แบบประเมินทักษะ

6.2.1.3 วัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Pre-test) โดยใช้แบบวัดค่านิยม

### 6.2.2 การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สร้างขึ้น จำนวน 4 หน่วยการเรียนรู้ โดยวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการบรรยาย และมีกิจกรรม ใบบงาน

### 6.2.3 การประเมินหลังการฝึกอบรม

6.2.3.1 ทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Post-test) โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

6.2.3.2 ประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Post-test) โดยใช้แบบประเมินทักษะ

6.2.3.3 วัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Post-test) โดยใช้แบบวัดค่านิยม

6.2.3.4 ประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม

## 7. ระยะเวลาในการทดลองใช้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2557 เป็นเวลา 3 วัน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน

## 8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

8.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม ด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยม โดยใช้สถิติทดสอบ t-test แบบ Dependent

8.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตร โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ )

### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1. ผลการประเมินของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยม หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. ผลความคิดเห็นที่มีค่าความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากหรือค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.50



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบ  
ผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ตามขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรทั้ง 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 ผลการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

#### ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ผลการศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมของการพัฒนาหลักสูตร  
ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์  
ข้อมูลได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามความต้องการ ความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด  
จำนวน 100 ฉบับ ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความต้องการ

ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้รับใบอนุญาต	5	5.00
ผู้อำนวยการ	85	85.00
รองผู้อำนวยการ	10	10.00
รวม	100	
ที่ตั้งสถานศึกษา		
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1	35	35.00
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2	5	5.00
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3	60	60.00
รวม	100	
ระดับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ		
น้อยที่สุด	2	2.00
น้อย	13	13.00
ปานกลาง	76	76.00
มาก	9	9.00
มากที่สุด	-	-
รวม	100	
ระดับความจำเป็นของภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร		
น้อยที่สุด	-	-
น้อย	2	2.00
ปานกลาง	2	2.00
มาก	9	9.00
มากที่สุด	87	87.00
รวม	100	

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 100 คน จำแนกตามตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85 ส่วนที่ตั้งของสถานศึกษาที่มีจำนวนมากที่สุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 คิดเป็นร้อยละ 60 สำหรับระดับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 76 และความจำเป็นของภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87

## ตอนที่ 2 แบบประเมินความต้องการ ปรากฏผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีความจำเป็น ควรได้รับการเสริมสร้าง

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	อันดับที่
1. การเป็นผู้ฟังที่ดี	30.00	50.00	20.00	-	-	7
2. การเข้าใจผู้อื่น	68.00	20.00	12.00	-	-	5
3. การบำรุงรักษาบุคลากร	8.00	50.00	42.00	-	-	9
4. การตระหนักรู้	70.00	12.00	18.00	-	-	4
5. การโน้มน้าวใจ	71.00	9.00	20.00	-	-	6
6. การสร้างมโนทัศน์	72.00	15.00	13.00	-	-	2
7. การมองการณ์ไกล	75.00	18.00	7.00	-	-	1
8. การมีจิตบริการ	7.00	54.00	39.00	-	-	8
9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	6.00	52.00	42.00	-	-	10
10. การสร้างชุมชน	74.00	12.00	14.00	-	-	3

จากตารางที่ 7 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นและควรเสริมสร้าง อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงตามลำดับได้ดังนี้ การมองการณ์ไกล ร้อยละ 93 การสร้างมโนทัศน์ ร้อยละ 87 การสร้างชุมชน ร้อยละ 86 การตระหนักรู้ และการเข้าใจผู้อื่น ร้อยละ 82 การโน้มน้าวใจ และการเป็นผู้ฟังที่ดี ร้อยละ 80 การมีจิตบริการ ร้อยละ 61 การบำรุงรักษาบุคลากร และการมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ร้อยละ 58

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการสร้างหลักสูตรออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม 2) การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ จำเป็นในการฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในขั้นตอนที่ 1 พร้อมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึก (In-depth interview) ซึ่งคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive sampling) และมีเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ด้านหลักสูตร จำนวน 2 คน ด้านการบริหารการศึกษา 2 คน ด้านการฝึกอบรม 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 2 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน เพื่อนำความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี มาสรุปประเด็นเพื่อสร้างโครงร่างของหลักสูตร ผลการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 หลักการของหลักสูตร

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ เห็นด้วยที่เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการดังนี้ 1) เป็นหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างความรู้ ค่านิยม และทักษะ ตามแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี 2) เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี 3) เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ ส่วนสำหรับการนำรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลลี มาปรับใช้ในการฝึกอบรม ควรจัดรูปแบบที่เน้นกิจกรรมการปฏิบัติด้วยกระบวนการกลุ่ม สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมจะดีกว่า เพราะเป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีเวลาค่อนข้างน้อย ควรจัดกิจกรรมที่กระชับ และเข้าใจได้ง่าย

#### 1.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ สอดคล้องกันว่า มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านค่านิยม

### 1.3 โครงสร้างของหลักสูตร

ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาสาระออกเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้ โดยกำหนดให้หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เป็นสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ส่วนหน่วยการเรียนรู้ที่ 2, 3, และ 4 เป็นทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งกำหนดค่าน้ำหนักตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.2 ดังนี้

1.3.1 หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้ฟังที่ดี 2) การตระหนักรู้ 3) การสร้างมโนทัศน์ และ 4) การมองการณ์ไกล กำหนดเป็นค่าน้ำหนัก 85.5 เท่ากับ จำนวน 6 ชั่วโมง

1.3.2 หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 1) การเข้าใจผู้อื่น 2) การบำรุงรักษาบุคลากร 3) การโน้มน้าวใจ และ 4) การมีจิตบริการ กำหนดเป็นค่าน้ำหนัก 71.75 เท่ากับ จำนวน 3 ชั่วโมง

1.3.3 หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และ 2) การสร้างชุมชน กำหนดเป็นค่าน้ำหนัก 72 เท่ากับ จำนวน 3 ชั่วโมง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้างของหลักสูตรมีความเหมาะสม ซึ่งแต่ละคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความเชื่อมโยงและเข้ากับทักษะด้านต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึงการจัดเรียงเนื้อหาที่มีความเหมาะสม เรียงตามลำดับการเรียนรู้ที่จำเป็นก่อนและหลัง

### 1.5 กิจกรรมการฝึกอบรม

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรม มีความคิดเห็นตรงกันว่า ควรทำการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความรู้ ทักษะ และค่านิยม ก่อนและหลังการฝึกอบรม และผู้เชี่ยวชาญยังให้ความคิดเห็นว่า การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการอบรม เป็นการประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อความมีประสิทธิภาพ และตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่วางไว้ ดังคำให้สัมภาษณ์ของ ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร

### 1.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร ให้ความคิดเห็นว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมตามหลักสูตรนั้นไม่ควรเกิน 15 - 16 ชั่วโมง เนื่องจากการจัดกิจกรรมดังกล่าว เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้เวลาให้เหมาะสมไม่มากจนเกินไป ไม่เช่นนั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะมาร่วมไม่

ต่อเนื่อง ไม่ครบ 80% ของการฝึกอบรม อาจส่งผลกระทบต่อการประเมินผลของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้การประเมินผลของหลักสูตรไม่ตรงตามจุดมุ่งหมาย

### 1.7 สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นทางเดียวกันว่า สื่อที่ใช้ควรมีความหลากหลาย ทันสมัย ไม่ซ้ำกับการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไปมากนัก เพราะจะทำให้เบื่อง่าย ควรเน้นเป็นสื่อลักษณะ คลิป สั้น ๆ ที่เป็นเรื่องราวให้ทำการคิดวิเคราะห์ เพราะผู้บริหารจะสามารถดึงความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ มาวิเคราะห์และปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งถือเป็นการพัฒนาศักยภาพตนเอง และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดร. ลือชัย จันทร์ไพบูลย์ และ ดร.จักรพงษ์ สุวรรณธรรม ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรนำเอกสาร ตำรา ที่ใช้ประกอบ จัดทำเป็นรูปเล่มแจกให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติม หรือค้นคว้านอกเหนือจากการนำเสนอของวิทยากร

### 1.8 การประเมินผลการฝึกอบรม

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับผู้วิจัยที่ใช้แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการประเมินด้านความรู้ ใช้แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการประเมินด้านทักษะปฏิบัติ และใช้แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการประเมินด้านค่านิยม รวมถึงใช้แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม ในการประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม และดร.ปวีณา หมธราดี ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า จำนวนข้อที่ใช้ ไม่ควรมากเกินไป เนื่องจากอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเบื่อหน่าย และไม่ตั้งใจทำแบบประเมิน อาจส่งผลกระทบต่อผลการประเมินผลของการฝึกอบรมได้

## 2. การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบ โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้องภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ก่อนนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร และแบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร ผลจากการตรวจสอบ โครงสร้างหลักสูตรมีดังนี้

### ผลการประเมินความเหมาะสม

จากการพิจารณาตรวจสอบ โครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร  
ฝึกอบรม

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. ปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม			
มีความสมเหตุสมผล	4.60	0.49	มากที่สุด
ตรงกับสภาพความเป็นจริงในสังคม	4.40	0.49	มาก
มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. หลักการของหลักสูตร			
มีความเป็นไปได้	4.40	0.80	มาก
สามารถนำไปใช้จริง	4.40	0.80	มาก
มีแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานรองรับ	4.80	0.40	มากที่สุด
3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
มีความเป็นไปได้	4.20	0.75	มาก
มีความครอบคลุม	4.20	0.40	มาก
มีประโยชน์สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	0.63	มาก
4. โครงสร้างของหลักสูตร			
การเรียงลำดับหน่วยการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	4.60	0.49	มากที่สุด
มีความครอบคลุมทุกเนื้อหาสาระ	4.60	0.49	มากที่สุด
มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.40	0.49	มาก
5. เนื้อหาหลักสูตร			
สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	4.80	0.40	มากที่สุด
ครอบคลุมสาระที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติ	4.80	0.40	มากที่สุด
การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.60	0.49	มากที่สุด
6. กิจกรรมการฝึกอบรม			
กิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้เหมาะสม	4.40	0.49	มาก
กิจกรรมที่ใช้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	4.80	0.40	มากที่สุด
มีความน่าสนใจ	4.40	0.49	มาก

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร  
ฝึกอบรม (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
7. สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม			
ความเหมาะสมของสื่อกับกิจกรรม	4.60	0.49	มากที่สุด
ช่วยให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์	4.60	0.49	มากที่สุด
8. การประเมินผลหลักสูตร			
วิธีการวัดผลการเรียนรู้เหมาะสม	4.80	0.40	มากที่สุด
มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.40	0.80	มาก
ครอบคลุมสิ่งที่ต้องประเมิน	4.40	0.80	มาก
เฉลี่ย	4.53	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้ว พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม  
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี มีความเหมาะสมระดับ  
มากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกัน  
กันไม่มากนัก โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวม 4.53 อยู่ในระดับความเหมาะสม  
มากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตร คือ ปัญหาและ  
ความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตร และ  
สื่อประกอบการฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบของหลักสูตร  
คือ หลักการของหลักสูตร เป้าหมายของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม และการประเมินผล  
หลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

#### ผลการประเมินความสอดคล้อง

จากการพิจารณาดูตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญและ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 9 ค่าดัชนีความสอดคล้อง และการแปลความหมายของดัชนีความสอดคล้องของ  
 โครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม

รายการ	ค่าดัชนี ความสอดคล้อง	ความหมาย
1. ปัญหาและความจำเป็นกับหลักการของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
2. ปัญหาและความจำเป็นกับโครงสร้างของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
3. ปัญหาและความจำเป็นกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
4. หลักการกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
5. หลักการกับกิจกรรมการฝึกอบรม	0.60	สอดคล้อง
6. หลักการกับการประเมินผลหลักสูตร	0.60	สอดคล้อง
7. จุดประสงค์กับเนื้อหาสาระของหลักสูตร	0.80	สอดคล้อง
8. จุดประสงค์กับกิจกรรมการฝึกอบรม	0.80	สอดคล้อง
9. จุดประสงค์กับการประเมินผลหลักสูตร	0.80	สอดคล้อง
10. เนื้อหากับกิจกรรมการฝึกอบรม	0.60	สอดคล้อง
11. เนื้อหากับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	0.80	สอดคล้อง
12. เนื้อหากับการประเมินผลหลักสูตร	0.80	สอดคล้อง
13. กิจกรรมการฝึกอบรมกับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	0.60	สอดคล้อง
14. กิจกรรมการฝึกอบรมกับระยะเวลาในการฝึกอบรม	0.80	สอดคล้อง
15. กิจกรรมการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลักสูตร	0.60	สอดคล้อง

จากตารางที่ 9 ผู้เชี่ยวชาญได้การประเมินความสอดคล้องแล้ว พบว่า ผลการประเมินความสอดคล้องแต่ละรายการมีค่าสูงกว่า .50 และมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง .60- 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

### 3. การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาสังเคราะห์ เพื่อให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้

3.1 ปรับกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยปรับกิจกรรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประกอบ เพื่อสร้างความเข้าใจง่ายขึ้น และเน้นกิจกรรมให้เป็น

ในลักษณะการคิดวิเคราะห์ หรือนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับเนื้อหา

3.2 ปรับปรุงแบบทดสอบความรู้ไม่ให้เป็นการวัดความจำเกินไป เพิ่มเติมจุดเน้นในข้อคำถามด้วยตัวหนา หรือขีดเส้นใต้ และปรับภาษาให้มีภาษาที่ชัดเจนขึ้น

3.3 มีการตรวจสอบความถูกต้องของคำผิดในเนื้อหาของหลักสูตร

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง

การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริงในขั้นตอนนี้ เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งเป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน เป็นเวลา 3 วัน ระหว่างวันที่ 4-6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ณ โรงเรียนณัฏฐเวศม์ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีรายละเอียดในการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ติดต่อ ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อขออนุญาตใช้สัญลักษณ์ตรา สช. และขออนุญาตใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ ในการจัดทำวุฒิบัตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเรียนเชิญท่านเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มาบรรยายพิเศษหัวข้อเรื่อง "ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับภาวะผู้นำยุคใหม่" พร้อมมอบวุฒิบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.2 ติดต่ออาจารย์ประจำศูนย์วัดกรรมกรบริหารและผู้นำทางการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นวิทยากรบรรยายหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ประสานกับวิทยากรเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม วัน เวลา และสถานที่ในการเป็นวิทยากร

1.3 การรับสมัครผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดำเนินการส่งโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม และแบบตอบรับการเข้าร่วมการฝึกอบรม ไปยังสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อรับสมัครผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่มีความสมัครใจ และเต็มใจ จำนวน 30 คน

1.4 การจัดเตรียมเอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม วัสดุ อุปกรณ์ สื่อประกอบการฝึกอบรม วุฒิบัตร และแบบประเมินต่าง ๆ

1.5 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจกรรม และสถานที่ โรงเรียนณัฏฐเวศม์ ในเรื่องสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาหารว่าง อาหารกลางวัน การบันทึกวีดีโอ และถ่ายภาพ ในระหว่างการฝึกอบรมทั้ง 3 วัน

1.6 จัดเตรียมคำกล่าวรายงาน และคำกล่าวเปิดงานสำหรับประธานพิธี โดยได้รับเกียรติจาก ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นประธานพิธีเปิดการฝึกอบรม

2. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต3) จำนวน 30 คน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การลงทะเบียนสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้จัดให้มีการลงทะเบียนตลอดระยะเวลาทั้งช่วงเช้า และช่วงบ่าย ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมตั้งแต่เวลา 09.00 - 16.00 น.

2.2 พิธีการเปิดการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต3) จัดขึ้นในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนอัสสัมชัญเวสต์ โดยมี ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ให้เกียรติเป็นประธานในการฝึกอบรมครั้งนี้และบรรยายพิเศษ "ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับภาวะผู้นำยุคใหม่"

2.3 การดำเนินการฝึกอบรมเริ่มในช่วงภาคบ่ายของวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 หลังพักรับประทานอาหารกลางวัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกท่าน ทำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนเรียน จากนั้น เวลา 13.00 น. วิทยากรนำโดย ดร.สมุทรา ชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดร. ชัยพจน์ รัตงาม และดร. สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ดำเนินการฝึกอบรมตามตารางการฝึกอบรมที่กำหนด โดยมีโครงสร้างของหลักสูตร 4 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

2.3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.3.2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.3.3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.3.4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

2.4 การดำเนินการฝึกอบรมได้เสร็จสิ้นลงในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 หลังจากวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแสดงความคิดเห็นร่วมกันแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หลังการฝึกอบรม จากนั้น เวลา 15.00 น. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ให้เกียรติมอบวุฒิบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน

ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ให้ความสนใจ ตั้งใจในการร่วมกิจกรรม และแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ บรรยากาศเป็นไปด้วยความสนุกสนาน เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความคุ้นเคยกัน รวมทั้งวิทยากรมีความเป็นกันเอง นำเสนอความรู้ได้อย่างสนุกสนาน มีตัวอย่างประกอบทำให้เห็นภาพ และสร้างความเข้าใจได้อย่างชัดเจน เกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม และนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

ผลการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน ผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรการฝึกอบรม ปรากฏดังนี้

1. การเปรียบเทียบคะแนนวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบคะแนนวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	N	$\bar{X}$	S.D.	t-test
ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	30	18.73	2.33	
หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	30	22.97	1.96	13.21*

\* P < .05

จากตารางที่ 10 ผลการประเมิน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ที่ได้รับการฝึกอบรมตามรูปแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

2. การเปรียบเทียบผลการประเมินทักษะปฏิบัติ จากแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบผลการประเมินทักษะปฏิบัติ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	t-test
ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	30	141.27	3.91	6.69*
หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	30	144.50	2.69	

\*  $P < .05$

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3. การเปรียบเทียบค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม สรุปผลได้ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรการฝึกอบรม

ค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	t-test
ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	30	126.63	6.95	6.90*
หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	30	136.00	4.96	

\*  $P < .05$

จากตารางที่ 12 จะสังเกตได้ว่าค่านิยมของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ก่อนการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 126.63 และ หลังการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 136.00 นั้น มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เนื่องจากการประเมินค่านิยม เป็นการถามค่านิยมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

#### 4. การประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ผลความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม ตามหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี สรุปผลได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการประเมินความคิดเห็นในการดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. ความชัดเจนของเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.40	0.49	มาก
2. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.40	0.55	มาก
3. การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.27	0.63	มาก
4. การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.30	0.53	มาก
5. ระยะเวลาในการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.33	0.47	มาก
6. วิทยากรที่ให้ความรู้	4.57	0.50	มากที่สุด
7. ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	4.37	0.48	มาก
8. ทักษะการสร้างภาวะผู้นำที่ได้รับจากการฝึกอบรม	4.60	0.55	มากที่สุด
9. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสังคม	4.63	0.48	มากที่สุด
10. ประโยชน์โดยรวมที่ได้รับจากการฝึกอบรม	4.40	0.49	มาก
เฉลี่ย	4.43	0.52	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.43 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.57-4.63 มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ ทักษะการสร้างภาวะผู้นำที่ได้รับจากการฝึกอบรม และ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสังคม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. ศึกษาความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ดังนี้

2.1 การศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

2.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม

3. จัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแบบ เจาะจง (Purposive sampling) ด้านหลักสูตร จำนวน 2 คน ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านการฝึกอบรม จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน
4. นำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมิน ความเหมาะสม และความสอดคล้องภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ก่อนนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้
5. ปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
6. ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่ได้พัฒนาจากการสังเคราะห์ และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
7. นำหลักสูตรฝึกอบรมที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่ง เป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริงโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงทดลอง
8. ประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการ จำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี จากการวิเคราะห์ แบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี จำนวน 100 คน พบว่า ระดับความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด ซึ่งมีความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่จำเป็นตามแบบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้ง 10 ประการ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด
2. หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัด ชลบุรี ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น มีเนื้อหาที่สำคัญ ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.1) ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.2) คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้



- หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 2.1) การเป็นผู้ฟังที่ดี
  - 2.2) การตระหนักรู้
  - 2.3) การสร้างมโนทัศน์
  - 2.4) การมองการณ์ไกล
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 3.1) การเข้าใจผู้อื่น
  - 3.2) การบำรุงรักษาบุคลากร
  - 3.3) การโน้มน้าวใจ
  - 3.4) การมีจิตบริการ
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 4.1) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
  - 4.2) การสร้างชุมชน

โดยหน่วยการเรียนรู้ทั้ง 4 หน่วย เป็นผลจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการ จำเป็นในการฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งองค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลฝึกอบรม โดยรูปแบบและเนื้อหาทั้งหมดของหลักสูตรนี้ได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ .79

3. ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านค่านิยม มากกว่าก่อนการได้รับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

4. ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการเปรียบเทียบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า ผลประเมินจากแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมมีค่าสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ผลการเปรียบเทียบทักษะปฏิบัติ จากแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

4.3 ผลการเปรียบเทียบค่านิยม จากแบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า ค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมมีค่าสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม โดยค่าเฉลี่ยดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม จากแบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมมีระดับมากที่สุด คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ ทักษะการสร้างภาวะผู้นำที่ได้รับจากการฝึกอบรม และสามารถนำความรู้ที่ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสังคม

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลในแต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้

### 1. การศึกษาความต้องการ จำเป็นในการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นและต้องการเสริมสร้างความเป็นผู้นำตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้ง 10 คุณลักษณะเรียงลำดับความต้องการ จำเป็น ได้แก่ 1) การมองการณ์ไกล 2) การสร้างมโนทัศน์ 3) การสร้างชุมชน 4) การตระหนักรู้ 5) การเข้าใจผู้อื่น 6) การโน้มน้าวใจ 7) การเป็นผู้ฟังที่ดี 8) การมีจิตบริการ 9) การบำรุงรักษาบุคลากร 10) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล ซึ่งจะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ Lipham and Hoch (1974, p. 34 อ้างถึงใน อุบล โสภากาศ, 2549, หน้า 2) ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่าง ๆ การสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องส่งเสริมให้เกิด

ระบบความร่วมมือในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความยินดี เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ ธร สุทธราชยุทธ (2551, หน้า 325) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการทางการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำ จะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไขความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทนและรับผิชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือ ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและความยุติธรรม ลักษณะดังกล่าวไม่ได้หากันได้ง่าย ๆ ในสถานศึกษาที่หายากยิ่งกว่านั้น คือ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ จิรยาราวรรณ พลยศ (2554) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการที่จะควบคุมดูแลให้ครูปฏิบัติหน้าที่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญไขสู่ความสำเร็จขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะของนักบริหารที่คืออยู่เสมอ สอดคล้องกับ เฉลียว เหล่าสุทธิ (2543, หน้า 37) ที่กล่าวว่า บทบาทสำคัญคือความเป็นผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งได้รับการฝึกอบรมเพื่ออุทิศชีวิตทั้งครบแด่พระเจ้าและเพื่อนมนุษย์ โดยการพัฒนาตนเองด้วยการเป็นผู้ให้แก่ผู้อื่น ดำเนินชีวิตและแบ่งปันวิถีชีวิตให้การศึกษาอบรมสั่งสอน การเอาใจใส่คนยากจน มุ่งเน้นให้การศึกษาแก่เยาวชนเน้นการสร้างบุคคลให้เป็นผู้นำพร้อมที่จะเสียสละด้วยความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และอุทิศตนเองเพื่อรับใช้ สอดคล้องกับ สมุท ชำนาญ (2556, หน้า 197) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานเจตคติที่ต้องการเป็นผู้ให้บริการกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่วางตนในฐานะเพื่อร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในองค์กรและพร้อมเสมอที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในชีวิต และการทำงานอย่างสร้างสรรค์ขึ้นตลอดถ้วนทั่วในสังคม เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Greenleaf, 2002 p. 34) ดังที่ วุฒิพงษ์ ทองก้อน (2554, หน้า 195) กล่าวว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี ทำให้ได้หลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของผู้ใช้หลักสูตรให้มากที่สุด

## 2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี เป็นหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะ มีเนื้อหาสาระหลักสูตรที่สำคัญ ประกอบด้วย

หน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย ได้แก่ 1) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 2) ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้ 3) ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้ 4) ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้ ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาหลักสูตร พบว่า หลักสูตรจะมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น หลักสูตรดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องตามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง การวิเคราะห์ผลจากการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบแล้ว เห็นว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกันไม่มากนัก โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวม 4.53 อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร จุดประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และสื่อประกอบการฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ หลักการของหลักสูตร เป้าหมายของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม และการประเมินผลหลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

การพัฒนาหลักสูตร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาถึงข้อมูลพื้นฐานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นสมบูรณ์ สามารถสนองความต้องการของบุคคล และสังคม องค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร แนวทางการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Taba (1962, pp. 345-425) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรว่า การพัฒนาหลักสูตรนั้นจะต้องพิจารณาทั้งลำดับในการวางแผนงานและวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป ทาบ่า ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรไว้ คือ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ 2) กำหนดจุดมุ่งหมาย โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลัก 3) คัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาใช้โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ 4) การจัดลำดับเนื้อหาวิชาที่คัดเลือกมาโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมหรือการเป็นพื้นฐานต่อเนื่องกัน 5) การคัดเลือกประสบการณ์การเรียน จำเป็นต้องศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกประสบการณ์การเรียนที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายตลอดจนเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ด้วย 6) การจัดลำดับ

ประสบการณ์การเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลังเพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนบรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่วางไว้ 7) การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะเป็นเครื่องชี้ว่าการดำเนินการพัฒนา หลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ๆ มากน้อย เพียงใดเพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป 8) การตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสม สอดคล้องกับ Saylor and Alexander (1981, pp. 30-39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ที่เป็นระบบ (System approach) และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยมีรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตาม แนวคิด ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และขอบเขต ซึ่งมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ ประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้ และความชำนาญเฉพาะด้าน 2) การออกแบบหลักสูตร โดยอาศัยข้อมูลจากส่วนแรก คือ การนำ หลักสูตรไปใช้ ผู้สอนจะเป็นผู้วางแผนหลักสูตรในส่วนของ การเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้ สามารถเลือกวิธีสอนที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนได้ 3) การใช้หลักสูตร เป็นการนำ หลักสูตรที่ได้ออกแบบไปใช้ในสถานการณ์จริงโดยการตัดสินใจของครูผู้สอน เพื่อศึกษาการนำไป ปฏิบัติจริงของหลักสูตรที่สร้างไว้ และ 4) การประเมินผลหลักสูตร โดยมีจุดเน้น 2 ประการ คือ การประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ เกศริน มนูญผล (2544, หน้า 95-99 อ้างถึงใน สุวรรณ พงษ์ศรีสุภกร, 2553, หน้า 154) ที่กล่าวว่า รูปแบบของหลักสูตร ประกอบด้วย ปัญหาและความสำคัญ หลักการ เป้าหมาย จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม

### 3. การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง

ผู้วิจัยได้ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เมื่อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน เป็นเวลา 3 วัน พบว่า

3.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยหลัง การฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แสดงว่า หลักสูตรที่ พัฒนาขึ้นมานั้นมีผลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กัมปนาท บริบูรณ์ (2550) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการทดลองใช้ หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ แพรพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี (2550) พบว่า คะแนนทดสอบความรู้ก่อน

การฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ผลจากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภายหลังกการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และสอดคล้องกับ บาทหลวงเซาเวฤทธิ์ สาสาย (2550, หน้า 153) วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมบวชเป็น พระสงฆ์คาทอลิกภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้เพิ่มมากขึ้นก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมใน ภาพรวมถึงผลต่างร้อยละ 30.31

3.2 ผลการเปรียบเทียบการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี หลังการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกคุณลักษณะตามแบบ ภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ แสดงว่า หลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ ศรีนิมิตรแก้ว (2553, หน้า 106) ผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำของคณะกรรมการส โมสรณ์ศึกษา คณะเทคโนโลยีศกษกรรม ศาสตร์ที่เข้ารับการอบรมนั้น พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับ มากทุกทักษะ ทั้งในด้านความเป็นผู้นำ ศิลปะการสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และพัฒนา ทิมงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ บันจิต แทนพิทักษ์ (2542, หน้า 8-9) ที่กล่าวว่า การบริหาร สถานศึกษานั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความพร้อม ของผู้ร่วมงาน โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมรู้จักใช้อำนาจที่เหมาะสมทำให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของผู้บริหารอยู่ที่การเรียนรู้ฝึกฝนให้มีทักษะการใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สุวรรณ พงษ์ศรีสุภกร (2553, หน้า 148) สรุปได้ว่า การสังเกต พฤติกรรมขณะฝึกปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า มีความตั้งใจในการฟังบรรยาย และ การฝึกปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการซักถามวิทยากรขณะปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ซึ่ง สอดคล้องกับ อวยพร รัตนไพฑูรย์ (2546, หน้า 139) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทักษะการบริหารของ ผู้บริหารมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่เสมอเพื่อให้ การปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาของ โรงเรียนให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ ศรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 398) ที่ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีทักษะในความคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี มีทักษะทางการพูด มีความรู้เกี่ยวกับงาน มีทักษะในการจัดการอย่าง เป็นระบบ มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น และมีทักษะทางสังคมสูง และนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525, หน้า 208-209 ) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้

ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

3.3 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี ก่อนและหลังการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม แสดงว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นมีผลต่อค่านิยมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพล เพชรานนท์ (2542 หน้า 14-15) ที่สรุปลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะต้องทำให้พฤติกรรมหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงไปจากพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรมใน 3 ด้าน คือ มีความรู้ความคิดเกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชำนาญ คล่องแคล่ว และรวดเร็ว และมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 112-120 อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ ศรีนิมิตรแก้ว, 2553, หน้า 106) พบว่า เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมความเป็นผู้นำแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และเจตคติดีขึ้น

3.4 ผลการความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรม จากความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 สูงกว่าเกณฑ์ 3.50 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วิทยากรที่ให้ความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในขั้นการทดลองใช้หลักสูตรผู้วิจัยได้จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สอดคล้องกับ บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 121) การประเมินความคิดเห็น ด้านวิทยากรฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในบุคลิกลักษณะของวิทยากรชาวต่างชาติ การใช้นำเสียง ภาษา ท่าทาง เทคนิควิธีการดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนบรรยากาศในการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ ซึ่งสอดคล้องกับ พัฒนา สุขประเสริฐ (2541, หน้า 36 อ้างถึงใน วารุณี อัสวโรทิน, 2554 หน้า 139) ที่ว่าหลักสูตรการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดฝึกอบรม เพราะเป็นการประมวลผลกิจกรรมและประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน ซึ่งจากหลักสูตรที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นก่อนให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ผู้เข้าฝึกอบรมได้กำหนดไว้ บุคลากรจึงมีความพึงพอใจโดยรวมในทุก ๆ ด้านระดับมาก ได้แก่ ด้านเนื้อหาวิชา ด้านวิธีการสอน ด้านสื่อการสอนและสถานที่ในการฝึกอบรม และด้านการวัดและการประเมินผล สอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ ศรีนิมิตรแก้ว (2553, หน้า 107) การประเมิน

ความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมหลังการใช้หลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดในแต่ละหัวข้อการประเมิน ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของการฝึกอบรมนี้ (เสถียร แป้นเหลือ, 2550, หน้า 84-85 อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ ศรีนิมิตรแก้ว, 2553, หน้า 107) ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกอย่างเต็มที่ ได้ฝึกประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งสามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงาน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และใช้ในชีวิตประจำวันได้

#### 4. การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวม 4.53 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร จุดประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตร และสื่อประกอบการฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบของหลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักการของหลักสูตร เป้าหมายของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม และการประเมินผลหลักสูตร แสดงว่า หลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความเป็นผู้ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ได้และสอดคล้องกับ บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 131) ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมภาษาอังกฤษ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมโดยรวม 4.50 เมื่อพิจารณาแต่ละ องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับหน่วยฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หลักการและเหตุผล โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรมและการวัดผลประเมินผลหลักสูตร ฝึกอบรม และองค์ประกอบของหลักสูตร ที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ วัดดูประสงค์ของหลักสูตรและการจัดกิจกรรมฝึกอบรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Dessler (1998 pp.232-269 อ้างถึงใน สมพล เข้มกำเนิด, 2556 หน้า 174) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน รวบรวมข้อมูลให้หลากหลายครบถ้วนเพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล จะทำให้ได้หลักสูตรและผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารในระดับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รวมถึงนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

2.1 ควรมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด ให้หลากหลายทั้งด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยม เพื่อเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

2.2 หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น มีจุดประสงค์เพื่อเสริมกระบวนการพัฒนาการทำงานที่มีอยู่แล้วให้สมบูรณ์ขึ้น ไม่ได้มีจุดประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ๆ หนึ่งให้เห็นผลภายใน 3 วัน ของการฝึกอบรม ฉะนั้นผู้ซึ่งจะต้องตระหนักและรับทราบถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรก่อนนำไปใช้

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อติดตามผล การนำความรู้ ทักษะ และมีค่านิยม ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภายหลังจากการฝึกอบรม เพื่อติดตามความก้าวหน้าต่อไป

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ อายุวัฒน์. (2553). ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครสวรรค์ในการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็ก. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กรีช อัมโกชน. (2545). การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการบรรยายในการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กองวิชาการ. (2534). การวัดและประเมินผลในชั้นเรียน กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย วิชาดนตรี-นาฏศิลป์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กัมปนาท บริบูรณ์. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองและวิธีคิดตามแนวคิดเป็นของนักเรียนโรงเรียนวิวัฒน์พลเมือง โดยวิธีกระบวนการกลุ่ม. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- การเกิด นาคเจียม. (2551). การพัฒนาแบบทดสอบวัดค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- กุลยา ดันติผลาชีวะ. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, เอกสารประกอบการสอน.
- เกศริน มนูญผล. (2544). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โกวิท มีกรุณา. (2527). การพัฒนาบุคลากรกับการฝึกอบรม. วารสารธุรกิจการค้า.

- ขจร ศักดิ์หาญณรงค์. (2524). *การใช้เทคนิคฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- แขก มุตเดช. (2555). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้*. คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- จกกลณี นุติมาเนวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา(Training and development)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรวพร ธรณินทร์. (2544). *การบริหารราชการตามระบบคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จันทรานี สงวนนาม. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
- จ้านง พรายเข้มแข็ง. (2535). *เทคนิคการวัดและประเมินผลการเรียนรู้กับการสอนซ่อมเสริม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิรยาราวรรณ พลยศ. (2554). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในกลุ่ม CEO วังหิน 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชธานี.
- จูไรรัตน์ วรรณยิ่ง. (2551). *การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- เจลิยว เหล่าสุทธิ. (2543). *การบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชญญา อภิบาลกุลและคณะ. (2545). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักงานกฤษฎมนตรี.
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ชูชัย สมितिไกร. (2548). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
อลีนเพรส
- ชูศรี สุวรรณโชติ. (2542). หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- เชาวฤทธิ์ สาสาย. (2550). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัวบวชเป็น  
พระสงฆ์ภิกษุภิกษุณีแบบผู้รับใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- เชิดชัย อมรกิจบำรุง. (2548). การสร้างแบบประเมินทักษะการปฏิบัติการทดลองวิทยาศาสตร์  
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนยานนาวาศวิตยา เขตสาทร  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2540). กลยุทธ์การพัฒนาคณ สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ: โปรแกรม I การ  
จัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนานุคลากร. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. (2530). เอกสารประกอบการฝึกอบรมและวิจัยชั้นสูงทาง  
พฤติกรรมศาสตร์. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.
- ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข. (2543). การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น. วารสารส่งเสริม  
ประสิทธิภาพการสอน, 9(3), 22-26.
- ทง ทองเต็ม. (2550). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรม.  
กรุงเทพฯ: คณะวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ทองใบ สุดซารี. (2549). ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธมลวรรณ มีเหมย. (2554). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ส่งผลต่อผล  
การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขต  
กรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 21(2), 447-455.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัช บุญมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- รัชญา อภิชาติเชียร โกวิท. (2552). การศึกษาพฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการ  
โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธำรง บัวศรี. (2544). ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและการพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
ธนรัชการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2543). ลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. ใน เอกสารประกอบการบรรยาย  
เรื่อง ผู้บริหารมืออาชีพ. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา: ยุคปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2525). ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- น้อย สิริโชติ. (2524). เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: พีรพัฒนา.
- นิรชรา ทองธรรมชาติ. (2544). กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยากรในยุค โลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ:  
งานประชาสัมพันธ์และมัลติมีเดียศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์  
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- นิรมล ศตวุฒิ. (2547). การพัฒนาหลักสูตรครูทำได้ไม่ใช่เรื่องยาก. วารสารการพัฒนาหลักสูตร,  
1(1), 53-56.
- นิโลบล นิ่มกิ่งรัตน์. (2548). การวิจัยการศึกษา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน  
คาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2542). ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน. ปฏิรูป  
การศึกษา, 1(15), 8-9.
- บุญเกิด กลมทุกสิ่ง. (2555). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาษาอังกฤษ สำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). การวิจัยทางการวัดผลประเมินผล. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร. กรุงเทพฯ:  
สุวีริยาสาส์น.

- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2530). เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2544). การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นระดับมัธยมศึกษา. วารสารวิชาการ, 4(9), 28-32.
- ปราณี กองจินดา. (2549). การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์และทักษะการคิดเลขในใจของนักเรียนที่ได้รับการสอนตามรูปแบบซิปปาโดยใช้แบบฝึกหัดที่เน้นทักษะการคิดเลขในใจกับนักเรียนที่ได้รับการสอนโดยใช้คู่มือครู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2548). วิสัยธรรมเพื่อเบิกนำวิสัยทัศน์. กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). แนวคิดการบริหาร. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์, 16(903), C11.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. (2541). กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเกิด. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ชิงค์ ปียอนด์ บุคส์.
- พิชาวีร์ เมฆขยา. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. (2548). การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์.
- แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี. (2550). การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). ปริญญาโทการศึกษาคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2541). การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ราชบุรี: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ไพศาล หวังพานิช. (2526). การวัดผลการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- ภาสกร พงษ์สิทธากร. (2554). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การออกแบบหน่วยการเรียนรู้  
อิงมาตรฐาน สำหรับครูภาษาไทย ระดับมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุทธนา ปฐมวรชาติ. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น: แนวคิดเชิงปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานระดับ  
สถานศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 5(5), 11-17.
- ยุพาศรี ไพรวรรณ. (2553). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการสอนกิจกรรมแนะแนว*. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2540). *การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รวีวัฒน์ สิริภูบาล. (2543). *การพัฒนาแบบจำลองฝึกอบรมครูเชิงทักษะปฏิบัติ*. วิทยานิพนธ์  
การศึกษาคุฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์คุฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รีฟส์. เอ็ดเวิร์ด เอ็ม. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาที่มีประสิทธิผล*. ฉันทนา จันท์บรรจง.  
(ผู้แปล). *วารสารคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 6(1), 1-23.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รุจิรี ภูสาระ. (2545). *การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2529). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ: เจียน, อัญชลี ชัยชนะวิจิตร: แปล, ลาร์รี ซี.สเปียร์: เรียบเรียง. (2553).  
*Servant leadership สูดยอดผู้นำคือผู้รับใช้*. กรุงเทพฯ: สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
สุวีริยาสาส์น.
- ลัดดาวัลย์ ศรีนิมิตรแก้ว. (2553). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำ  
สำหรับคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา คณะเทคโนโลยีเกษตรศาสตร์*. กรุงเทพฯ:  
โครงการวิจัยทุนสนับสนุนงานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.

- วัชรินทร์ สายสาระ. (2529). สภาพและปัญหาการเรียนการสอนกลุ่มวิชาสร้างเสริมลักษณะนิสัย (ดนตรี) ระดับประถมศึกษา ในเขตจังหวัดเลย. เลข: วิทยาลัยครูเลย.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.
- วารุณี อัสวโกคิน. (2554). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ. ปรินูญานินพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาศษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิตร ชีระกุล. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร อินทรสมบัติ. (2546). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพ การบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูมัธยมศึกษา. ปรินูญานินพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 27(3), 40-52.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: หจก. ทิพยวิสุทธี
- วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2546). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา: กรณีศึกษาปรากฏการณ์ภายในประเทศ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 26(3), 87-112.
- วุฒิพงษ์ ทองก้อน. (2554). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะการประกันคุณภาพ สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์พงษ์ สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพันธ์ เกตุไชโย. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.



- ศิริวรรณ พงษ์ธราธร. (2549). *การบริหารความเครียดกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิถีชีวิตพัฒนา.
- ศุภกนิษฐ์ พลไพรินทร์. (2540). *เทคนิคการประมวลผล*. กรุงเทพฯ: แพร่พิทยา.
- สงบ ลักษณะ. (2542). *ปฏิรูปหลักสูตร: ที่สอดคล้องกับร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. *วารสารกองการศึกษาเพื่อคนพิการ*, 1(1), 29-32.
- สมคิด บางโม. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาย กิจยรรยง. (2546). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- สมชาย มิตรประเสริฐสุข. (2527). *การศึกษาการฝึกอบรมของการรถไฟแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบุญ ชิตพงศ์. (2535). *การสร้างเครื่องมือวัดด้านจิตพิสัย*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นของกิจการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 16(25-26), 165-181.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- สมพล เข้มกำเหนิด. (2556). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำเยาวชนเพชรบูรพาเสริมสร้างจิตสาธารณะ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(5), 1-14.

- สราวุธ กั้นหลง, สมาน งามสนิท และบุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาการะผู้นำไปบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(2), 83-98.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสราวุธ กั้นหลง. (2553). *ภาวะผู้นำไปบริการ ในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2551). *กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551*. ชลบุรี: โรงพิมพ์ชลบุรีการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2556). *แผนกลยุทธ์การพัฒนาศึกษา ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558)*. ชลบุรี: โรงพิมพ์ชลบุรีการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2558). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. ชลบุรี: โรงพิมพ์ชลบุรีการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2540). *รายงานการวิจัยเรื่องแนวโน้มของการศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในอนาคต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2549). *24 ปีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน: บนเส้นทางการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2551). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2556). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานสถิติจังหวัดชลบุรี. (2556). *รายงานสถิติจังหวัด*. (ออนไลน์). <http://cbouburi.nso.go.th>.
- สำราญ คงชะวัน. (2546). การพัฒนาหลักสูตรกับการวิจัยและพัฒนาการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 2(2), 13-20.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2544). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 44-48.
- สุญาณี จิมอ้า. (2550). *รูปแบบการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สุทธิวรรณ พิศัคคีโสภณ. (2553). *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศ. เอเชียเพรส (1989).

- สุเทพ สังข์เพชร. (2536). การฝึกอบรม. การศึกษาต่อเนื่อง, 2(3), 14-15.
- สุนทร พูนเอียด. (2542). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในการบริหาร การพัฒนา  
ชนบทสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดภาคใต้ตอนบน. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวางแผนและพัฒนาชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุนทรี่ คนเที่ยง. (2546). การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วันที่สืบค้น 7 ตุลาคม 2556, จาก [http://library.uru.ac.th/webdb/  
images/cmu\\_8files/stor4.html](http://library.uru.ac.th/webdb/images/cmu_8files/stor4.html)
- สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข. (2544). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. (2543). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.  
กรุงเทพฯ: วิ.เจ. พรินติ้ง.
- สุรพล เพชรานนท์ (2542). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุมคณะวิทยาการจัดการ. สงขลา:  
สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สุวรรณ พงษ์ศรีศุกร (2553). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านระบบ  
สารสนเทศเพื่อการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
อาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2547). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร เป้นเหลือ. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำ  
องค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสรี พงศ์พิศ. (2547). ร้อยคำที่ควรรู้. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: คันอ้อ  
แกรมมี.
- เสาวลักษณ์ روما. (2551). การพัฒนาหลักสูตร ธรรมชาติของวิทยาศาสตร์ สำหรับนักเรียนช่วงชั้น  
ที่ 3. ปรินญาการศึกษาศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อรพรรณ พรสีมา. (2537). เอกสารประกอบการสอน เรื่อง เทคนิคการฝึกอบรมทางเทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อลิศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณผ่อง และวิไลวรรณ โภยแก้วพริ้ง. (2538). เทคนิคการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (*Educational techniques for participatory development*). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- อวยพร รัตนไพฑูรย์. (2546). ทักษะการบริหารของผู้ช่วยบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม. (2520). การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระบบ, เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม. สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เอกสารอัดสำเนา.
- อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย. (2548). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *Chulalongkon Review*, 16, 57-72.
- อุคม สิงห์โคตทอง. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัยวรรณ ผอยหิรัญ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- อุบล โสภภาค. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- Autry, J.A. (2001). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. New York: Three River Press.
- Bader and Bloom. (1994). *Measuring Team Performance*. California: Richard Chang Associates.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, Jr, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*. 31(3), 300-326.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bateman, T.S. and Cart, P. Zeithaml. (1990). *Management: Function and strategy*. Boston: Irwin.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. (2<sup>nd</sup> ed). London: McMillan.
- Best, J. W. (1970). *Research in education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Black, G.L. (2007). *A correlational analysis of servant leadership and school climate*. Ed. D. dissertation, University of Phoenix, United States-Arizona. Retrieved September 14, 2013, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No.AAT 3309254).
- Blanchard, K.H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brown, D.H. (1994). *Principles of language learning and teaching*. London: Princehall International.
- Buchen, I.H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5, 125.
- Byars, L. & Rue, L. W. (1994). *Human resource development*. (4<sup>th</sup> ed). New York: Von Hoffmann Press.
- Carl, E. Larson and Frank M. J. Lafasto. (1989). *Teamwork: What must go right what can go wrong*. Volume 10 of SAGE Series in Interpersonal Communication.
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J. and Meltzer, A. S..(1990). *Workplace basics: The essential skills employers want*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Certo, S.C. (2006). *Modern management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Covey, S.R. (2006). Servant leadership: Use your voice to serve others. *Leadership Excellence*, 23(12), 5-6.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership theory and practice*. Florida: The Dryden Press.
- Daft, R.L. (2002). *The leadership experienec*. (2<sup>nd</sup> ed). Florida: Harcount, Inc.
- Dennis, R. S. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 65(05), 1857. (UMI No. 3133544)
- Dennis, R. S. and Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

- Dennis, R. S. and Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7-8), 455-459.
- Dessler, G. (1998). *Management: A practical guide to successful training outcomes*. London: Kogan Page.
- Doll, C. Ronald. (1989). *Curriculum improvement*. (3<sup>rd</sup> ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Retrieved September 14, 2013, from <http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Drury%20Dissertation%20Spring%2004.pdf>.
- Dubrin, J. A. (2006). *Leadership: 2<sup>nd</sup> Asia-Pacific edition*. Boston: Houghton Mufflin Company.
- Felton, S.L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 67(7), 79.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, E. B. (1970). *Management: A behavioral approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Foshay, A. W. (1998). Problem solving and the arts. *Journal of Curriculum and Supervision*, 13(4), 328-338.
- Fox, R. S. (1962). The sources of curriculum development. *Theory into Practice* 1. 202-205.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, Calif: Crowin Press.
- Gordon, J. R., et al. (1990). *Management and organizational behavior*. Needham Height, MA: Allyn and Bacon.
- Graham, J.W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leadership within*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hardin, F.W. (2003). *Impacting texam public school through a student servant - leader model a case study*. Doctor or education dissertation in education, Texas Tech University.
- Henson, K. T. (2001). *Curriculum planning: Integrating multiculturalism, constructivism, and education research*. (2<sup>nd</sup> ed). Boston: Mc-Graw Hill.

- Hersey P. and Blanchard K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, resource and practice*. (6<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C.J., & Kottkamp, R.B. (1991). *Open schools/ Healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Humphreys, J.H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431.
- Irving, J.A. (2005). *Exploring the relationship between servant leadership and team effectiveness: Findings from the nonprofit sector*. Servant leadership research roundtable, Regent University.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2008). *Organizational behavior and management*. (8<sup>th</sup> ed). Boston: McGrawhill.
- Kirkpatrick, D L. (1987). *Evaluation of training in R L, training and development handbook: A guide to human resource development*. (2<sup>nd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Koontz , H. and Wehrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw -Hill.
- Koshal, J. N. O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Doctoral dissertation, organizational leadership, graduate school, Regent University.
- Kyker, B.W. (2003). *The spitual development of college students through servant leadership and service learning*. Master of science thesis in leadership study, California State University.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals organizational climates, and student achievement: A correlational study*. Dissertation, Ed. D. (Doctor of Education). Southeastern: Graduate School Nova Southeastern University. Photocopied.
- Laub, J.A. (2000). *Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Doctor of education dissertation in education, Florida Atlantic university.

- Laub, J.A. (2004a). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Proceedings of the 2004 servant leadership research roundtable. Retrieved September 15, 2013, from [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/home.shtml](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml).
- Laub, J.A. (2004b). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Servant leadership research roundtable, Regent University.
- Lawrence, M. (2002). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. (Online). Retrieved September 15, 2013, from [www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book](http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book).
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archi of Psychology*, 140(22), 55.
- Linna, M.R. (2004). *Development servant leadership in the Wesleyan Church of Myanmar*. Doctor of Ministry Dissertation in Ministry, Asbury Theological Seminary.
- Lipham, J. M. and Hoch, J. A.. (1974). *The principalship: Foundations and functions*. New York: Harper and Row Publisher.
- Macdonald, James B. (1971). *Curriculum integration in the encyclopedia of education (vol.2)*. Edited by Lee C. Deighton. pp. 590-593. U.S.A.: The Macmillan Company & The Free Press.
- McClelland, D.C. (1993). *Introduction to the concept of competence*. In L.M. Spencer & S.M. Spencer, competence at work, Spencer (pp. 1-8) New York: John Wiley & Son, Inc.
- Mitchell, T. R., and Jane R Larson. Jr. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behaviour*. (3<sup>rd</sup> ed). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. California: Cole Publishing Co.
- Nadler. (1980). *Corporate human resource development*. New York: Van. Nostrand Reinhold Company.
- Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and practice*. (2<sup>nd</sup> ed). London: Sage.



- Nwogu, O.G. (2004). *Servant leadership model: The role of follower self-esteem, emotional intelligence, and attributions on organizational effectiveness*. Proceedings of the 2004 Servant leadership research roundtable. Retrieved September 15, 2013, from [http://www.regent.edu/acad/global/publications/2sl\\_proceedings/2home.html](http://www.regent.edu/acad/global/publications/2sl_proceedings/2home.html).
- Odiome, G. S. (1970). *Training by objectives: An economic approach to management training*. New York: MacMillan.
- O'Leary, E. (2000). *10 minute guide to leadership*. (2<sup>nd</sup> ed). Indianapolis, IN: Pearson Education.
- Oliva, P.F. (1992). *Developing the curriculum*. (3<sup>rd</sup> ed). New York: Harpers Collins.
- Oliva, P.F. (2001). *Developing the curriculum, supervisions in Today's*. (4<sup>th</sup> ed). New York: George Pawlas Book.
- Page, D., and Wong, P.T. (2003) *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Servant leadership roundtable. Regent university school of leadership studies, Virginia Beach, VA.
- Parry, S. B. (1998). The quest for competencies. *Journal of Training*, pp. 48-56.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Servant leadership roundtable. Regent university school of leadership studies, Virginia Beach, VA.
- Pellicer, L.O. (2003). *Caring enough to lead: How reflective thought leads to moral leadership*. California: Crow in Press.
- Popham, J. W. and Baker, E. L. (1970). *Systematic instruction*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Posner, G. J. (1995). *Analyzing the curriculum*. (2<sup>nd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Pramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness : Translating theory into practice*. London: McGraw-Hill.
- Ramer, L. M. (2008). Using servant leadership to facilitate healing after a drug diversion experience. Association of operating room nurses. *AORN Journal*, 88(2), 253-8.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*. 2, 49-60.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.

- Saylor, J. G. and Alexander, W. M. (1981). *Curriculum planning for better teaching and learning*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Saylor, J. G. and William, M. A. (1981). *Planning curriculum for school*. (3<sup>rd</sup> ed). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Saylor, J. G., William M. Alexander and Arthur J. Lewis. (1981). *Curriculum planning for better teaching and learning*. (4<sup>th</sup> ed). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sendjaya, S., and Sarros, J.C. (2002, Fall). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57.
- Shaffer, J. (2000). *The leadership solution*. New York: McGraw-Hill.
- Silberman, M. (1998). *Active training: A handbook of techniques, designs, Case examples, and tips*. (2<sup>nd</sup> ed). California: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Smith, M.K. (2005). Curriculum theory and practice. *The encyclopedia of informal education*. Retrieved October 12, 2013, From <http://www.infed.org/biblio/b-curric.htm>.
- Smith, S.C. & Piele, P.K.(2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Spears, L.C. (1994). *Servant leadership: Quest for caring leadership*. Retrieved September 15, 2013, from [www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html](http://www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html).
- Spears, L.C. (1996). Reflection on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader Fall*, 2004(34), 7-11.
- Spears, L.C. and J. Noble. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*. Retrieved September 15, 2013, from [www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html](http://www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html).
- Stogdill, R. M. (1981). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Stone, A.G.,R.F. Russell, and K. Patterson. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.

- Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R. (1989). *Management*. (4<sup>th</sup>ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Taba, H. (1962). *Curriculum development: Theory and practice*. New York: Harcourt Brace & World.
- Tanner, D. and Tanner, L. N. (1980). *Curriculum development: Theory into practice*. (2<sup>nd</sup> ed). New York: Macmillan.
- TD Industries. (2006). *TD industries*. Retrieved September 15, 2013, from <http://www.tdindustries.com/default.asp>.
- Tim Taylor, B. N., Martin, S. Hutchinson, and M. Jinks. (2007). Effective leadership: Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 4(10), 401-419.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principle of curriculum instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vockell, Edward L. and J. William Asher. (1995). *Educational Research*. (2<sup>nd</sup> ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Washington, R. R., Charlotte Sutton, D., and Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716. Retrieved September 14, 2013, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1160861521).
- Wexley, K.N. and Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. (2<sup>nd</sup> ed). New York: Harper Collins
- William A. Scott. (1975). *Attitude measurement*, in Gardner Lindzey and Elliot Aronson. *Handbook of social psychology*. New Delhi: Amerind Publishing.
- Winston, B.E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model*. Paper presented at the Servant leadership research roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 15, 2013, from [www.regent.edu/acad/cls/2003Servant/Leadership/Roundtable](http://www.regent.edu/acad/cls/2003Servant/Leadership/Roundtable).

Wong, K. (1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 106-125.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Zais, R.S. (1976). *Curriculum: Principles and foundations*. New York: Thomas Y. Crowell Company, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร เลขธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ดร.จักรพงษ์ สุวรรณรัมย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชาลบุรี เขต 3
3. ดร.ธนภฤตย์ มงคลวงษ์ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชาลบุรี เขต 3
4. ดร.ภาวิตา วงษ์แก้ว ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล  
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชาลบุรี เขต 3
5. ดร.เพชร ชินบุตร ผู้อำนวยการสถาบันอาหารกระทรวงอุตสาหกรรม  
กรรมการสภา มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
กรรมการหลักสูตร วิทยาลัยอุตสาหกรรม(วธอ.)
6. ดร.ปวีณา หมตราคี ผู้จัดการโรงเรียนอักษรศึกษา
7. ดร.ลือชัย จันทร์โป้ ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราสมุทร
8. ดร.จักรกฤษ กันทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญจิตวิทยา

**ภาคผนวก ข**

คู่มือวิทยากรหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
จังหวัดชลบุรี



## คู่มือวิทยากร

# หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

(The curriculum to servant leadership for private school administrators Chonburi)



โดย

ศิววรรณ จันทร์ศรี

## คำนำ

คู่มือวิทยากรหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี จัดทำขึ้นเพื่อให้วิทยากรได้ทราบเกี่ยวกับ สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม การประเมินผล และแผนการฝึกอบรม เพื่อวิทยากรจะได้เห็นแนวทางในการเตรียมตัวให้มีความพร้อมก่อนการฝึกอบรม ซึ่งจะส่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือวิทยากรฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้นำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ ทักษะ และค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน หรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อไป

ศิริวรรณ จันทร์ศรี

ผู้จัดทำ

## สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	หลักสูตรการฝึกอบรม	
	สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม.....	188
	หลักการของหลักสูตรฝึกอบรม.....	189
	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม.....	190
	ผู้เข้ารับการอบรม.....	190
	สื่อการฝึกอบรม.....	190
	การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม.....	190
	เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล.....	190
บทที่ 2	แนวทางการฝึกอบรม	
	คำแนะนำสำหรับวิทยากร.....	191
	กระบวนการฝึกอบรม.....	192
	เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม.....	192
	ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม.....	193
	กิจกรรมการฝึกอบรม.....	193
	ตารางการฝึกอบรม.....	194
บทที่ 3	แผนการฝึกอบรม	
	หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	195
	หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	198
	หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	204
	หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	217
บทที่ 4	การประเมินผลการฝึกอบรม	
	แนวทางการประเมินผล.....	220
	เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล.....	220

## บทที่ 1

### หลักสูตรการฝึกอบรม

#### สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในองค์กรเพราะการวางกลยุทธ์ในการบริหาร นอกเหนือจากการวางกลยุทธ์ และความชำนาญทางเทคนิคแล้วความสามารถในการประสานงาน การจัดสรรบุคลากรให้ทำงานตามลักษณะงานที่เหมาะสม และความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร นับเป็นกุญแจสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าได้ประสิทธิภาพสูงสุด บุคลากรในทุกระดับชั้นเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร "แต่" บุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้มีบทบาทสำคัญต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ความถนัด การตัดสินใจ การแสดงออก และการกระทำของแต่ละบุคคล ความท้าทายคือทำอย่างไรที่จะทำให้บุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทำงานร่วมกันให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง "ภาวะผู้นำ" เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นกระบวนการรักษาสภาพ และวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีภาวะผู้นำสูง ต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำในการชี้นำและจัดการ เพื่อสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีทักษะต่าง ๆ ที่สามารถนำสถานศึกษาไปสู่ผลสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีรูปแบบการบริหารแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ โดยพบว่าผู้บริหารไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการยกย่องว่ามีชื่อเสียงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารพยายามเอาตัวออกจากกลุ่ม และผู้บริหารชอบใช้อำนาจ ไม่ชอบการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบตามสบาย พบว่า ผู้บริหารไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารไม่พยายามออกความคิดเห็นในกิจกรรมที่ทำ และผู้บริหารไม่พยายามประเมินผลงาน ส่วนผู้บริหารให้เสรีภาพ

แก่กลุ่มหรือสมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจมีค่าเล็กน้อยที่สุด ดังจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารให้ทันสมัย มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ดี ในเชิงการบริหาร ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีเอกภาพภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

จากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจะต้องกระทำให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติจริง และแนวทางหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น ก็คือ แนวทางการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การจงใจสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นและสร้างปัญญาแก่สมาชิก 4) การสร้างความสัมพันธ์ และ 5) การให้รางวัลและการลงโทษ

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความจำเป็นต้องการพัฒนาหรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ดีมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนให้มีภาวะผู้นำ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และค่านิยม

#### หลักการของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเฉพาะโดยมี หลักการ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรที่เน้นเสริมสร้างความรู้ ค่านิยม และทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ
3. เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นกิจกรรมการปฏิบัติการด้วยกระบวนการกลุ่ม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

### จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านค่านิยม

### ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน

### สื่อการฝึกอบรม

1. คู่มือสำหรับวิทยากร
2. อุปกรณ์การฝึกอบรม สื่อ กิจกรรมต่างๆ
3. เอกสารประกอบหลักสูตรการฝึกอบรม



### การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ด้านทักษะ ใช้แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. ด้านค่านิยม ใช้แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
4. ประเมินความเหมาะสมการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ใช้แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

### เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. การประเมินผลก่อน และหลังการฝึกอบรม
  - 1.1 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.2 แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.3 แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. การประเมินความเหมาะสมการใช้หลักสูตรฝึกอบรม หลังสิ้นสุดการฝึกอบรม
  - 2.1 แบบประเมินความความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม

## บทที่ 2

### แนวทางการฝึกอบรม

#### คำแนะนำสำหรับวิทยากร

เพื่อให้การดำเนินงานตามหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยากรควรดำเนินการดังต่อไปนี้

#### ก่อนการฝึกอบรม

1. ประชุมคณะทำงานเพื่อศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรฝึกอบรม เอกสาร สื่อ และกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมให้ชัดเจน

2. วางแผนดำเนินงานระหว่างการฝึกอบรมให้เหมาะสม และครอบคลุม ได้แก่

2.1 การแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม

2.2 การกำกับเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน

2.3 กำหนดบทบาทของวิทยากร

2.4 การเตรียมสื่อ เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม

2.5 การประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เตรียมความพร้อมด้านทดลองใช้สื่อ เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม

#### ระหว่างการฝึกอบรม

1. ชี้แจงบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรม

2. อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกวางแผน ปฏิบัติ สังเกต และสะท้อนการเรียนรู้ของตนเอง รวมทั้งสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง คอยดูแลตรวจผลงานให้คำแนะนำ และข้อชี้แนะในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการความช่วยเหลือ

3. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อย่างมีความสุข

4. กระตุ้น ย้ำๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรม แต่ละขั้นตอนให้บรรลุผลตามที่คาดหวัง

5. ให้เกียรติ และยอมรับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. ร่วมประเมินและสรุปผลการปฏิบัติงานร่วมกับคณะวิทยากรเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนการอบรมในวันต่อไป

7. ร่วมประเมินผลการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

### หลังการฝึกอบรม

ร่วมสรุปผลการฝึกอบรมเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของการฝึกอบรม สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมและวางแผนการฝึกอบรมครั้งต่อไป

### กระบวนการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมเน้นผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ โดยสร้างความรู้ และสรุปความรู้ด้วยตนเอง
2. ฝึกการปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนด้วยการใช้กิจกรรมในกระบวนการกลุ่ม เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม

### เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็นออกเป็น 4 หน่วย ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 1.1) ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 1.2) คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 2.1) การเป็นผู้ฟังที่ดี
- 2.2) การตระหนักรู้
- 2.3) การสร้างมโนทัศน์
- 2.4) การมองการณ์ไกล

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 3.1) การเข้าใจผู้อื่น
- 3.2) การบำรุงรักษานุเคราะห์
- 3.3) การโน้มน้าวใจ
- 3.4) การมีจิตบริการ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

- 4.1) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
- 4.2) การสร้างชุมชน



### ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. กิจกรรมตามหน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย รวม 15 ชั่วโมง
2. ทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง
3. สรุปและอภิปรายแสดงความคิดเห็น 1 ชั่วโมง
4. พิธีเปิด - ปิด 1 ชั่วโมง



### กิจกรรมการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (ประเภทสามัญ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อรับสมัครผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน โดยประสานงานร่วมมือกับกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. ประชุมผู้ร่วมดำเนินการจัดการฝึกอบรม กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. ดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยอาศัยกิจกรรมย่อย ดังนี้

3.1 ลงทะเบียน-พิธีเปิด

3.2 ทดสอบวัดความรู้ ทักษะ และค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ก่อนการฝึกอบรม

3.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้หน่วยที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้หน่วยที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบ

ผู้รับใช้

3.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้หน่วยที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้หน่วยที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบ

ผู้รับใช้

3.7 ทดสอบวัดความรู้ ทักษะ และค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลังการฝึกอบรม

3.8 ประเมินผล และสรุปผลการฝึกอบรม รวมทั้งการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้า

รับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม

3.9 มอบวุฒิบัตร-พิธีปิดการฝึกอบรม

ตารางการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี  
(สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3)

เวลา วัน	09.00-10.00 น.	10.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วันที่ 1	ลงทะเบียน พิธีเปิด	บรรยายพิเศษ "ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน กับภาวะผู้นำยุคใหม่"	ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
วันที่ 2	09.00-12.00 น.		13.00-16.00 น.
	ทักษะทางการบริหาร ตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้		ทักษะทางการบริหาร ตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
วันที่ 3	09.00-12.00 น.		13.00-16.00 น.
	ทักษะทางสังคม ตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้		ทักษะทางการพัฒนา ตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้



### บทที่ 3

#### แผนการฝึกอบรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เวลา 3 ชั่วโมง

#### หลักการและเหตุผล

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นจะให้บริการหรือรับใช้เพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรกเหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จของคนในองค์กรหรืองาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

#### จุดประสงค์การเรียนรู้

##### ด้านความรู้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ดีมากยิ่งขึ้น

##### ยิ่งขึ้น

##### ด้านทักษะ

1. เพื่อฝึกทักษะในการสร้างความเชื่อมั่น การวางตัว และการแสดงออก โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

##### ด้านค่านิยม

1. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ ๆ ของการบริหารงานตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อเป็นการสร้างทีมงานในสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน และประสานงานกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

#### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

### กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. สมาชิกผู้เข้าอบรม อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

10 ประการ

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. คลิป "Servant leadership"
2. Power point "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
3. เอกสารประกอบการบรรยาย

### การประเมินผล

การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น



ROBERT K. GREENLEAF  
CENTER FOR  
SERVANT LEADERSHIP

## กิจกรรมที่ 1.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้
2. บอกคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. อภิปรายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรได้
4. สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. คลิป "Servant leadership" by Gerald davenport
3. Power point "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"

### วิธีดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน โดยให้แต่ละกลุ่มร่วมกันบอกคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ จากคลิป YouTube "Servant leadership"
2. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
3. วิทยากรให้ความรู้โดยใช้ Power Point เรื่อง "ความหมาย ความสำคัญ คุณลักษณะที่สำคัญ และค่านิยมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
4. สมาชิกในกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

### สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรม ได้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. สมาชิกผู้เข้าอบรม ได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม



## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เวลา 6 ชั่วโมง

### หลักการและเหตุผล

หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในด้านผู้นำ เป็นภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร ด้านภารกิจหรือสิ่งที่จะต้องทำ เป็นการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน ด้านความรับผิดชอบ จะต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล ทางการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้ได้ผลงานสูงสุด (High performance) และสร้างความพอใจสูงสุด (High satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

### จุดประสงค์การเรียนรู้

#### ด้านความรู้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร
2. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ดีมากยิ่งขึ้น

ยิ่งขึ้น

#### ด้านทักษะ

1. เพื่อฝึกทักษะในการสร้างความเชื่อมั่น การวางตัว และการแสดงออก โดยใช้คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

#### ด้านค่านิยม

1. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ ๆ ของการบริหารงานตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อเป็นการสร้างทีมงานในสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน และประสานงานกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การเป็นผู้ฟังที่ดี
2. การตระหนักรู้
3. การสร้างมโนทัศน์
4. การมองการณ์ไกล



### กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับ "คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม "มุมมองแห่งผู้นำ"
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำ "แบบทดสอบคุณเป็นผู้ฟังระดับใด"

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. Power point "คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. คลิป "Animation มดผู้นำ" โดย อ.วุฒิวัฒน์ ไตรพงษ์รัชตะ
3. แบบทดสอบคุณเป็นผู้ฟังระดับใด
4. เอกสารประกอบการบรรยาย

### การประเมินผล

1. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น
2. การนำเสนอผลงาน

## กิจกรรมที่ 2.1 มุมมองแห่งผู้นำ

### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. Power point "คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. คลิป "Animation มดผู้นำ" โดย อาจารย์พุมิพัฒน์ ไตรพงษ์รัชตะ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย



### วิธีดำเนินการกิจกรรม

1. วิทยากรให้ความรู้โดยใช้ Power point เรื่อง "คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน
3. ดูคลิป "Animation มดผู้นำ" โดย อาจารย์พุมิพัฒน์ ไตรพงษ์รัชตะ และร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามใบงานของกิจกรรม
4. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
5. สมาชิกในกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

### สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

การบริหารที่มีประสิทธิภาพผู้ร่วมงานจะต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง





## ใบงานกิจกรรม "มุมมองแห่งผู้นำ"

หลังจากดูคลิป "Animation มดผู้นำ" โดย อาจารย์พุดิพัฒน์ ไตรพงษ์รัชตะ ให้คุณบอกว่า สถานการณ์ใดบ้างของมดผู้นำ ที่ตรงกับคุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ และเพราะอะไร

### 1. การเป็นผู้ฟังที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

### 2. การตระหนักรู้

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. การสร้างมนทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. การมองการณ์ไกล

.....

.....

.....

.....

## กิจกรรมที่ 2.1 แบบทดสอบคุณเป็นผู้ฟังระดับใด

### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อวัดระดับการเป็นผู้ฟังที่ดี
2. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของการเป็นผู้ฟังที่ดี

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. แบบทดสอบคุณเป็นผู้ฟังระดับใด
2. Power point "7 ขั้นตอนสำหรับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ"

### วิธีดำเนินกิจกรรม

1. แจก "แบบทดสอบคุณเป็นผู้ฟังระดับใด"
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบทดสอบ ประมาณ 5 นาที
3. วิทยากร เฉลยผลจากการประเมินตนเองในแบบทดสอบ ว่าแต่ละคนนั้นเป็นผู้ฟังที่มี

ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

4. วิทยากรให้ความรู้โดยใช้ Power point เรื่อง "7 ขั้นตอนสำหรับการฟังอย่างมี

ประสิทธิภาพ"

5. ผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

### สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจคุณลักษณะของการเป็นผู้ฟังที่ดี และรู้ว่าตนเองเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพหรือไม่



## แบบทดสอบคุณเป็นผู้ฟังที่ดีหรือไม่

ลองถามกับคนที่คุณร่วมสนทนาด้วยเป็นประจำ หรือคนที่รู้จักคุณเป็นอย่างดีแล้วให้เขาตอบคำถาม 10 ข้อหรืออย่างตรงไปตรงมาว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” อย่าตอบคำถามด้วยตัวคุณเอง เพราะเรามักจะเชื่อว่า เราจะต้องเป็นผู้ฟังที่ยอดเยี่ยมแน่นอน ซึ่งอันที่จริง คู่สนทนาของคุณย่อมรู้ดีกว่าคุณแน่ๆ!!

	ใช่	ไม่ใช่
1. คุณจำได้หรือไม่ว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่ฉันไม่ได้ฟังคุณในช่วง 2 อาทิตย์ที่ผ่านมา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ตอนที่คุยคุยกับฉัน คุณรู้สึกสบายใจอย่างน้อย 90 เปอร์เซ็นต์ของทั้งหมดหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ตอนที่คุยคุยกับฉัน ฉันสบตาคุณระหว่างคุยเป็นส่วนใหญ่ใช่หรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ฉันแสดงอาการต่อต้านเวลาคุณพูดในสิ่งที่ไม่เห็นด้วยใช่หรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ตอนที่คุยคุยกับฉัน ฉันมักจะถามคำถามที่ช่วยขยายความในสิ่งที่ฉันบอกหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ในระหว่างสนทนา บางครั้ง ฉันแสดงอารมณ์ตอบโต้มากเกินไปกับสิ่งที่คุณบอก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ฉันเคยตัดบทและรีบสรุปบทสนทนาตอนที่ฉันกำลังพูดหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ฉันเปลี่ยนท่าทีและความคิดเห็นหลังจากที่บทสนทนาจบไปแล้วบ่อยหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ตอนที่คุยพยายามจะบอกอะไรฉัน ฉันพูดแทรกบ่อยหรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ตอนที่คุยคุยกับฉัน ฉันมักจะเล่นปากกา กุญแจ หรืออะไรก็ตามที่วางอยู่บนโต๊ะใช่หรือไม่	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### คุณสามารถตรวจคำตอบของแบบทดสอบนี้ได้ที่หน้า 11

และใช้คำตอบของคู่สนทนาของคุณเป็นตัวชี้วัดทักษะการฟังของคุณ  
 ถ้าคุณตอบได้ 9-10 ข้อแสดงว่า คุณเป็นผู้ฟังที่ยอดเยี่ยม  
 7-8 ข้อแสดงว่า คุณเป็นผู้ฟังที่ดี  
 5-6 ข้อแสดงว่า คุณเป็นผู้ฟังที่พอใช้ได้  
 ต่ำกว่า 5 ข้อแสดงว่า คุณเป็นผู้ฟังที่ต้องฝึกฝนอีกมาก

แถมและเรียบเรียงจาก "7 tips for effective listening: productive listening does not occur naturally. It requires hard work and practice - Back To Basics - effective listening is a crucial skill for internal auditors".  
 โดย Tom D. Lewis ใน [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4159/is\\_4\\_60/ai\\_106863366/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4159/is_4_60/ai_106863366/)

### หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

เวลา 3 ชั่วโมง

#### หลักการและเหตุผล

การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างกันในสังคม อันได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การพูด การฟัง การทำงานร่วมกันเป็นทีม ฯลฯ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสถานการณ์ที่หลากหลาย กฎกติกาต่าง ๆ ในสังคม ความสามารถในการรู้จักผู้อื่น และการคิดคำนึงถึงคนรอบข้าง อย่างเข้าอกเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทางบวกให้เกิดขึ้นเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกเพศทุกวัย ทั้งวัยเด็กที่ต้องการการฟังพา การเรียนรู้สิ่งใหม่ในชีวิต วัยรุ่นที่ต้องการการยอมรับจากเพื่อนฝูงคนรอบข้าง วัยผู้ใหญ่ที่เริ่มสร้างครอบครัวและต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงาน ทักษะสังคมเป็นทักษะที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ

#### จุดประสงค์การเรียนรู้

##### ด้านความรู้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะทางสังคม
2. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ดีมากยิ่งขึ้น

##### ยิ่งขึ้น

##### ด้านทักษะ

1. เพื่อฝึกทักษะการเข้าใจผู้อื่น โดยใช้คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและทักษะในการโน้มน้าวใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

##### ด้านค่านิยม

1. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ ๆ ของการบริหารงานตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อเป็นการสร้างทีมงานในสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน และประสานงานกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การเข้าใจผู้อื่น
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การโน้มน้าวใจ
4. การมีจิตบริการ



### กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับ "คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม "กรณีศึกษา"
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำ "แบบทดสอบการวัดการโน้มน้าวใจ"

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. Power point "คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. เอกสารประกอบการบรรยาย
3. กรณีศึกษา
4. แบบทดสอบการวัดการโน้มน้าวใจ

### การประเมินผล

1. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น
2. การนำเสนอผลงาน

### กิจกรรมที่ 3.1 กรณีศึกษา

#### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้

#### สื่อประกอบกิจกรรม

1. Power point "คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. กรณีศึกษา
3. เอกสารประกอบการบรรยาย

#### วิธีดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรให้ความรู้โดยใช้ Power point เรื่อง "คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 4 กลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มแสดงบทบาทสมมติจากบทสนทนาในกรณีศึกษา และร่วมกันแสดงความคิดเห็น
3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกในกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

#### สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

ผู้บริหารจำเป็นต้องความสามารถในการสร้างการตอบสนองที่ความต้องการให้เกิดขึ้นในผู้อื่น หรือในบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน



ใบงานกิจกรรม กรณีศึกษาที่ 1  
บทสนทนาระหว่างผู้สังเกตกับครูในโรงเรียน

- ผู้สังเกต : ท่านได้ใช้คอมพิวเตอร์บ้างหรือไม่ ฉันไม่เห็นนักเรียนใช้คอมพิวเตอร์เลย
- ครู : คิดว่าคอมพิวเตอร์คงไม่จำเป็นสำหรับการใช้สอนนักเรียนที่เรียนวิชาคณิตศาสตร์เกรด 7 นักเรียนมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้มีพื้นฐานวิชาเรขาคณิต ไม่ใช่สอนให้ใช้คอมพิวเตอร์ในการเล่นเกมนะ
- ผู้สังเกต : ส่วนหนึ่งของหลักสูตรเรขาคณิต เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ ไม่ใช่ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อความสนุกสนานและเล่นเกมเท่านั้น นักเรียนที่เรียนวิชาเรขาคณิต จะได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีด้วย
- ครู : การให้ความสำคัญกับคอมพิวเตอร์เหล่านี้ เป็นเรื่องน่าหัวเราะเขาะ มันเป็นเรื่องที่คนนิยมใช้จนคลั่ง และเชื่อกันว่าจะช่วยในการแก้ปัญหาทั้งหมดของผู้สอน ครูเองมีความลำบากมากพอแล้วที่จะให้นักเรียนได้เรียนหนังสือที่สอน
- ผู้สังเกต : ฉันเข้าใจเกี่ยวกับการไม่ใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการสอนของท่าน แต่หลักสูตรของโรงเรียนได้กำหนดไว้จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการสอนวิชาคณิตศาสตร์ เกรด 7 เรามีข้อผูกพันที่จะต้องทำตามหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางโรงเรียนได้มีการใช้งบประมาณไปเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับครุภัณฑ์และซอฟต์แวร์ต่างๆ
- ครู : ฉันคิดว่ามันเป็นเรื่องน่าหัวเราะเขาะ
- ผู้สังเกต : แต่อย่างไรก็ตาม ฉันต้องการที่จะเห็นนักเรียนที่ท่านสอนใช้คอมพิวเตอร์
- ครู : ฉันไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ คอมพิวเตอร์เป็นวิทยาศาสตร์ ทำไม่ถึงไม่สอนคอมพิวเตอร์ในชั้นเรียนวิทยาศาสตร์
- ผู้สังเกต : ปัจจุบันนี้มีการใช้คอมพิวเตอร์ทุกหลักสูตร รวมทั้งหลักสูตรวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ฉันหวังว่าจะได้เห็นนักเรียนอย่างน้อยหนึ่งในสามในชั้นเรียนที่ท่านสอนสามารถใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ในการเขียนกราฟได้ในวันศุกร์สัปดาห์หน้า
- ครู : ใครจะเป็นคนสอนนักเรียนในการใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ ฉันไม่ทราบว่าจะใช้อย่างไร
- ผู้สังเกต : ให้ติดต่อ Mrs. Techno ที่ท่านเคยไปร่วมเรียนในชั้นเรียนคอมพิวเตอร์ในภาคฤดูร้อนที่ผ่านมา
- ครู : ฉันไม่เข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เลย ศาสตราจารย์ Wallenwood เป็นผู้สอนที่เข้มงวดให้ความสนใจกับครูที่มีพื้นฐานคอมพิวเตอร์มาแล้ว

- ผู้นิเทศ : ในเมื่อท่านยังไม่มั่นใจในการใช้คอมพิวเตอร์ในชั้นเรียน ฉันก็จะให้ Fred Tirtial ซึ่งเป็นผู้อำนวยการเรื่องการใช้สื่อการสอน มาที่ชั้นเรียนของท่านในสัปดาห์หน้า เพื่อสาธิตการใช้คอมพิวเตอร์ให้ท่านดู เขาจะเป็นผู้เริ่มต้นในการใช้โปรแกรมในชั้นเรียนของท่าน หลังจากนั้นท่านก็จะได้เป็นผู้ดำเนินการได้เองในภายหลัง
- ครู : เป็นบุญคุณอย่างยิ่งที่ท่านให้ความช่วยเหลือ
- ผู้นิเทศ : หลังจากที่ท่านได้เรียนรู้ในการใช้โปรแกรมในการสอนนักเรียนในวันศุกร์สัปดาห์แล้ว ในสัปดาห์ถัดไปฉันก็จะมาถ่ายภาพยนตร์ของท่านอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม ในขณะที่กำลังใช้โปรแกรมกราฟฟิก



**ใบงานกิจกรรม กรณีศึกษาที่ 2**  
**บทสนทนาระหว่างผู้นิเทศกับครูในโรงเรียน**

- ผู้นิเทศ : จากการสังเกตการณ์สื่อนสรุปได้ว่า มีนักเรียนทั้งหมด 26 คน และมีบางส่วนประมาณ 7 คน ที่ไม่ตั้งใจเรียนและไม่มีส่วนร่วมในการอภิปราย
- ครู : นักเรียนทั้ง 7 คนนี้ไม่ตั้งใจเรียนและชอบส่งเสียงรบกวนการเรียนของเพื่อน
- ผู้นิเทศ : น่าจะมีการกระตุ้นให้นักเรียนเหล่านี้มีส่วนร่วมมากขึ้น
- ครู : ห้องอื่นๆ ที่สอนไม่ได้เป็นอย่างนี้ นักเรียนส่วนมากจะตั้งใจเรียนและร่วมอภิปราย ยกเว้นนักเรียนทั้ง 7 คนนี้
- ผู้นิเทศ : จากประสบการณ์ที่ผ่านมา พอลจะมีวิธีการให้เลือกลงไปใช้ได้ดังนี้
- วิธีที่ 1 ให้ทำข้อตกลงกับนักเรียนทั้ง 7 คนว่า ถ้าพวกเขามีส่วนร่วมในชั้นเรียนอย่างน้อย 2 ครั้ง ใน 1 วิชา นักเรียนจะได้คะแนนพิเศษจากการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
- วิธีที่ 2 ให้ครูไปยืนอยู่หลังห้องซึ่งจะช่วยให้นักเรียนตั้งใจเรียนมากขึ้น แล้วใช้คำถาม ถามนักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียนอย่างน้อยคนละ 1 คำถาม
- วิธีที่ 3 ครูแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่ม โดยให้นักเรียนที่ไม่สนใจเรียนรวมอยู่ในกลุ่มนักเรียนที่ตั้งใจเรียน แล้วให้แต่ละคนในกลุ่มผลัดกันเป็นคนรายงาน
- ครู : วิธีการตกลงกับนักเรียนเป็นรายคนนั้น อาจทำให้นักเรียนคนอื่นคิดว่าครูลำเอียง และการที่ครูไปยืนอยู่หลังห้องอาจทำให้นักเรียนรู้สึกว่าการมองจับผิดก็ได้ สำหรับวิธีสุดท้ายคือการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม คุณเหมือนจะใช้ได้ค้กับกลุ่มนักเรียนที่เรียนเก่งเท่านั้น
- ผู้นิเทศ : อยากให้ครูทดลองใช้วิธีการที่ครูไปยืนอยู่หลังห้อง และวิธีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมว่าจะได้ผลหรือไม่ คุณคิดว่า คุณจะเลือกวิธีใดในการแก้ปัญหานี้
- ครู : ฉันจะจัดกิจกรรมกลุ่ม โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วม จะจัดกิจกรรมกลุ่มนี้ก็ควรที่จะแนะนำเกี่ยวกับหัวข้อและเนื้อหาที่สำคัญๆ ก่อน

ใบงานกิจกรรม กรณีศึกษาที่ 3  
บทสนทนาระหว่างผู้นิเทศกับครูในโรงเรียน

- ครู : ฉันปฏิเสธที่จะไปสตีฟออกจากห้องเรียนของฉัน
- ผู้นิเทศ : คุณไม่คิดหรือว่าการที่ถูกเขาตีและต่อมมันเป็นเหมือนฟางเส้นสุดท้าย
- ครู : ฉันไม่คิดอย่างนั้น มันเป็นร่างกายของฉัน และฉันก็ไม่คิดว่าสตีฟจะตั้งใจทำมัน เขาโกรธและไม่รู้ตัวว่าทำอะไรลงไป
- ผู้นิเทศ : ฟังนะ เขาชอบต่อยกับนักเรียนคนอื่นตั้งแต่เข้าเรียนวันแรก และการทำร้ายครั้งล่าสุดสามารถก่อความเสียหายร้ายแรงได้ เขาจะต้องออกไป
- ครู : ฉันรู้ว่าคุณคิดถึง สวัสดิภาพของฉัน แต่เด็กนั้นกำลังอยู่ในระหว่างกระบวนการ เขาเริ่มจะทำงานที่มอบหมายและก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ เหตุการณ์ที่ตีมันเป็นเรื่องอุบัติเหตุ เขาไม่ได้ก่อความวุ่นวายกับนักเรียนคนอื่นมากนัก
- ผู้นิเทศ : ฉันคิดว่าคุณผิดแล้ว เอาเขาไปไว้ห้องพิเศษดีกว่า
- ครู : ไม่เขาจะอยู่กับฉัน
- ผู้นิเทศ : คุณก็รู้ว่าอะไรก็ตามที่เข้าไป เราทั้งคู่จะต้องเห็นด้วยที่จะทำ คุณไม่ต้องการให้เขาออกไป และฉันคิดว่าเพื่อสิ่งดีของเขาเอง เขาจะต้องได้รับการใส่ใจเป็นพิเศษ สตีฟนั้นเป็นอันตรายกับคุณและนักเรียนคนอื่น
- ครู : ฉันไม่มีอะไรขัดแย้งกับการใส่ใจเป็นพิเศษ มันแค่เราามาไกลพอสมควรแล้ว และฉันไม่ชอบที่จะเห็นเขาถูกตัดไปจากฉันและห้องเรียน เขามีโอกาสที่ดีกว่าในห้องเรานี้ดีกว่าไปเริ่มต้นใหม่ที่ห้องอื่น
- ผู้นิเทศ : ดังนั้นคุณยอมรับที่จะเห็นเขาได้รับการใส่ใจเป็นพิเศษ トラบที่เขายังอยู่ในห้องของคุณใช่ไหม?
- ครู : ใช่ฉันคิดอย่างนั้น หรือแม้กระทั่งช่วงสั้น ๆ ของวันนอกห้องเรียน
- ผู้นิเทศ : นั่นดูสมเหตุสมผล ฉันคิดว่าเราน่าจะประสบความสำเร็จ

## ใบงานกิจกรรม กรณีศึกษาที่ 4

### บทสนทนาระหว่างผู้นิเทศกับครูในโรงเรียน

- ครู : (พูดเสียงดังในที่ทำงานของผู้นิเทศ) ที่นี้ยังกับสวนสัตว์ ฉันแทบจะทนไม่ไหวแล้ว นักเรียนของฉันเหมือนพวกออกตัญญูจริง ๆ เลย
- ผู้นิเทศ : (มองมาที่ครู) ว้าว! คุณโกรธนี้ บอกฉันซิว่าเกิดอะไรขึ้น นั่งก่อน นั่งก่อน
- ครู : (ปฏิเสธที่จะนั่ง) ฉันไม่เห็นจะได้รับความช่วยเหลืออะไรจากคุณหรือผู้บริหารเลย พวกนักเรียนรู้ดีจริง ๆ ว่าจะทำอะไรบ้า ๆ แล้วก็บ้ายู้อย่างนั้นละ ฉันละทนไม่ไหวจริง ๆ
- ผู้นิเทศ : พวกเขาทำอะไรไปบ้างล่ะ?
- ครู : นี่ยังเมื่อก็ ฉันเพิ่งกลับเข้าไปในห้องหลังจากที่ออกไปโทรศัพท์เพราะว่ามีคนส่งข้อความมาหาแล้วรู้ไหมพวกนักเรียนกำลังกระโดดโลดเต้นแล้วก็วิ่งไปรอบ ๆ ห้อง เอากระดาษขว้างไปมา ล้วนแล้วแต่จะสรรหาพฤติกรรมที่น่ารังเกียจออกมาใช้ ฉันถึงพวกเขาไว้ไม่ได้เลยสักนาทีเดียว
- ผู้นิเทศ : แล้วคุณทำอย่างไร?
- ครู : คุณคิดดูสิ ฉันนะก็กรี๊ดร้องสุดเสียงด้วยความโกรธใส่พวกเขา แล้วรู้อะไรไหม หลังจากนั้นนะ เจ้า Terence กลับมาหัวเราะใส่ฉันยังกับเป็นโรคประสาท
- ผู้นิเทศ : เจ้า Terence หัวเราะใส่คุณเหรอ?
- ครู : ใช่สิ มีเสียงขี้มูกขึ้นจมูก ด้วย เขามักจะทำเสียงแบบนี้เวลาพูดท้ายๆ คำ มันเหมือนเป็นการดูหมิ่นฉัน แล้วก็ทำให้ฉันคลั่ง
- ผู้นิเทศ : เขามักจะทำแบบนี้บ่อย ๆ หรือ?
- ครู : แน่นอนเขาทำบ่อยอยู่แล้ว เจ้า Terence นี่เป็นตัวปัญหาอันดับหนึ่งของฉันเลย นี่ถ้าฉันทำให้เขาตั้งใจเรียนได้ ห้องเรียนคงจะสงบขึ้นแล้วก็อาจจะไม่มีปัญหาก็ได้
- ผู้นิเทศ : ตกลงปัญหาใหญ่ก็คือ เจ้า Terence แล้วคุณทำอย่างไรล่ะเวลาที่เขาเกร
- ครู : ฉันก็ไล่เขาออกไปนอกห้องนะสิ แต่มันไม่ได้ผลเลย เข้าไม่ได้ใส่ใจเลยสักนิด แล้วก็ทำงานก็ต่อเมื่อต้องบังคับเท่านั้น
- ผู้นิเทศ : ต้องใช้วิธีการควบคุมเขามากมายเลยสิ
- ครู : ใช่เขาเลย เขาชอบกระโดดโลดเต้นแล้วก็ไม่ได้เอาใจใส่ว่าคนอื่น ๆ เขาทำอะไรบ้างในห้องเรียน
- ผู้นิเทศ : เขาต้องทำให้คุณยุ่งยากใจมากเลย เขาไม่เคยทำอะไรดี ๆ ในห้องเลยหรือ?

- ครู : ยาก... เขาไม่ได้ตื่นเต้นอะไรกับการเรียนในโรงเรียนเลย ถ้าเขาอยู่ในโลกวิดีโอหรือค  
หรือแข่งฟุตบอล ก็คงจะเรียกว่าดีหรือก
- ผู้ניתศ : (ขำ) อ้าว นั่นก็ดีสิ บางทีเราอาจจะต้องฉายหนังวิดีโอในห้อง แล้วก็จัดให้เตะฟุตบอล  
เพื่อจะได้ทำให้เขาชอบใจดีไหม
- ครู : (หัวเราะ และเริ่มสงบลง) เอ้อ! ไม่รู้สิ เขาทำให้ฉันรู้สึกจะบ้าตายเขาไม่ใช่เด็กแกลวนะ
- ผู้ניתศ : บางทีเราน่าจะเสนอในสิ่งที่เขาสนใจเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในห้องเรียนของเขา
- ครู : ฉันคงต้องนั่งคุยกับเขาคู่ต่อตัว ฉันก็อยากรู้จริง ๆ ว่ามีอะไรในห้องเรียนบ้างที่เขา  
สนใจ เขาจะได้ไม่ทำให้ฉันเป็นบ้าอีก
- ผู้ניתศ : แล้วจะพูอะไรบ้างล่ะ
- ครู : อืม.. พวกนักเรียนต้องทำโครงการนำเสนอความสามารถพิเศษเฉพาะตัวในห้อง บางที  
ฉันอาจจะคิดว่าเขาชอบดนตรีหรือว่ากีฬา ในโครงการนี้ หรืออาจจะทำข้อตกลงกับเขา  
ว่าถ้าเขามีพฤติกรรมที่ดีในห้องเรียนฉันจะอนุญาตให้เขาได้ฟังดนตรีก็ได้ ฉันจะตอง  
คุยกับเขา
- ผู้ניתศ : เสียใจด้วยนะสำหรับเรื่องยุ่งๆ ในห้องคุณวันนี้ ฟังดูเหมือนว่า Terence เป็นปัญหา  
หลักแล้วคุณก็มีวิธีแก้ไขแล้ว ฉันคงช่วยคุณได้ด้วยวิธีนี้



### กิจกรรมที่ 3.2 เกมทายใจ - การโน้มน้าวใจ

#### จุดประสงค์การเรียนรู้

เพื่อวัดการโน้มน้าวใจจากแบบทดสอบ

#### สื่อประกอบกิจกรรม

แบบทดสอบการวัดการโน้มน้าวใจ

#### วิธีดำเนินกิจกรรม

1. แจก "แบบทดสอบการวัดการโน้มน้าวใจ"
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบทดสอบ ประมาณ 5 นาที
3. วิทยากร เฉลยผลจากการประเมินตนเองในแบบทดสอบ ว่าแต่ละคนนั้นมีพลังจิตในการโน้มน้าวใจเป็นอย่างไร
4. ผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

#### สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในการโน้มน้าวใจ และรู้ว่าตนเองเป็นมีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวใจหรือไม่



คนเราทุกคนนั้นมีพลังจิตอยู่ในตัวทั้งนั้น อยู่ที่ว่าเรานั้นจะดึงเอาพลังนี้ออกมาใช้เมื่อใดก็เท่านั้นเอง แต่การที่จะค้นหาว่าตัวเองมีพลังจิตหรือไม่ นั่นนั้นแหละสำคัญที่สุด มาช่วยกัน

ดึงพลังจิตออกมาใช้กันเถอะนะ

### แบบทดสอบวัดการโน้มน้าวใจ

1. มีกระดางต้นไม้อยู่หนึ่งใบ คิดว่าจะปลุกต้นไม้อะไร

- A. กุหลาบ
- B. มะลิ
- C. โป๊ยเซียน
- D. เฟื่องฟ้า

2. กำลังมองดูรูขี้กิ้งน้าอยู่ คิดว่าจะดูจากสถานที่ใด

- A. ที่สวนสาธารณะ
- B. ที่โรงเรียน
- C. ที่บ้าน
- D. บนรถยนต์

3. แล้วถ้าได้ไปร่วมสนุกสถานที่ปาร์ตี้ คิดว่าจะไปปาร์ตี้ใด

- A. ปาร์ตี้วันเกิด
- B. ปาร์ตี้ต้อนรับเพื่อนมาจากเมืองนอก
- C. ปาร์ตี้จบการศึกษา
- D. ปาร์ตี้แอโรบิค

4. คุณเป็นอะไรกับชายหนุ่มเจ้าของปาร์ตี้

- A. เพื่อน
- B. เพื่อนของเพื่อน
- C. น้องสาว
- D. แฟน

5. ภาพถ่ายทิวทัศน์ใดติดอยู่ในห้องนอน

- A. ภาพพระอาทิตย์กำลังตก
- B. ภาพน้ำตก
- C. ภาพสวนดอกไม้
- D. ภาพทิวเขา

6. สัตว์ตัวใดกำลังรวมกันเป็นกลุ่ม

- A. สุนัข
- B. แมว
- C. ปลา
- D. ม้า

7. ตัวคุณมักฝันเป็นสีอะไร

- A. ขาวดำ
- B. สี
- C. จำไม่ได้
- D. ไม่เคยฝัน

8. ลูกศรนี้ชี้ไปทางทิศใด

- A. ทิศเหนือ
- B. ทิศใต้
- C. ทิศตะวันออก
- D. ทิศตะวันตก

### ดูตารางคะแนน

ข้อ	A	B	C	D
1	5	1	0	10
2	5	5	1	10
3	5	10	5	1
4	1	5	10	10
5	1	10	5	5
6	5	1	0	10
7	1	10	5	0
8	10	5	1	5

### 60-80 คะแนน = กลุ่ม A มีพลังจิตเพื่อโน้มน้าวใจคนได้ดีมาก

พลังจิตของคุณมีดีในการโน้มน้าวใจคนขั้นเทพ คุณเป็นคนฉลาดด้านจิตวิทยาในการชักจูงคนในเรื่องต่างๆ การพูดจาโน้มน้าวใจมีอยู่ในตัวคุณอยู่แล้ว คุณจึงไม่ต้องคิดวางแผนหรือเหนื่อยกับมันมาก ก็สามารถทำให้คนคล้อยตามคุณได้โดยง่าย

### 45-59 คะแนน = กลุ่ม B มีพลังจิตเพื่อโน้มน้าวใจคนพอสมควร

พลังจิตของคุณโน้มน้าวใจคนได้พอสมควร แต่บางครั้งก็ได้มากกับบางคน ได้น้อยกับบางคนหรืออาจโน้มน้าวใจบางคนไม่ได้เลยก็มี แคร์รับรองว่าการโน้มน้าวใจของคุณจะได้ผลมากยิ่งขึ้น ถ้าคุณรู้จักอาศัยจิตวิทยา ศึกษาผู้คนอย่างลึกซึ้ง เพื่อใช้ความเข้าใจนั้นในการหาจุดที่จะโน้มน้าวใจเขาอย่างได้ผล

### 20-44 คะแนน = กลุ่ม C มีพลังจิตเพื่อโน้มน้าวใจคนน้อย

พลังจิตของคุณมีผลต่อการโน้มน้าวใจคนได้น้อยมาก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะนิสัยของคุณเองที่ไม่ค่อยชอบที่จะให้คนอื่นต้องเชื่อฟังหรือทำตามความคิดของคุณ ดังนั้นการที่คุณจะโน้มน้าวใจคนอื่นอย่างได้ผล จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยจากภายนอก ก็คือจิตวิทยาที่ไม่ใช่พลังของตัวเอง คือศึกษานิสัยของคนๆ นั้นแล้วหาจุดที่จะโน้มน้าวใจเขาให้เชื่อและทำตามเรา

### 19 หรือต่ำกว่า = กลุ่ม D ไม่มีพลังจิตในการโน้มน้าวใจคน

พลังจิตของคุณไม่ได้ช่วยในการโน้มน้าวใจคนเลย แต่ไม่ได้หมายความว่า คุณจะโน้มน้าวใจคนไม่ได้ เพราะคุณยังสามารถโน้มน้าวใจคนได้ด้วยหลักจิตวิทยา คือคุณต้องฉลาดที่จะศึกษาถึงนิสัยและพฤติกรรมของผู้คน หาจุดอ่อนจุดแข็งของเขาและกลวิธีในการโน้มน้าวใจ เช่น การพูด การแสดงออกกับเขา คุณก็อาจจะสามารถโน้มน้าวใจเขาได้ทีทีได้เนะ



## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เวลา 3 ชั่วโมง

### หลักการและเหตุผล

สภาพการณ์ของสังคมที่ความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปตลอด และเป็นสิ่งจำเป็นของการเรียนรู้เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับหน้าที่การงานและชีวิตการทำงานยุคใหม่ ความต้องการความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันไปจากเดิม คือ ต้องมีความรู้ และทักษะ การพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถในการสื่อความ มนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำ ตลอดจนการติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในลักษณะการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง

### จุดประสงค์การเรียนรู้

#### ด้านความรู้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะทางการพัฒนา
2. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ดีมากยิ่งขึ้น

#### ยิ่งขึ้น

#### ด้านทักษะ

1. เพื่อฝึกทักษะในการสร้างชุมชน และการพัฒนาบุคคลโดยใช้คุณลักษณะของทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้คุณลักษณะของทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

#### ด้านค่านิยม

1. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ๆ ของการบริหารงานตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อเป็นการสร้างทีมงานในสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน และประสานงานกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

### เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
2. การสร้างชุมชน



### กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับ "คุณลักษณะของทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม "นิทานสร้างทีม"

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. Power point "คุณลักษณะของทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
2. เอกสารประกอบการบรรยาย
3. ใบงานกิจกรรม

### การประเมินผล

1. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น
2. การนำเสนอผลงาน



## กิจกรรมที่ 4.1 นิทานสร้างทีม

### จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะของทักษะทาง การพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. เพื่อฝึกประสานความคิดร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน
3. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานที่รับผิดชอบได้

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษเทา-ขาว กลุ่มละ 2 แผ่น
2. ปากกามาจิก กลุ่มละ 1 แท่ง
3. กระดาษขาวกลุ่มละ 1 ม้วน
4. Power point "คุณลักษณะของทักษะทาง การพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้"
5. เอกสารประกอบการบรรยาย

### วิธีดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งกลุ่มสมาชิกเป็น 3 กลุ่ม เท่าๆ กัน โดยให้กลุ่มเลือก ประธานกลุ่ม เลขากลุ่ม
2. วิทยากรแจกอุปกรณ์ต่าง ๆ และให้แต่ละกลุ่มปรึกษาหรือว่าจะเขียนนิทานเรื่องอะไร
3. วิทยากรให้สัญญาณเริ่มต้นการทำกิจกรรมกลุ่ม

3.1 คนแรกออกไปเขียนชื่อนิทาน

3.2 คนต่อไปออกไปเขียนข้อความนิทานคนละประโยคจนครบสมาชิกในกลุ่ม

3.3 กลุ่มไหนเขียนครบและเสร็จก่อนเป็นผู้ชนะ

กติกา 1. ใช้ปากกามาจิก เพียงแท่งเดียว

2. กลุ่มอยู่ห่างจากจุดเขียนประมาณ 3 เมตร

3. เขียนเสร็จแล้วแต่ละคนวิ่งเอาปากกาให้คนต่อไปเขียนต่อทันที

4. วิทยากรให้ความรู้โดยใช้ Power point เรื่อง " คุณลักษณะของทักษะทาง การพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ "

5. สมาชิกในกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

### สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการหาแนวทาง วิธีการพัฒนาบุคคล และการสร้างสถานการณ์ให้มีลักษณะการทำงานแบบชุมชนได้

## บทที่ 4

### การประเมินผลการฝึกอบรม

#### แนวทางการประเมินผล

การประเมินผลการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการอบรม ได้ดำเนินการดังนี้

1. การทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. การวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. การทำกิจกรรมตามหน่วยการเรียนรู้ ทั้ง 4 หน่วย ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. การประเมินความเหมาะสมการใช้หลักสูตรฝึกอบรม จากแบบประเมินความความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. การประเมินผลก่อน และหลังการฝึกอบรม
  - 1.1 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.2 แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
  - 1.3 แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. การประเมินความเหมาะสมการใช้หลักสูตรฝึกอบรม
  - 2.1 แบบประเมินความความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม



ภาคผนวก ก

คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

# คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

(The curriculum to servant leadership for private school administrators Chonburi)



โดย

ศิริวรรณ จันทร์ศรี

## คำนำ

คู่มือผู้เข้ารับการอบรม ตามหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบเกี่ยวกับ สภาพปัญหา และความจำเป็นของการฝึกอบรม หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อ ประกอบการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล และข้อควรปฏิบัติระหว่างการฝึกอบรม เพื่อจะได้ เป็นแนวทางในการเตรียมตัวและปฏิบัติตนระหว่างเข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด และสามารถนำไปเป็นเอกสารทบทวน ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมด้วย

ผู้วิงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือผู้เข้ารับการอบรมฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับ การฝึกอบรม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ ทักษะ และค่านิยมต่อ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อที่สามารถจะนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และสถานศึกษาได้ต่อไป

ศิริวรรณ จันทร์สมิ

ผู้จัดทำ

## สารบัญ

หลักสูตรการฝึกอบรม	หน้า
สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม.....	225
หลักการของหลักสูตร.....	226
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร.....	226
ผู้เข้ารับการอบรม.....	227
กระบวนการฝึกอบรม.....	227
เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม.....	227
ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม.....	228
การประเมินผลการฝึกอบรม.....	228
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล.....	228
ตารางการฝึกอบรม.....	229
เอกสารประกอบการฝึกอบรม.....	230
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	230
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้.....	243
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้.....	256
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้แบบผู้รับใช้.....	271
บรรณานุกรม.....	284



## หน่วยการเรียนรู้ที่ 1

### ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

#### ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำว่า ผู้รับใช้ และคำว่า ผู้นำ มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้ และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนไปไม่ได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง คือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั่นเอง (Spears, 1996,2004) ซึ่ง Greenleaf (2003) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ว่าหมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำซึ่งการเป็นผลทางจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการมอบอำนาจซึ่งสอดคล้องกับ Nwogu (2004) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และ Dubrin (2006) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นมากกว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ ในขณะที่ Humphreys (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่น ได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่น ได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ และ Laub (2004) ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถึงความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน ซึ่งต่างจากของ Autry (2001 cited in Spears & Noble, 2000) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being resourceful) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้รับใช้ซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกันและ Page & Wong (2003 cited in Nwogu, 2004) นิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า

หมายถึง การรับใช้ผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไร ด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันซึ่ง Daft (2002, p.214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นจะให้บริการหรือรับใช้เพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรกเหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยมีเป้าหมายคือ ความสำเร็จของคนในองค์กรหรืองาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

#### กระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิธิต่างของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคม กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความเจริญงอกงามส่วนบุคคล (Personal growth) และความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ (Spiritual growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้าแต่ทว่าหยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด Robert K. Greenleaf ที่เปรียบเทียบเสมือนผู้เงี้ยวระในความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญนั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 1994) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ปรากฏครั้งแรกในปี ค.ศ.1970 โดย Greenleaf ได้เสนอไว้ในหนังสือ The servant as leader ที่มาจากการสังสมประสบการณ์ว่าครั้งศตวรรษในองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับการอ่านเรื่องสั้นชื่อ Journey to the east ที่เขียนโดย Herman Hesse ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเดินทางค้นหาจิตวิญญาณของบุคคลกลุ่มหนึ่งในระหว่างการเดินทางนั้นมีชายผู้ทำหน้าที่คอยรับใช้ ประณินบิบัติ และช่วยเหลือบุคคลกลุ่มนี้ด้วยความเอาใจใส่ การเดินทางจึงดำเนินไปด้วยดีแต่แล้ววันหนึ่งชายผู้นี้ได้หายไป ทุกคนพบว่าพวกเขาไม่สามารถจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้เมื่อปราศจากชายผู้นี้ ในที่สุดทุกคนจึงละทิ้งการเดินทางหลายปีผ่านไป ชายผู้หนึ่งในกลุ่มคณะเดินทางได้ค้นพบว่าชายผู้ที่เคยเป็นผู้รับใช้แก่พวกเขาแท้ที่จริงแล้วเป็นผู้นำที่สูงส่ง ผู้อยู่เบื้องหลังการเดินทางนั้น และเป็นผู้นำทางแห่งจิตวิญญาณ (Spears, 1996, 2004)

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะ นำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนอง แล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการทำงานที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้น ได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้น (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้ มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2002) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตาม เป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ ในที่นี้หมายถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและ ตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบ อำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้อง กับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา (Yukl, 2002, p.404)

ทางด้าน The Greenleaf Centre for servant-leadership (2004) ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้มีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้น เมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะ รักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนัก ว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอัน หนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บงการ 3) การให้คุณค่ากับอิสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บงการ 4) การเชื่อในพรสวรรค์ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหา วิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของ บุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบ พรวรรคที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ ผู้นำจะทำคนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำ องค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยา และกระบวนการเจริญงอกงามด้วย นอกจากนั้น Spears (1996) ยังกล่าวเสริมว่านอกจากจะมีการรับใช้ยังมีลักษณะเด่นอีกอันได้แก่

การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (A holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน

ในทัศนะของ Wintone (2003) ผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์สุจริตต่อบุคคลอื่น คุณแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลวจะคัดลिनใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นคัดลिनใจด้วยตัวเองและผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาของผู้อื่นแล้ว เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ซึ่ง Daft (1999) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบ โครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ การเป็นผู้นำแบบนี้จะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ปรากฏขึ้น ได้มีการประยุกต์แนวคิดนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีการนำไปใช้ใน 6 แนวทางคือ 1) การใช้เป็นปรัชญาและ โมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญอกงามและ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์กรธุรกิจ (Spear, 2004)

Stone, Russell & Patterson (2004) ได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบนี้จะมุ่งประเด็นที่ผู้ตาม โดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นความหวังโยชิวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มี

เงื่อนไข อีกทั้งผู้นำไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรตินิยม (Self-glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นแบบพลวัต จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้ การรับใช้จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้รับใช้หรือบริการด้วย มีอิทธิพลต่อการลดความไม่พึงพอใจของผู้ตามลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว

Certo (2006) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นวิธีการนำของผู้นำที่เห็นวาทะบทพื้นฐานที่สำคัญของเขาคือการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามคำร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสนองตอบต่อความต้องการ ความปรารถนาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะปรากฏออกมาในรูปของการเสริมพลังอำนาจไม่ใช่ให้ทางเลือก ทุกอย่างจะเพิ่มขึ้นทั้งการบริการกลายเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จมากขึ้นและเจริญก้าวหน้ามากขึ้น

ในปีเดียวกัน Blanchard (2006) ให้ทัศนะว่า ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ สิ่งที่ต้องเริ่มจากภายในและต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกาย เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มความพึงพอใจและทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับ Russell (2001) และ Russell & Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้รับใช้ด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สำหรับสถานศึกษานอกจากภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรแล้วยังมีปัจจัยด้านขนาดของสถานศึกษาซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกในด้านภาวะผู้นำ เช่น ผลการศึกษาของ จูไรรัตน์ วรรณยิ่ง (2551) ศึกษาวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตาม

นโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา พบว่า ระดับการแสดงออกในภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสถานศึกษาได้ดำเนินงานตามนโยบายทั้ง 4 ประกัน คือ นโยบายประกัน โอกาสทางการศึกษา นโยบายประกันคุณภาพการศึกษา นโยบายประกันประสิทธิภาพการศึกษา และนโยบายประกันความปลอดภัย โดยแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดได้ดำเนินการตามนโยบายเป็นไปด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรมไม่จำกัดในเรื่องขนาดของโรงเรียน ถึงแม้ว่าจะมีการทำโครงการที่ต่างกันหรือการได้รับงบประมาณที่แตกต่างกันขึ้นกับจำนวนนักเรียน ขณะที่ประเภทขององค์กรยังส่งผลต่อภาวะผู้นำ เช่น ทักษะของ Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสอดคล้องกับทักษะของ วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2546) ให้ทักษะในบทความเรื่อง ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา: กรณีศึกษาปรากฏการณ์ภายในประเทศว่า ปัญหาในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ทั้งผู้บริหารระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่เหมือนกัน ได้แก่ ชุมชน องค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบผู้รับใช้จะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความสนใจใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาได้เห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา ขณะที่ Brown (1994 อ้างถึงใน สรายุทธ กั้นหลง และคณะ, 2553) ที่ให้ทักษะว่า การบริหารสถานศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละสถานศึกษาเพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในปีเดียวกันสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง (2553) ให้ทักษะว่า การที่ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่การบริหารงานเน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขัน

กลายเป็นการร่วมมือการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์กลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม และเป็นทัศนคติพื้นฐานของภาวะผู้นำให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ตาม และทำหน้าที่ภาวะผู้นำโดยผู้นำจำนวนมากมักจะเป็นผู้นำที่มุ่งทำหน้าที่หรือมุ่งในกระบวนการ โดยปราศจากหัวใจที่จะรับใช้บริการผู้อื่น เพื่อความชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการว่าประกอบด้วยคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือภาวะผู้นำแบบควบคุม จึงได้สรุปเปรียบเทียบทัศนคติและคุณสมบัติที่แตกต่างกันระหว่างมุมมองทั้งสองดังแสดงในตารางต่อไปนี้ (Page & Wong, 2003)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำให้บริการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายของผู้นำคือให้คนอื่นมารับใช้ให้บริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายของผู้นำคือรับใช้บริการผู้อื่น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>สนใจเป็นประการแรกคือภาพพจน์ผู้นำและความก้าวหน้าของตน การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการรักษาให้ตนเองอยู่รอดและรักษาภาพพจน์ตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้าตามศักยภาพสูงสุดของเขาด้วยการลดความเป็นตัวตนของผู้นำและยกย่องผู้อื่น สนใจส่งเสริมกลุ่มหรือหน่วยงานและสมาชิกทั้งหมดก่อนตนเอง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญกับสิทธิ์ที่มากับตำแหน่งมากกว่าหน้าที่ของตำแหน่งนั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญต่อหน้าที่มากกว่าผลตอบแทนที่มากับตำแหน่งนั้น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานว่าค่ากว่าและไม่ค่อยได้ให้โอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจหรือให้ข้อมูลที่สำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุภารกิจ และตัดสินใจจากการแบ่งปันข้อมูล</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดโอกาสให้ลูกน้องคนสนิทเข้าถึงได้เท่านั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เห็นบ่อยๆ ว่ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและรักษาบรรยากาศเปิดกว้าง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างบรรยากาศแบบให้ผู้อื่นต้องพึ่งพาตนด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างบรรยากาศที่ผู้อื่นรู้สึกว่ามีศักยภาพ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องการให้ผู้อื่นฟังตนในฐานะผู้นำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องการที่จะรับฟังผู้อื่นก่อนตัดสินใจ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องการให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองก่อนที่จะเข้าใจผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องการเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้เขาเข้าใจในตัวผู้นำ</li> </ul>

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำผู้รับใช้
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต่ำหิวผู้อื่นที่ทำความผิดพลาด ไม่ยอมรับผิดชอบ ด้วยเห็นว่าเป็นการแสดงความอ่อนแอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้คุณค่ากับคนทำงานแต่ละคน และเรียนรู้จากความผิดพลาดพร้อมกับชมเชยผู้อื่น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิเสธการวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และเอาความดีความชอบไปตนจากผลสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระตุ้นให้มีการนำเสนอเรื่องใหม่ ๆ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และแบ่งปันความดีความชอบของผลงานร่วมกันกับผู้อื่น ให้ความสำคัญกับกระบวนการเท่าเทียมกับความสำเร็จ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่เคยให้มีการฝึกอบรมผู้อื่นเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้การสนับสนุนและลงทุนในผู้อื่นเพื่อความก้าวหน้าของเขา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐานของบุคลิกของผู้นั้น (personality)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐานของคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นั้น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้หลักความสะดวกโดยไม่ยึดหลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาหลักในการตัดสินใจอย่างลับ ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้หลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาหลักในการตัดสินใจอย่างเปิดเผย</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้การข่มขู่เพื่อขยิบเสียงวิจารณ์ ชอบปกป้องตนเองเป็นเรื่องปกติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยินดีให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยเพื่อการปรับปรุง เปิดใจกว้างเรียนรู้จากใครก็ได้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้แรงสนับสนุนความคิดของตนด้วยการหลอกลวง เล่นเกมอำนาจ หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมคนอื่น ๆ ตอบสนองจากความกลัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้แรงสนับสนุนความคิดของตนจากเหตุผลและการเกลี้ยกล่อม คนอื่นๆ ตอบสนองด้วยความเคารพและจากความรู้สึกรู้สึกว่าถูกต้อง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่ทำตาม โดยไม่มีข้อโต้แย้งหรือคนที่ว่านอนสอนง่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่แสดงให้เห็นว่ามีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่ยอมรับการถูกประเมินตนเองโดยหาว่าเป็นการแทรกแซง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รับผิดชอบต่อคนทั้งองค์การ ยินดีให้ตนเองถูกประเมินเพื่อเป็นหนทางที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงาน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยึดติดกับอำนาจและตำแหน่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยินดีที่จะหลีกเลี่ยงให้กับผู้อื่นที่มีคุณสมบัติดีกว่า</li> </ul>



### ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลงความคิด ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นสิ่งพื้นฐานที่เกิดจากใจ ซึ่งหาไม่ได้จากภายนอกและไม่ใช้เรื่องยากในการจะยอมรับ อำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Inside-out) Covey (2006 cited in Lawrence, 2002) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้นสิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการเพราะหลักการเป็นสิ่งที่สากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลาหรือสถานการณ์ที่ใด ๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลัก ๆ ของโลกและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในตนเอง ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้อีกทั้งสามารถนำพาคนหรือองค์การให้มุ่งสูงความมีประสิทธิภาพและความยิ่งใหญ่ได้ (คณินทร์เจ้าฉาย, 2548)

หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้ผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของคริสต์ศาสนาที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่าสืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผงคลีดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่นพระเยซูผู้เป็นข้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำโดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น (เสรี พงศ์พิศ, 2547, หน้า 227) และหากถือความต้องการของตนเป็นหลักใหญ่แล้ว พระเยซูคงจะไม่ทรงเลือกที่จะถูกตรึงและทรมานบนไม้กางเขน ซึ่งภาวะนี้พระเยซูทรงต้องการให้มนุษย์ละทิ้งตัวตนของตัวเองเพื่อเสียสละและยกเอาความต้องการของผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตนเอง (The teal trust, n.d.) ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความสุภาพนี้ทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อเพื่อเห็นผลของตัวเอง ยอมรับสภาพว่าเป็นเพียงคลีดิน ซึ่งยอมรับสภาพนี้ทำให้สำนึกว่าต้องรับใช้ผู้อื่น (เสรี พงศ์พิศ, 2547, หน้า 227)

นอกจากนี้หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับหลักคำสอนของคริสต์ศาสนาเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเช่นกัน ด้วยแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ (Daft, 2002, p.214) การพัฒนาให้ผู้

ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004) และ การทำตนให้เป็นประโยชน์ (Auty, 2000 cited in Spears and Noble, 2000) ได้กล่าวในแนวทาง เดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรม เครื่องยึดเหนี่ยวอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้ และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัดในหลักปฏิบัติของ ทานหรือ การให้ที่หมายความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึง ให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน และอุตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือ กิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม (จิรพัฒน์ อุดมผล, 2548 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ์ กันหลง, 2553) เช่นเดียวกับหลักธรรม ทศพิชราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สอดคล้องกับหลักปฏิบัติเรื่อง ทาน ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ ผู้อื่น กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มีไว้เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวก ปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำ ความดี ปริจจาคะ บำเพ็ญด้วยเสียสละ สามารถเสียสละความสุขสำราญของตนเพื่อประโยชน์สุขของ สมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชชวะการปฏิบัติภาระด้วยซื่อตรงคือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงผู้อื่น และอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรมอันถือประโยชน์สุข ความดีงาม ของกลุ่มหรือสังคมและผู้อื่นเป็นที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมที่ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงามที่ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป (พระพรหมคุณาภรณ์, 2548) ซึ่งหลัก ธรรมทศพิชราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต (Laub, 2004a) การเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งบังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ และการยืนยงใน สิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง (Yukl, 2002, p.404) ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้จึง ไม่ได้เหมาะสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือคริสต์ศาสนาเท่านั้น แต่ในประเทศไทย ซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึง

มิได้ผิดแผกไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ ในขณะที่ผู้นำแบบผู้รับใช้จะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองแล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น

#### คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Greenleaf (2003) ได้ขยายความคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ (Characteristics of servant leaders) ซึ่งมีทั้งหมด 10 ประการ ดังนี้

1) การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) การฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสื่อสาร เปิดรับคำพูด พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลอื่นด้วยจิตใจที่เป็นกลาง

2) การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ทุกคนยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของเขา

3) การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) ผู้นำเป็นคนที่จะช่วยให้ผู้ตามที่มีความพร้อม มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมความพร้อมให้แก่ผู้ตามที่ยังขาดอยู่ พฤติกรรมนี้จึงมุ่งที่จะรักษาบุคลากรทุกระดับให้อยู่ในองค์กร ปฏิบัติการในห้องค์การประสบความสำเร็จ

4) การมีความตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ของบุคคล เป็นความรู้ตัวหรือมีสติ คือ การที่บุคคลได้สัมผัสหรือพบเหตุการณ์ หรือสถานการณ์บางอย่างแล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาไตร่ตรองใคร่ครวญ ตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลและสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมด้วยความสามารถในการตระหนักรู้ของผู้นำเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาทและรับรู้สถานการณ์อย่างถูกต้อง

5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ในการทำงานสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ ไม่ใช่ผู้นำที่เน้นการสั่งการ (Commanding leadership) แต่ความสำเร็จของงานเกิดจากการทำให้ผู้ตามยินยอมที่จะทำ

ด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงใช้การโน้มน้าวใจ เป็นการสร้างจิตวิญญาณ (Spirit) ในการทำงานของผู้ตามทีสอดคล้องกัน

6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีมุมมองในองค์การที่เป็นองค์รวม หรือมโนทัศน์ขององค์การ ไม่มองภาพองค์การเป็นจุด ๆ หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง แม้แต่การมองเป้าหมายขององค์การ จะมองไปยังเป้าหมายที่เป็นภาพใหญ่ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตไปพร้อม ๆ กัน การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างฝันอันยิ่งใหญ่ (Dream, the great dreams) สามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างความฝันและสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตได้อย่างชัดเจน

7) การมองการณ์ไกล (Foresight) ความสามารถของผู้นำที่รับทราบเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์เพื่อตัดสินใจในอนาคต แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

8) การมีจิตบริการ (Stewardship) การเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นได้อย่างเต็มใจ บุคคลอื่นสามารถสร้างความคาดหวังได้ว่าผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้

9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) ผู้นำ เชื่อว่า บุคคลแต่ละคนในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง และบุคคลทุกคนมีค่านิยมภายใน (Intrinsic values) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงต้องมึบทบาทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

10) การสร้างชุมชน (Building community) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนหรือสังคม เชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกชุมชน และสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ของสมาชิกภายในชุมชนได้เป็นอย่างดี

จากคุณลักษณะทั้ง 10 ประการนี้ อันได้แก่ การฟัง การเข้าใจผู้อื่น การรักษาบุคลากร การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การมีจิตบริการ การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการลดทอนอำนาจของผู้นำ แต่เป็นการรับใช้ ให้บริการเพื่อสื่อสารอำนาจ (Spears, 2004)

จากความคิดริเริ่มของ Greenleaf (2000) ต่อมา มีผู้วิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นทางการ Irving (2005) จึงได้

รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิดตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่ 1) Graham (1991) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีศีลธรรม 2) Buchen (1998) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความสามารถในการสร้างประโยชน์ การสร้างสัมพันธภาพ และการวางแผนเกี่ยวกับอนาคต 3) Farling et al. (1999) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การมีอิทธิพล ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการให้บริการ 4) Laub (2000) ศึกษาแล้วพบว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ประการ คือ การแสดงตัวคนตามที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ 5) Russell (2001) พบว่าภาวะผู้นำประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การให้บริการ การเป็นแบบอย่าง การนำทาง ความชื่นชมยินดีในผู้อื่นและการมอบอำนาจ และ 6) Patterson (2003) จำแนกองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเป็น 7 ประการ คือ ความรักที่เปิดกว้าง ความถ่อมตน ความไม่เห็นแก่ตัว วิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ และการให้บริการ ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำโดยเน้นที่องค์ประกอบของตน

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะและการสร้างโมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ Organizational Leadership Assessment (OLA) ที่สร้างโดย Laub จากองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ (Laub, 2004; Irving, 2005; Joseph and Winston, 2005)

### บทสรุป

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้บริการคนในองค์กรโดยใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย ใช้ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความแรงร่วมใจให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2

### ทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ความหมายของทักษะทางการบริหาร

ทักษะทางการบริหาร เป็นคำที่ประกอบขึ้นด้วยคำสองคำ คือ "ทักษะ" กับ "การบริหาร" ซึ่งแต่ละคำจะมีความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาในหลายทศนะ หลายท่าน ในการที่จะกล่าวถึงบางท่าน ดังนี้

ทักษะ (Skill) ตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมาย คือ ความสามารถของบุคคลที่จะแปลความรู้สึกที่มีอยู่ออกมาเป็นการกระทำ (Action) ส่วน แฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวถึงความหมายว่า ทักษะ มีความคล้ายคลึงกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้กับงานต่าง ๆ ได้ สำหรับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายของคำว่า ทักษะ ไว้หลายอย่าง ได้แก่ ความชำนาญ ความสามารถ คล่องแคล่ว เหมาะ ขยัน หมั่น แข็งแรง

อาจสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความคล่องแคล่ว และแม่นยำ

การบริหาร (Administration) เป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จหรือเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งพิจารณาได้เป็น 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมทำปฏิริยาเกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกัน

และการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคมของบุคคลที่ทำหน้าที่การวางแผน การจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานปัจจัยในการผลิต

ดังนั้น ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในการปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่ทั้งที่เป็นของตนเองและที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของทักษะทางการบริหารตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

### 1. การเป็นผู้ฟังที่ดี

การฟัง เป็นทักษะที่มีความสำคัญในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เพราะมนุษย์ต้องอาศัย การฟัง เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และจำเป็นต้องใช้ความคิดพิจารณาไตร่ตรอง และเอาใจใส่เป็นพิเศษ จึงจะช่วยให้การฟังหรือคุยมีประสิทธิภาพ

จุดประสงค์ของการฟัง การฟังที่ดีผู้ฟังจะต้องตั้งวัตถุประสงค์ไว้ในใจเสียก่อน โดยทั่วไปมักมีจุดประสงค์ใหญ่ๆ 3 ประการคือ

- (1) ฟังเพื่อให้เกิดความรู้และความรอบรู้
- (2) ฟังเพื่อหาเหตุผลมาโต้แย้งหรือคัดค้าน ซึ่งเป็นที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้ฟังมีวิจารณญาณ ในการฟังเป็นสำคัญ คือฟังอะไรแล้ว ต้องเป็นผู้รู้จักคิด รู้จักไตร่ตรองว่า สิ่งที่คุณได้ฟังมานั้นมี เหตุผลสมควรเชื่อถือหรือไม่ อันเป็นการฝึกให้เป็นคนสุขุมรอบคอบ ไม่เชื่อในสิ่งใดอย่างมง่าย
- (3) ฟังเพื่อความเพลิดเพลิน และซาบซึ้ง เป็นการฟังด้วยความนิยมชมชอบ ผู้ฟังจะได้รับ ทั้งความสนุกสนาน และความเพลิดเพลิน การฟังอย่างนี้ถือเป็นการตอบสนองความต้องการทาง อารมณ์ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด

การเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังเป็นสิ่งที่สำคัญต่อชีวิตของบุคคลทั่วไป เราควรจะทราบของการ เป็นผู้ฟังที่ดี มีดังนี้

1. มีสมาธิในการฟัง การมีสมาธิเป็นสิ่งจำเป็นในการฟัง ผู้ฟังต้องตัดความวิตกกังวลหรือความ กังวลใจต่างๆออกจากจิตใจให้หมด ฉะนั้นทุกครั้งทีฟังเรื่องใดก็ตาม ผู้ฟังต้องหมั่นฝึกความมีสมาธิ ให้แก่ตนเอง พยายามพุ่งความสนใจไปในเรื่องที่ตนกำลังฟังนั้น
2. ตั้งจุดมุ่งหมายในการฟัง ในการฟังแต่ละครั้ง ผู้ฟังควรตั้งจุดมุ่งหมายไว้ว่าจะฟังเพื่อ อะไร เช่นฟังเพื่อจับใจความสำคัญ ฟังเพื่อความเพลิดเพลิน เป็นต้น การฟังอย่างไรจุดมุ่งหมายย่อม เสียเวลาในการฟัง
3. วิเคราะห์เจตนาของผู้พูด คือต้องรู้จักวิเคราะห์เจตนาของผู้พูดว่า ผู้พูดมีความประสงค์ อย่างไร มีสิ่งใดแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ในเรื่องที่พูดหรือไม่
4. สนใจและจับประเด็นสำคัญของเรื่องที่ฟังให้ได้ คือขณะฟังต้องรู้จักใช้สติปัญญา วิเคราะห์คิดว่า ผู้พูดกำลังพูดเรื่องอะไร ให้สารประโยชน์อะไรบ้าง เรื่องที่ฟังนั้นมีประเด็นสำคัญ อย่างไร แล้วพยายามสรุปความคิดรวบยอดให้ได้
5. ต้องวางใจเป็นกลางไม่มีอคติใดๆต่อผู้พูด การมีอคติและการจับผิดผู้พูดย่อมมีผลเสีย มากกว่าได้ ควรหลีกเลี่ยงการจับผิดเล็กๆน้อยๆ เช่นการแต่งกาย การพูดซ้ำๆซากๆ ในบางคำ ฯลฯ

เพราะจะทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึก ว่าเรื่องที่กำลังฟังนั้นเป็นเรื่องน่าตำหนิ ควรสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้พูดเสมอ การทำใจได้เช่นนี้ จะทำให้บรรยากาศการฟังเป็นไปอย่างราบรื่นและเข้าใจดี

6. ฟังด้วยความอดทนและตั้งใจฟัง ต้องอดทนและตั้งใจฟังตั้งแต่ต้นจนจบ การฟังอย่างครึ่งๆกลางๆ หรือฟังเพียงบางตอน ย่อมทำให้ไม่สามารถเข้าใจเนื้อเรื่องได้อย่างสมบูรณ์

7. ฟังอย่างสำรวม ให้เกียรติผู้พูด และมีมารยาทอันดีงาม นับเป็นคุณสมบัติของผู้ฟังที่ดี การรู้ว่าสิ่งใดควรไม่ควร เช่นการลุกเข้าออก การทำเสียงเอะอะ นับเป็นกิริยาที่ไม่เหมาะสม ถือว่าไม่ให้เกียรติผู้พูด และเป็นการเสียมารยาทอย่างยิ่ง การฟังในห้องหากไม่จำเป็นก็ไม่ควรลุกออก แต่ถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ควรทำความเคารพผู้พูดเสียก่อน ไม่พยายามถามสอด ควรฟังเรื่องที่ผู้พูด ต้องการพูดให้หมดแล้ว จะซักถามหรือแสดงความคิดเห็นก็ควรถามภายหลัง

8. ใช้ศิลปะในการฟัง ผู้ฟังที่ดีไม่ควรฟังอย่างเดียว ควรใช้ไหวพริบในบางโอกาส เพื่อช่วยให้ผู้พูดสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดของตนไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ตามที่ผู้ฟังต้องการ โดยใช้คำถามนำไปสู่จุดที่ผู้ฟังต้องการ

9. ขณะฟังควรบันทึกสิ่งสำคัญ หากสงสัยหาโอกาสซักถามให้เหมาะสม

10. หลังการฟัง ผู้ฟังควรมีเวลาคิดทบทวน ว่าเรื่องราวต่างๆ ที่ฟังไปนั้นตรงกับข้อเท็จจริง และมีเหตุผลน่าเชื่อถือเพียงใด มีสิ่งใดจะนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้หรือไม่ และรู้จักนำความรู้หรือข้อคิดต่างๆ ที่ได้จากการฟังไปใช้ประโยชน์ ตามโอกาสอันสมควร

ที่มา : <http://www.gotoknow.org/posts/153033>

### ประโยชน์ของการฟัง

#### ประโยชน์ส่วนตัว

1. การฟังเป็นเครื่องมือของการเขียน ผู้ที่เรียนหนังสือได้ดีต้องมีการฟังที่ดีด้วย คือ ฟังคำอธิบายให้รู้เรื่องและจับใจความสำคัญให้ได้จึงจะทำให้การเรียนมี ประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น การฟังคำอธิบายในห้องเรียน การฟังอภิปราย การฟังบทความ ถ้วนแต่ช่วยพัฒนาสติปัญญาทำให้เกิดความรู้และเกิดความเฉลียวฉลาดจากการฟัง

2. การฟังช่วยให้ผู้ฟังพัฒนาความสามารถในการพูด พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษา เพราะการฟังทำให้ผู้ฟังมีความรู้กว้างขึ้นและมีประสบการณ์มากขึ้น

3. การฟังช่วยปูพื้นฐานความคิดที่ดีให้กับผู้ฟัง ซึ่งจะได้จากการฟังเรื่องราวที่มีคุณค่ามีประโยชน์จากผู้อื่น ช่วยพัฒนาสติปัญญาแก่ผู้ฟัง การได้รับข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ได้

4. การฟังช่วยให้ผู้มีมารยาทในการฟัง สามารถเข้าสังคมกับผู้อื่น ได้เช่น รู้จักฟังผู้อื่น รู้จักซักถามโต้ตอบได้ตามกาลเทศะ



### ประโยชน์ทางสังคม

2.1 การฟังทำให้เกิดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง เช่น การฟังประกาศ ฟังปราศรัย ฟังการอภิปราย เป็นต้น

2.2 การฟังช่วยให้ประพฤติกฎปฏิบัติให้สังคมเป็นสุข เช่น ฟังธรรม ฟังเทศนา ฟังคำแนะนำ การอบรม เป็นต้น

ที่มา : <http://www.m-culture.go.th/ilovethaiculture/index.php>

### ทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี

การสื่อสารที่ใช้ช่องทางด้านการเจรจาโต้ตอบ ผู้ที่จะรับสาร ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนจนสามารถนำไปดำเนินการหรือปฏิบัติได้จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะของการเป็นผู้ฟังที่ดี ดังนี้

1. ควรฝึกความอดทนในการเป็นผู้ฟังที่ดี เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้ฟังจำนวนมากอาจเกิดอาการ “ใจลอย” เนื่องจากเบื่อหน่ายกับสิ่งที่ฟังและมีสิ่งอื่นที่น่าสนใจให้ชวนคิดมากกว่า หรือ “พูดแทรก” เนื่องจากรู้สึกว่าผู้พูดนั้นพูดซ้ำ ไม่ทันใจ โดยอาจใช้วิธี “คว่นสรุป” จากความคิดของตนแทนการฟังอย่างตั้งใจจนจบ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ผิดพลาด เข้าใจผิด อันเนื่องมาจากการฟังที่ขาดประสิทธิภาพ ควรฝึกโดยการกำหนดให้มีช่วงเวลาหนึ่งในแต่ละวันตั้งใจฟังสิ่งที่ผู้อื่นพูด อาจฝึกฝนจากการฟังเทป บทเรียน หนังสือเสียงต่าง ๆ โดยตั้งเวลาในการฟังอย่างเจาะจง พร้อมจดจ่ออยู่ที่เนื้อหาของผู้พูดเสมอ นอกจากนี้ควรฝึกฝนทักษะการฟังโดยใช้สถานการณ์ที่ทำให้การฟังเป็นไปอย่างยากลำบาก เช่น ในสถานที่ที่มีสิ่งรบกวนหรือสิ่งรบกวนภายนอก ตามสถานที่สาธารณะต่างๆที่อาจมีเสียงดังรบกวน หรือมีสิ่งที่น่าสนใจกว่าคอยดึงดูดซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการฟังลดลง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทักษะด้านการฟังในสถานการณ์ที่ยากลำบากทุกรูปแบบที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น ฟังคำอธิบายงานจากหัวหน้า ในขณะที่ห้องทำงานเต็มไปด้วยเสียงดังในการติดต่องาน เป็นต้น

2. การมีมารยาทในการเป็นผู้ฟัง เป็นหลักการสำคัญในการให้เกียรติผู้พูด เป็นเหตุให้เกิดการปิดกั้นการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไปอย่างน่าเสียดาย รวมทั้งเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อทั้งผู้พูดและผู้ฟัง ทำให้การสนทนานั้นเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และจบลงด้วยดี ควรสบตาผู้พูดเสมอ ไม่เดินไปเดินมา ลูกนั่งหรือย้ายที่นั่งไปมา ในขณะที่กำลังฟังผู้อื่นพูดกับตน ไม่พูดขัดจังหวะหรือพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายยังพูดไม่จบ โดยหากต้องการถามอะไรให้อำหรือจดประเด็นเอาไว้ก่อน หรือหากกลัวลืมจริง ๆ ให้ยกมือขึ้นและกล่าวขออนุญาตตามด้วยน้ำเสียงสุภาพ รู้จักจังหวะของการพูด ฟัง ถาม-ตอบ ในการสื่อสาร รู้จักเลือกฟังในสิ่งที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์

3. การฟังอย่างกระตือรือร้น ไม่ใช่แค่แสดงท่าทางภายนอกที่กำลังฟังอยู่ แต่ในสมองต้องมีการทำงานถกเถียงและคิดไปด้วยอยู่ตลอดเวลา จะฟังแบบใจลอยคิดถึงเรื่องอื่นไม่ได้

ควรตอบสนองการฟังทุกครั้ง ด้วยการแสดงท่าทางตั้งใจฟังและตอบรับ “ครับ ค่ะ” เพื่อให้ผู้พูดรู้ว่าเรากำลังฟังอยู่ รวมทั้งกระตุ้นให้เขาดังคำถามย้อนกลับมาทุกครั้งหลังจากที่ผู้พูดคุยสนทนาเสร็จ หรือพูดทวนสิ่งที่ได้ยินมาซ้ำอีกครั้งเพื่อเป็นการย้ำว่าสิ่งที่เขาเข้าใจนั้นตรงกันกับสิ่งที่เราพูดออกไปหรือไม่

4. ควรจับประเด็นโดยตั้งคำถามเพื่อวัดความสามารถในการฟัง ความสามารถในการจับประเด็นเป็นตัวชี้ว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผู้สังสารสามารถบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารที่ต้องการไปยังผู้รับสารหรือไม่ ในภาคปฏิบัติหลังจากจบการพูดคุยกันแล้วทุกครั้ง ควรตั้งคำถามทวนซ้ำ เพื่อทดสอบว่าเขาสามารถจับประเด็นในเนื้อหาที่ฟังไปได้หรือไม่ ตัวอย่างคำถามเช่น ในรูปแบบของ ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร เวลาใด และเขาจะต้องทำอะไรต่อไป เป็นต้น รวมทั้งสามารถตั้งคำถามเพื่อให้เขาได้คิดต่อยอด เช่น ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่ได้ฟัง จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการฝึกฝนทักษะการคิดได้อีกทางการพัฒนาทักษะการฟังนั้นเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้ ฝึกฝน สร้างให้เป็นนิสัย การพัฒนาทักษะการฟังควรควบคู่กับทักษะการอ่าน ทักษะการเขียน และทักษะการพูดอย่างสอดคล้องกัน

การฝึกทักษะการฟัง มีข้อเสนอดังนี้

1. การฟังทุกครั้งต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และไม่เลือกฟังเฉพาะเรื่องที่ตนเองสนใจ
2. รับฟังข้อมูลทั้งหมดก่อนตัดสินใจ รวมถึงให้ความสนใจกับผู้พูด
3. มีการตรวจสอบ หรือตีความหมายทุกครั้งที่มีการสื่อสาร
4. เป็นการฟังด้วยการยอมรับสาระ และความรู้สึกร่วม
5. แสดงความสนใจกระตือรือร้นที่จะฟัง และขจัดสิ่งรบกวนที่ทำลายสมาธิในการฟัง
6. ควรฟังพร้อมตั้งคำถาม, ท่าทางประกอบ จะช่วยบอกความหมายได้

ที่มา : <http://www.l3nr.org/posts/442747>

#### บทสรุป

การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) ของผู้นำแบบผู้รับใช้ จะเป็นการฟังเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน พร้อมทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด

การเป็นผู้ฟังที่ดี หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะการฟัง มีความตั้งใจ และให้ความสำคัญกับการฟัง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และกระตุ้นให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

## 2. การตระหนักรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนัก (Awareness) เป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยา (Psychological approach) ผสมผสานกับแนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior science) ซึ่งหลายท่านได้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### ความหมายเกี่ยวกับความตระหนัก

Bloom (1971 p.271 อ้างถึงใน สุพัตรา ถนอมวงศ์, 2551, หน้า 10) กล่าวว่า “ความตระหนัก” ในความหมายที่ค่อนข้างกว้างว่า ความตระหนักเป็นภาคต่ำสุดทางภาคอารมณ์ ความตระหนักเกือบคล้ายอารมณ์ และความรู้สึก (Affective Domain) ความตระหนักต่างกับความรู้ตรงที่ความตระหนักไม่จำเป็นต้องเน้นปรากฏการณ์ หรือ สิ่งหนึ่งสิ่งใด ความตระหนักจะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้าให้เกิดความตระหนัก

Good (1973 p.54) ได้ให้ความหมายของ “ความตระหนัก” ไว้ว่า การกระทำที่แสดงได้ว่าการรับรู้หรือมีความรู้และความตระหนัก มีความหมายเหมือนกับความสำนึก (Consciousness)

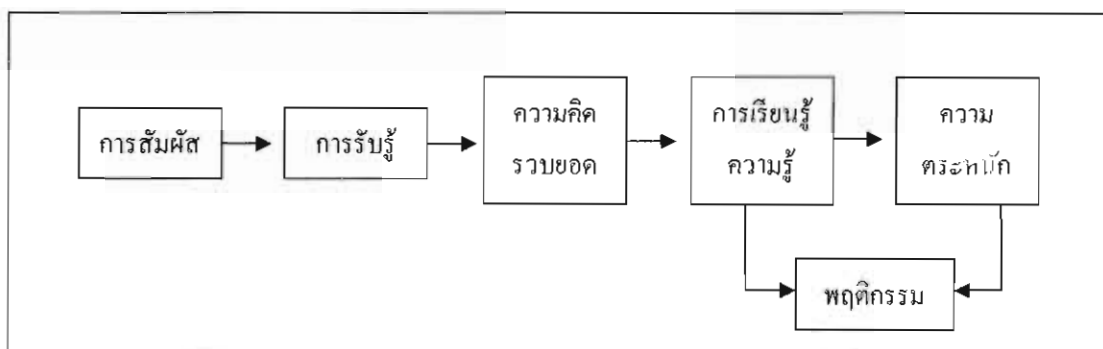
วีระชน ชาวผ่อง (2551 หน้า 42) กล่าวว่า “ความตระหนัก” หมายถึง สภาพการณ์มีผลให้เกิดความรู้สึก การรับรู้มุ่งสู่สภาวะจิตแห่งตน คือ ทักษะคิด ความคิด ความเชื่อ ความสนใจ อันจะก่อให้เกิดความตระหนัก และจิตสำนึก

พงษ์ชัย เกลิมกลิน (2551 หน้า 50) กล่าวว่า “ความตระหนัก” หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ที่เป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านทักษะคิด ค่านิยม ความชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี ที่ได้จากการประเมินสิ่งเร้าต่างๆของบุคคลนั้น จากความหมายของความตระหนัก (Awareness) ที่นักวิชาการข้างต้นกล่าวมาแล้วนั้นพอสรุปได้ว่า ความตระหนัก คือ การรับรู้แบบถูกคิดขึ้นมากะทันหัน ซึ่งการถูกคิดนี้จะเป็นสิ่งที่คล้ายกับความรู้สึกจนบางครั้งไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นการตระหนักถึงหรือเป็นอารมณ์และความรู้สึกที่เกิดขึ้นแบบกะทันหัน ทั้งนี้ความตระหนักจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบจาก สิ่งแวดล้อมรอบตัว การกระทำในอดีต และสิ่งที่ส่งผลกับอารมณ์และความรู้สึกเป็นต้น โดยทั้งหมดที่เป็นองค์ประกอบจะเป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้น ซึ่งเรียกได้ว่า “ความตระหนัก”

### การเกิดความตระหนัก

พจนานุกรมทางการศึกษาของ Good (1973 p. 54 อ้างถึงใน วีระชน ชาวผ่อง, 2551 หน้า 42) กล่าวถึง กระบวนการเกิดความตระหนักว่าเป็นผลมาจากกระบวนการทางปัญญา (Cognitive process) กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า หรือรับสัมผัสจากสิ่งเร้าแล้วจะเกิดการรับรู้เมื่อรับรู้ ขึ้นต่อไปก็จะเข้าใจในสิ่งเร้านั้น คือ เกิดความคิดรวบยอด และนำไปสู่การเรียนรู้ คือ มีความรู้ในสิ่งนั้น และนำไปสู่การเกิดความตระหนักในที่สุด ซึ่งความรู้ และ

ความตระหนักต่างก็จะนำไปสู่การกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อสิ่งเรานั้น ๆ  
 ดังภาพ



ที่มา: Good (1973)

### องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความตระหนักรู้

Breckler (1986 p. 45) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความตระหนักเกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งเร้าอันได้แก่ บุคคล สถานการณ์ กลุ่มสังคม และสิ่งต่าง ๆ ที่โน้มน้าว หรือที่จะตอบสนองในทางบวกหรือทางลบ เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ โดยองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความตระหนักมีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive component) จะเริ่มต้นจากระดับง่ายและมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ
2. อารมณ์ความรู้สึก (Affective component) เป็นความรู้สึกด้านทัศนคติ ค่านิยม ความตระหนักชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี เป็นองค์ประกอบในการประเมินสิ่งเร้าต่าง ๆ
3. พฤติกรรม (Behavioral component) เป็นการแสดงออกทั้งทางวาจา กิริยา ท่าทางที่มีต่อสิ่งเร้าหรือแนวโน้มที่บุคคลจะกระทำ

### ทักษะการมีความตระหนักรู้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การรู้ว่าตนเองมีภาวะภายในอย่างไร มีความชอบไม่ชอบในเรื่องอะไรบ้าง มีความสามารถทางด้านใดบ้าง และมีญาณหยั่งรู้ (Intuition) อย่างไร แบ่งออกเป็น ความสามารถย่อย ๆ อีก 3 ด้าน คือ

1.1 การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง (Emotional awareness) คือ ความสามารถในการ สังเกต อารมณ์ความรู้สึกและผลที่ตามมาของอารมณ์ความรู้สึกนั้น ๆ

1.2 การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate self-assessment) คือ ความสามารถในการรู้ว่าตนเองมีส่วนดี (Strength) และหรือมีข้อจำกัด (Limit) ทางด้านใดบ้าง

1.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) คือ ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าหรือมีความสามารถทางด้านใดและอย่างไรบ้าง

2. การตระหนักรู้ในผู้อื่นหรือการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความตระหนักรู้ในความรู้สึกความต้องการ และเรื่องราว (Concern) ของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ความเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) คือ ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกต่าง ๆ และความนึกคิดในแง่มุมต่าง ๆ (Perspective) ของผู้อื่น

2.2 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) คือ ความสามารถในการรับรู้ที่ผู้อื่นต้องการจะพัฒนาอะไร และสนับสนุนให้มีการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

2.3 มีจิตใจให้บริการ (Service orientation) คือ ความสามารถในการเข้าไปมีส่วนร่วมสังเกต และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้มาใช้บริการ

2.4 การรับรู้ความแตกต่างของผู้อื่น (Leveraging diversity) คือ ความสามารถในการใช้โอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์

2.5 การตระหนักรู้ทางการเมือง (Political awareness) คือ ความสามารถในการอ่านอารมณ์ ความรู้สึกของกลุ่มและเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การที่ตนเองเป็นสมาชิก

ที่มา : [http://www.br.ac.th/E-learning/lesson3\\_2.html](http://www.br.ac.th/E-learning/lesson3_2.html)

### บทสรุป

การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง ช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ แต่เป็นสิ่งปลูกเรือผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล

การตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานมากกว่าองค์การ รวมทั้งการสร้างความรู้เข้าใจให้แก่ คณะครู บุคลากร และนักเรียน ให้รู้จักความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองในฐานะพลเมืองที่ดี (Citizen) ซึ่งมีหน้าที่ (Duty) สิทธิ (Right) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อประเทศชาติ

### 3. การสร้างมโนทัศน์

มโนทัศน์มาจากภาษาอังกฤษว่า Concept ซึ่งคำๆนี้ยังมีผู้ใช้คำอื่น ๆ ในความหมายเดียวกันหลายคำ เช่น ความคิดรวบยอด สังกัป มโนคติ มโนภาพ

#### ความหมายเกี่ยวกับมโนทัศน์

มโนทัศน์ หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่สรุปเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันอาจจะเกิดจากการสังเกต หรือการได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้นหลาย ๆ แบบ แล้วใช้คุณลักษณะของสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้น นำมาประมวลเข้าด้วยกัน ให้เป็นข้อสรุปหรือคำจำกัดความ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

การที่บุคคลใดจะเกิดมโนทัศน์ได้ บุคคลนั้นจะต้องมีประสบการณ์ในการเรียนรู้ ข้อเท็จจริง การสรุปรวม (Generalization) หรือหลักการเกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน และจะต้องสามารถระลึกได้ว่าสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นมีลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง คือสามารถแยกแยะลักษณะของสิ่งนั้นออกมาจากสิ่งอื่นได้อย่างชัดเจน ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความสามารถในด้านการใช้การสังเกตเป็นอย่างมาก

สุวิทย์ มูลคำ (2547 หน้า 10) ให้ความหมายว่า มโนทัศน์ หมายถึง ความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกลุ่มสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องหนึ่งที่เกิดจากการสังเกต หรือการได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นแล้วใช้คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จัดเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549 หน้า 2) กล่าวว่า มโนทัศน์ หมายถึง ภาพในความคิดที่เปรียบเสมือน “ภาพตัวแทน” หมวดยุคของวัตถุ สิ่งของ แนวคิด หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะทั่วไปคล้าย ๆ กัน

สรุปได้ว่า มโนทัศน์ หมายถึง ภาพรวมของความคิด ความเข้าใจ ที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากการนำคุณลักษณะร่วมของสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้นมาประมวลเข้าด้วยกันจนเป็นข้อสรุป หรือคำจำกัดความของสิ่งนั้น ทำให้สามารถจัดประเภทหรือแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้  
ที่มา : <https://sites.google.com/site/learnteachsc/kar-srang-mno-thasn-thang-withyasastr>

#### ความสำคัญของมโนทัศน์

มโนทัศน์เป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้และการดำรงชีวิตของคน คนต้องสร้างมโนทัศน์อยู่เสมอตราบเท่าที่มีสิ่งเร้ามาปะทะประสาทสัมผัส ทำให้เกิดการรับรู้ และเกิดการเรียนรู้ ซึ่งก็มีนักการศึกษาของไทยได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สุวิทย์ มูลคำ (2547 หน้า 12) กล่าวถึง ลักษณะของมโนทัศน์ว่า มโนทัศน์เป็นหลักความคิดรวบยอด ซึ่งเป็นการสรุปความของส่วนต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่ เพื่อนำไปใช้ในการตีความ

และทำความเข้าใจข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ มโนทัศน์เปรียบเสมือนตาข่ายเชื่อมของข้อมูลต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549 หน้า 51) กล่าวว่ามโนทัศน์ของสิ่งต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามบริบททางวัฒนธรรม ค่านิยมในสังคม การได้รับความรู้หรือประสบการณ์ใหม่ตามกาลเวลา เราสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อหมวดหมู่ที่มีอยู่และสามารถพัฒนาหมวดหมู่ใหม่ได้ มโนทัศน์หรือหมวดหมู่เดิมจึงอาจถูกตัดทิ้งแทนที่ด้วยความหมายใหม่ หรือเพิ่มเติมให้มีรายละเอียดที่สมบูรณ์มากขึ้น โดยอาจยังคงใช้คำเรียกแทนมโนทัศน์นั้นด้วยคำเดียวกัน

**ประเภทของมโนทัศน์** แบ่งมโนทัศน์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. มโนทัศน์ร่วมลักษณะ (Conjunctive concepts) ได้แก่ มโนทัศน์ที่ลักษณะกำหนดสองลักษณะขึ้นไปและเชื่อมด้วย "และ" (And) เช่น อะไรที่ "พูดได้" และ "คิดเหตุผลเป็น" คือ คน

2. มโนทัศน์แยกลักษณะ (Disjunctive concepts) ได้แก่ มโนทัศน์ที่มีลักษณะกำหนดเชื่อมด้วย "และ-หรือ" (and-or) หรือ "ทั้งสองอย่าง" (both) เช่น ช้าง คือ "สัตว์" หรือ ช้าง คือ "สิ่งที่มีมิงวง", หรือ ช้าง คือ "สัตว์" และ "สิ่งที่มีมิงวง"

3. มโนทัศน์สัมพันธ์ (Relational concept) เป็นมโนทัศน์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของสถานะเหตุการณ์หรือสิ่งเร้าตั้งแต่สองสิ่งหรือมากกว่า เช่น ภาษีเงินได้ สัมพันธ์กับรายได้ ฯลฯ

สรุปได้ว่า มโนทัศน์ เป็นพื้นฐานทางความคิดที่สำคัญของการคิดลักษณะอื่น ๆ และการจัดการเรียนการสอนควรสอนให้ผู้เรียนเกิดมโนทัศน์เป็นอันดับแรก เพราะถ้าผู้เรียนเกิดมโนทัศน์ที่ถูกต้องย่อมสามารถเข้าใจและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ง่าย รวดเร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุจุดประสงค์ และจุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้

ที่มา : <http://krueknarin.wordpress.com/2011/12/26>

**การสร้างมโนทัศน์**

การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง การประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเข้าด้วยกันโดยไม่ขัดแย้ง เป็นการมองภาพต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันให้เป็นภาพที่คมชัด กระชับสามารถอธิบายได้ เป็นการคิดรวบยอด สร้างกรอบความคิดให้ชัดเจนสามารถถ่ายทอดออกไปได้

**ทักษะการสร้างมโนทัศน์ ประกอบด้วย**

1. การเป็นนักสังเกต
2. การตีความ
3. การเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้รับมากับกรอบความคิดเดิม
  - 3.1 สามารถเปรียบเทียบความแตกต่าง/เหมือนกันในรายละเอียด
  - 3.2 สามารถแยกมโนทัศน์หลัก และมโนทัศน์ย่อยได้

4. การปรับกรอบมโนทัศน์ใหม่
  - 4.1 การปรับกรอบเพิ่มในรายละเอียดมากขึ้น
  - 4.2 การขยายกรอบความคิดออกไปเนวข้างมากขึ้น
5. การรับกรอบความคิดใหม่เข้ามาทั้งหมด
6. การสร้างมโนทัศน์ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน

ที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/386714>

### บทสรุป

การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ผู้นำจะต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดแบบวันต่อวัน

การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถมองปัญหาปัจจุบันอย่างเข้าใจ และคิดหาวิธีแก้ไขปัญหา เพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา

### 4. การมองการณ์ไกล

การมองการณ์ไกล หรือ การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปยังอนาคตข้างหน้าทีไกลออกไป ผู้นำต้องมีสติปัญญาเฉียบแหลม สามารถคาดคะเนมองการณ์ไกล ประเมินสถานการณ์ได้ไกล่เคียงกับความจริง และมีอุดมคติที่จะพัฒนาหาสิ่งที่สมบูรณ์กว่า และความคิดริเริ่มในการคิดเปลี่ยนแปลง พัฒนาไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าเพื่อความพอใจของผู้ใช้บริการและความก้าวหน้าขององค์การ ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ย่อมก้าวหน้าเดินไปข้างหน้าผู้อื่น 1 ก้าวเสมอ ผู้นำที่เฉลียวฉลาดย่อมต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์และทันท่วงที และยึดประโยชน์ของทุกฝ่ายเป็นหลัก โดยมองการณ์ไกลและปฏิบัติตนและยึดหลักเป็นผู้ชนะ-ชนะ (Win-win) ทั้งสองฝ่าย

ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หรือเป็นผู้มองการณ์ไกล กล่าวคือ ต้องเป็นคนที่มองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น มองเห็นโอกาสในอนาคตได้ และเมื่อมองเห็นภาพอนาคตแล้ว ก็ต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่แค่ฝันเพื่องเพียงอย่างเดียว

มีวิสัยทัศน์ - มองการณ์ไกล (Vision-farsightedness)

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ คือ ภาพรวมที่สมบูรณ์ของความสำเร็จ ภาพรวมของความสำเร็จต้องเป็นภาพรวมที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง หรือเกิดจากการต่อยอดจาก



ประสบการณ์ในอดีต วิสัยทัศน์นี้รวมถึงการมองเห็นไกล การมองเห็นไกลจะทำให้เกิดการเตรียมการสำหรับอนาคตไว้ ผู้ที่จะสามารถนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความฝันสามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความฝันนั้น

ที่มา : <https://prakai.wordpress.com/2010/06/25>

### ลักษณะของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ต้องเป็น "ภาพที่เห็นชัดเจน" ความแตกต่างของคนมีและไม่มีวิสัยทัศน์ คือ คนไม่มีวิสัยทัศน์จะเห็นภาพสลัว ๆ เหมือนมองเห็นหมอก ดูไม่ออกว่าเป็นอะไร ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร วิสัยทัศน์
2. วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง "อยากเห็น" แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น "เกิดขึ้น"
3. วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน
4. วิสัยทัศน์ต้องเป็น "ภาพแง่บวก" สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบันเพราะไม่มีใครอยากมีภาพแง่ลบ แ่ลง ตาต่ำลง เป็นความฝันของคน
5. วิสัยทัศน์ คือ ฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วอย่าหยุดแค่นั้นแต่เริ่มลงมือทำและเมื่อลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ
6. วิสัยทัศน์แท้ ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทวยใจ
7. วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้าไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น
8. วิสัยทัศน์ เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว
9. วิสัยทัศน์ ไม่เพื่อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อมศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้
10. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาท้อถอยใจ ไม่มีเรี่ยวแรง ก็ยังลุกขึ้นได้ เมื่อหัน ไปมองวิสัยทัศน์นั้น

วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เข้าใจได้ง่าย และมีลักษณะตามอุดมคติ โดยควรจะต้องคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร

2. ทำทนาย แต่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ข้อความวิสัยทัศน์อาจจะใช้ภาษาที่สูง เพราะคนต้องการให้มันยิ่งใหญ่พอที่จะสื่อถึงความต้องการหลักของผู้คนในด้านความสำเร็จ การยกย่องและการมีส่วนร่วม

3. มีความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ควรจะสามารถใช้เป็นเครื่องนำทางในการตัดสินใจได้ด้วย

4. เป็นประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นคือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน โดยควรจะสื่อให้เข้าใจถึงผลประโยชน์สำหรับกลุ่มต่าง ๆ เหล่านั้น

5. อธิบายและเข้าใจได้ง่าย แม้ว่าการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง จะเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน แต่การอธิบายวิสัยทัศน์ก็ควรจะทำให้ทำได้โดยง่าย

ที่มา : [http://www.baanjommyut.com/library\\_2/leadership\\_skills/03.html](http://www.baanjommyut.com/library_2/leadership_skills/03.html)

**ทักษะการมองการณ์ไกล (ผู้มีวิสัยทัศน์) ประกอบด้วย**

1. มองการณ์ไกลโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร
2. มองเห็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. คาดคะเนเห็นการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อเหตุการณ์ และกระแสโลกาภิวัตน์

ผู้นำลักษณะนี้ จะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรให้ดำเนินการตามเป้าหมาย โดยการวางแผนการทำงาน การจัดกำลังคน และการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### **บทสรุป**

การมองการณ์ไกล (Foresight) จะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้ จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้

การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์เพื่อตัดสินใจในอนาคต แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

### ทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

#### ทักษะทางสังคม

ทักษะทางสังคม (Social skills) หมายถึง ความสามารถที่เราสามารถรู้จักเข้าใจความรู้สึก ความต้องการทางจิตใจ หรือความต้องการต่าง ๆ ของคนที่เราเกี่ยวข้องกับด้วย รวมทั้ง รู้จักที่จะสร้าง สานสายสัมพันธ์ให้มั่นคงด้วยความรัก ความเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง รู้จักการ แสดงออกอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (อุษณีย์ โพธิสุข. 2542, หน้า 132) ความสามารถในการสร้างการตอบสนองที่ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้อื่นหรือในบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย คุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ศิลปะในการจูงใจผู้อื่น (Influence) คือ ความสามารถในการใช้ศิลปะต่าง ๆ เพื่อการจูงใจคน เช่น การให้คำชมเชย รางวัลทางสังคม หรือรางวัลอื่น ๆ

2. การสื่อความหมาย (Communication) คือ ความสามารถในการพูดและการฟังอย่าง เปิดเผยจริงใจ และส่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ออกไป

3. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management) คือ ความสามารถในการ ประนีประนอมและการแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ ทำงานร่วมกัน

4. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างกำลังใจและแนะนำบุคคล หรือกลุ่มได้

5. ตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) คือ ความสามารถในการสร้างหรือ จัดการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

6. สร้างความผูกพัน (Building bonds) คือ ความสามารถในการดูแลผู้อื่นอย่างถูกหลาน มีความเมตตากรุณา และปรารถนาดีอย่างจริงใจ

7. ความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

8. ความสามารถในทีม (Team capabilities) คือ ความสามารถในการสร้างพลังของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในการทำงาน

[http://www.br.ac.th/E-learning/lesson3\\_2.html](http://www.br.ac.th/E-learning/lesson3_2.html)

คุณลักษณะของทักษะทางสังคมตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

### 1. การเข้าใจผู้อื่น

อิทธิพลของการเข้าใจผู้อื่นที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล

การเข้าใจผู้อื่นจัดว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก เมื่อบุคคลได้เข้าใจผู้อื่นอย่างไรก็จะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเข้าใจผู้อื่นนั้น เช่น นาย ก. เข้าใจว่านาย ข. เป็นคนดีก็จะแสดงพฤติกรรมด้วยการให้ความเคารพนับถือ แต่ถ้าเข้าใจนาย ข. เป็นคนไม่ดีก็จะแสดงพฤติกรรมเฉย ๆ ไม่คบค้าสมาคมด้วย

Freedman (1978 pp. 98-99) ได้สรุปว่า การเข้าใจผู้อื่นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ดังนี้

1. ความประทับใจ บุคคลจะรับรู้พฤติกรรมของบุคคลอื่น และอาจเกิดความประทับใจไปอีกนานแม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยก็ตาม เช่น ข. ยืมให้ ก. ก. อาจจะเกิดความประทับใจจากรอยยิ้มพิมพ์ใจของ ข. ก็ได้

2. เกณฑ์การประเมินผล เป็นหลักสำคัญในการพิจารณาและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่าพฤติกรรมระดับใด บุคคลจึงจะประทับใจในพฤติกรรมของบุคคลอื่น เช่น ลักษณะของการยิ้มเพียงรอยยิ้มเล็กน้อย อาจเป็นที่ประทับใจหรือพอใจของบุคคลบางคนก็ได้

3. บุคคลที่มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน จะมีพฤติกรรมที่ดีต่อกันด้วย ในทางตรงข้ามบุคคลที่ไม่ต้องชะตากัน ย่อมจะมีพฤติกรรมที่ดีต่อกันได้ยาก

4. การสรุปผลการเข้าใจผู้อื่นอาจจะมีข้อผิดพลาดได้ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลด้วย เช่น สรุปว่าเขาเป็นคนเลว เราจะไม่เกี่ยวข้องกับด้วย เป็นต้น

5. การเข้าใจผู้อื่นของบุคคลมักจะมีอคติเข้าไปเกี่ยวข้อง ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะเป็น ซึ่งเรียกว่า อคติ 4 คือ

5.1 Positive halo effect เป็นอคติในทางบวก โดยการมองคนในแง่ดีเพียงด้านเดียว เช่น เห็นเป็นพวกเดียวกันก็มักจะมองกันในแง่ดีเสมอ ถึงแม้บางครั้งจะทำอะไรผิด ก็จะมองไปว่าเป็นเหตุบังเอิญมิได้ตั้งใจ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์

5.2 Negative halo effect เป็นอคติในทางลบ คือ เห็นใครก็ว่าไม่ดีทั้งนั้น หรือมองคนในแง่ร้ายเสมอ เช่น เห็นไม่ใช่พวกเดียวกัน ก็มองในแง่ไม่ดีไว้ก่อน เป็นต้น

5.3 Logical error เป็นอคติจากความผิดพลาดของการใช้เหตุผล เช่น มีคำกล่าวว่า "คนเด็กสร้างบ้าน" สมศักดิ์เป็นเด็ก ดังนั้นใคร ๆ ก็ใช้เหตุผลอ้างอิงอย่างผิดพลาดว่า ถ้าคนสมศักดิ์แล้วจะยุ่งยากเหมือนสร้างบ้าน

5.4 Assumed similarity เป็นอคติที่เกิดจากการสรุปผิด ๆ เช่น บุคคลที่เคยถูกหลอกลวงก็จะไม่ไว้วางใจใครเลย กลัวประวัติศาสตร์ซ้ำรอย เป็นต้น

นอกจากนี้ควรได้พิจารณาหลักธรรมในเรื่องอคติ 4 คือ มันทาคติ (ลำเอียงเพราะความรัก) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะความโกรธ) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะความโง่) และ ภยาคติ (ลำเอียงเพราะความกลัว) ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลทั้งสิ้น

ที่มา : <http://comschool.site40.net/s5-2.html>,

<http://www.ipecp.ac.th/cgibinn/daecha51/unit5/content4.htm>

คุณลักษณะสำคัญของบุคคลในการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship or rapport)

ความสัมพันธ์ระหว่าง คน 2 คน จะเป็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ต้องอาศัยคุณลักษณะภายในหรือทัศนคติของบุคคลที่สำคัญบางประการ ได้แก่

1. การยอมรับและให้เกียรติ หมายถึง การยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะของบุคคลตามที่เขาเป็น ให้เกียรติและเคารพ ในคุณค่าของบุคคล มีความเป็นมิตร และความอบอุ่นใจแก่ผู้อื่น

2. การเข้าใจสาระและความรู้สึก หมายถึง การเข้าใจในเนื้อหาสาระของสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน และเข้าใจใน ความรู้สึกของผู้อื่นเสมือนเรา เป็นตัวเขา ซึ่งในสัมพันธภาพที่ขาดความเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพนั้น ไม่สามารถดำเนิน ไป ถึงขั้นที่ลึกซึ้งได้

3. การจริงจัง หมายถึง การไม่เสแสร้งในการแสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก และทัศนคติของตนเอง

คุณลักษณะของบุคคล 3 ประการนี้ จะส่งผลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้มากน้อยเพียงใดนั้น ไม่ใช่เพียงแต่มีคุณลักษณะเช่นนี้อยู่ภายในเท่านั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการสื่อหรือแสดงออกถึงคุณลักษณะเหล่านี้ออกมาให้ผู้อื่นรับรู้ด้วย ซึ่งคุณลักษณะสำคัญเหล่านี้ เรียกว่า ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

ทักษะการศึกษาเพื่อให้เข้าใจผู้อื่น

การศึกษาผู้อื่นให้เกิดความพอใจ เป็นวิธีการของวิชามนุษย์สัมพันธที่สำคัญประการหนึ่ง เราอาจศึกษาผู้อื่นได้จาก ภาษาพูด และท่าทาง โดยยึดหลักดังนี้

1. พิจารณาจากใบหน้า เช่น ใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส หน้าบึ้ง หน้าแดง
2. พิจารณาจากสายตา เช่น ถ้ามองคนในระดับสายตา ถือว่าปกติ มองในระดับต่ำกว่าสายตา ข้องตา หลบตา ถือว่ามีความในใจผิดปกติ
3. พิจารณาจากบุคลิก เช่น มือสั่น หายใจแรง ผุดลุกผุดนั่ง หรือสงบ เครื่องขริม เย็นชา การพูดด้วยเสียงปกติ หรือรีบร้อน

4. พิจารณาจากเจตนา เช่น พฤติกรรมบางอย่าง ปิดประตูเสียงดังเพราะโกรธหรือไม่ตั้งใจ พุดเสียงแจ๊ง เขาะเขี่ยหรือล้อเล่น มาทำงานสายเพราะเบื่อหน่าย มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือ เพราะไม่สบาย

#### วิธีปฏิบัติต่อผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

การปฏิบัติต่อผู้อื่นเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น ควรปฏิบัติด้วยความเข้าใจ ในลักษณะ "เอาใจเขามาใส่ใจเรา" และต้องศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคล Lorson (1988) ได้แบ่งมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท และได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติกับบุคคลแต่ละประเภท ไว้ดังนี้

1. พวกดื้อรั้น เป็นพวกที่ชอบคัดค้าน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และจะแสดงความไม่พอใจเมื่อให้ปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

#### วิธีปฏิบัติ

- ใช้คำสั่งเชิงขอร้องก่อนที่จะใช้อำนาจสั่งให้ปฏิบัติ
- ไม่ควรพยายามชี้ให้เขายอมรับความผิด แต่ควรชี้ให้เห็นผลประโยชน์ของ

ส่วนร่วม และความยุติธรรม

- เมื่อเขาให้ความร่วมมือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งควรถือโอกาสชมเชยทันที
- พยายามให้กำลังใจช่วยให้เขาแสดงความสามารถเชิงปฏิบัติออกมา

2. พวกเฉื่อยชา เป็นพวกที่คิดแล้วคิดอีก และเสียเวลานานกว่าจะตัดสินใจทำอะไร

#### วิธีปฏิบัติ

- เวลาออกคำสั่ง ควรพูดซ้ำ ๆ ให้ค่อย ๆ และชัดเจน อาจต้องทวนคำสั่งด้วยและให้เวลาในการปฏิบัตินานพอสมควร

- ต้องทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญ และได้รับความเห็นใจ
- ให้คำชมเชยยกย่องการปฏิบัติของเขาโดยเร็วเพื่อให้กำลังใจ
- แสดงท่าที่เป็นมิตร และชี้ข้อบกพร่องอย่างตรงไปตรงมา และให้เวลาพอสมควรในการปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไข

- อธิบายเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และให้เขาได้ซักถามจนเข้าใจแจ่มแจ้ง และพอใจ

3. อารมณ์อ่อนไหว เป็นประเภทที่เห็นเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ ถูกกระทบไม่ได้ไม่ว่าอย่าง และไม่พอใจเมื่อถูกสั่งให้ทำ

### วิธีปฏิบัติ

- เอาใจใส่เขาในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ความเห็นอกเห็นใจ และให้เขาได้ระบาย  
ความในใจ

- ให้คำชม หรือ คำยืนยันให้มากแล้ว จะได้รับความร่วมมือที่ดี รวมทั้งพยายาม  
ส่งเสริมจุดเด่น ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงให้เขาหายสงสัย

4. พวกขลาดกลัว เป็นพวกขี้อาย ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่ม ไม่ค่อยกล้าซักถาม และเมื่อไม่  
พอใจก็ไม่แสดงออก

### วิธีปฏิบัติ

- อธิบายทุกอย่างให้ชัดเจน และทวนคำสั่งเสมอ  
- คอยสังเกตความคิดปกติเพื่อให้เห็นว่าไม่พอใจสิ่งใด และให้โอกาสเปิดเผยความในใจ  
- รับชมเชย ยกย่อง เมื่อเขาแสดงความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์  
- พยายามไม่เอ่ยถึงข้อบกพร่องและความผิดพลาด แต่ควรพุดจาให้เขารู้สึกสบายใจ  
และชี้แจงถึงการปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. พวกกล้าแสดงออก (กล้าแข็ง) เป็นพวกที่กล้าพูด กล้าโต้เถียง ถือความคิดตนเองเป็น  
ครั้งคราวอาจขาดความรอบคอบในการทำงานต้องตรวจสอบอยู่เสมอ

### วิธีปฏิบัติ

- ใช้การขอร้องแทนการออกคำสั่ง และแสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา แต่บางครั้งอาจ  
ขาดความรอบคอบในการทำงานต้องตรวจสอบอยู่เสมอ

- อาจต้องรับฟังเรื่องต่าง ๆ ที่เขาร้องเรียนบ่อย ๆ ควรใช้คำพูดเชิงเห็นใจ แต่อย่า  
ชมเชยพร่ำเพรื่อ ยกย่องงานที่เด่นจริง ๆ

- การชี้แจงเหตุผล และข้อเท็จจริงกันแบบตัวต่อตัวจะได้ผลดี เพราะเขาเป็นบุคคล  
ประเภทไม่ค่อยยอมรับความจริง

- ใช้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้เพราะเป็นพวกที่ปรับตัวได้รวดเร็ว

ที่มา : <http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Skill.htm>

### บทสรุป

การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของ  
ผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปส่วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน  
ผู้นำจึงความแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือ  
ผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

การเข้าใจผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพยายามเข้าใจ ปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ว่าสามารถที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้วจะทำให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีกเสียค่าใช้จ่ายและเวลาทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง อันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

### ความหมายเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร

อานวย แสงสว่าง (2540, หน้า 210 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจงนงค์, 2552) ได้กล่าวถึงความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรว่า เป็นความสามารถขององค์กรเป็นการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527, หน้า 123-126 อ้างถึงใน เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์, 2550) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคคล คือ

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือแสดงออกในทางที่ต้องการการจูงใจนี้อาจอาศัยสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่การให้ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น

2. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างดีตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคลก็คือ ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี การประสานงานที่ดีในการทำงาน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งที่ต้องการพิจารณาในการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ



2.1 รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน

2.2 สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่เต็มแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งสถานที่ทำงาน ห้องพัก ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษ เล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าจะในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วม สัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

2.3 ความภูมิใจในองค์กร คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วองค์กรได้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง เหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีความภาคภูมิใจในการทำงาน

3. สวัสดิการและบริการต่าง ๆ หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรจัดผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน สวัสดิการและบริการต่าง ๆ ที่อาจจัดได้มีดังนี้

3.1 สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพบุคลากรใน หน่วยงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

3.2 สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ

3.3 สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน เป็นการจัดให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีโอกาส ได้พักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร เช่น จัดงานสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่าง ๆ

#### ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร

1. การบำรุงรักษาบุคลากรทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคน เป็นแรงงานที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรมีการบำรุงรักษาบุคลากรเป็นอย่างดี บุคลากร ย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรละเลยเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรไป บุคลากรย่อมแสวงหาองค์กร ใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้คนมีความมั่นคง ปลอดภัย (Safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าบุคลากรต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหา คนมาทดแทนนับว่าเป็น การเสียเวลาแก่องค์กรเป็นอย่างมาก

2. การบำรุงรักษาบุคลากรช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกคน ทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าการนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองมนุษย์เป็นมนุษย์ ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้ บุคลากรได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การบำรุงรักษาบุคลากรได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่ มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะทีปฏิบัติงาน ด้วย เหตุดังกล่าวบำรุงรักษาบุคลากรจึงเป็นกิจกรรมที่้องค์การจำเป็นต้องจัดขึ้น

หลักการบำรุงรักษาบุคลากร ควรจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรจะแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ จะให้ประโยชน์แก่องค์การและบุคลากรโดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่บุคลากรนั้น เป็นสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะจูงใจให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์การและตัวพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ท้องค์การจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่บุคลากร จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่บุคลากรอย่างแท้จริงมิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรจะ ต้องคำนึงถึง ผลลัพธ์ที่ท้องค์การ และบุคลากรควรจะได้รับนั้นดีที่สุดใน รวดเร็วที่สุด แสวงหาประโยชน์ และลงทุน น้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การที่ท้องค์การจะต้อง คำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากร คือ ความพอใจต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ทักษะการบำรุงรักษาบุคลากร

1. มีการสื่อสารอย่างชัดเจน ถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน ของพนักงาน

2. การสร้างความมั่นใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลงานใน การปฏิบัติงานดีได้

3. การจัดอุปสรรคในการทำงาน ที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุน พนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน

4. การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความ สามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น

5. การติดตาม และพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้นำต้องมีความสามารถและมี รูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจพนักงาน

6. มุ่งเน้นถึงผลตอบแทน ที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยพนักงาน

### ประโยชน์ของการบำรุงรักษาบุคลากร

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

### บทสรุป

การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีความสามารถในการเยียวยา รักษาตนเองและผู้อื่น จากความทุกข์ และความรู้สึกลึกลับเสียทางอารมณ์ จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้น ให้แก่ผู้อื่นได้

การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้ปราศจากความวิตกกังวลต่อการทำงาน ต้องสร้างแรงจูงใจที่จะต่อสู้กับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในปฏิบัติงาน มีจิตอาสา เอื้ออาทร และเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้

### 3. การโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจ คือ การพยายามเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทัศนคติ การกระทำของบุคคลอื่นด้วยกลวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบบใจผู้นั้น จนเกิดการยอมรับและเปลี่ยนตามผู้โน้มน้าวใจต้องการ

#### วัตถุประสงค์ของการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจมีวัตถุประสงค์สำคัญโดยทั่วไป 4 ประการ คือ

1. เพื่อชักนำหรือโน้มน้าวใจให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ในเรื่องที่พูดหรือเขียน
2. เพื่อกระตุ้นหรือเร้าใจให้เห็นความสำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. เพื่อปลุกใจให้เกิดความสำนึกและปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
4. เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีความเห็นคล้อยตามและนำไปปฏิบัติ

## การใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจ

ควรใช้ภาษาในเชิงเสนอแนะ ขอร้อง วิงวอน หรือเร้าใจ ซึ่งในการใช้ถ้อยคำให้เกิดเสียงดังกล่าวดังกล่าวจะต้องเลือกใช้คำที่สื่อความหมายตามที่ต้องการ โดยคำนึงถึงจังหวะและความนุ่มนวล ในน้ำเสียง

## กลวิธีในการโน้มน้าวใจ

1. การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้โน้มน้าวใจโดยธรรมชาติบุคคลที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ มีความรู้จริง มีคุณธรรม และมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ย่อมได้รับความเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป
  2. การแสดงให้เห็นตามกระบวนการของเหตุผลผู้โน้มน้าวใจต้องแสดงให้เห็นว่าเรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวใจมีเหตุผลหนักแน่น และมีคุณค่าควรแก่การยอมรับอย่างแท้จริง
  3. การแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกละเอารมณ์ร่วม บุคคลที่มีอารมณ์ร่วมกันคล้อยตามกันได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกอคติต่อกันเมื่อใดที่ผู้โน้มน้าวใจ ค้นพบและแสดงอารมณ์ร่วมออกมา การโน้มน้าวใจก็จะประสบความสำเร็จ
  4. การแสดงให้เห็นทางเลือกทั้งด้านดีและด้านเสีย ผู้โน้มน้าวใจต้องโน้มน้าวผู้รับสารให้เชื่อถือหรือปฏิบัติเฉพาะทางที่ตนต้องการ โดยชี้ให้เห็นว่าสิ่งนั้นมีด้านที่เป็นโทษ อย่างไร ด้านที่เป็นคุณอย่างไร
  5. การสร้างความสุขให้แก่ผู้รับสารการเปลี่ยนบรรยากาศให้ผ่อนคลายด้วยอารมณ์ขันจะทำให้ผู้รับสารเปลี่ยนสภาพจากการต่อต้านมาเป็นความรู้สึกกลางๆพร้อมที่จะคล้อยตามได้
  6. การเร้าให้เกิดอารมณ์อย่างแรงกล้าเมื่อนุชย์เกิดอารมณ์ขึ้นอย่างแรงกล้า ไม่ว่าจะดีใจ เสียใจ โกรธแค้นอารมณ์เหล่านี้มักจะทำให้มนุษย์ไม่ใช้เหตุผลอย่างถี่ถ้วนพิจารณาถึงความถูกต้องเหมาะสม เมื่อมีการตัดสินใจก็อาจจะคล้อยไปตามที่ผู้โน้มน้าวใจเสนอแนะได้ง่าย
- ที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/547847>

## ทักษะในการโน้มน้าวใจ

1. จงให้ความสนใจแก่ผู้อื่น หรือกลุ่มนั้นอย่างจริงจังท่านจะได้รับการต้อนรับและสนใจจากทุกคนทุกหนแห่งนักบริการที่ดีไม่ควรพูดถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง แต่จงให้ความสนใจแก่เขา และเรื่องที่ เกี่ยวกับเขา แสดงออกไปทั้งทางกิริยา วาจา และใจ
2. ความยิ้มแย้มเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความประทับใจให้แก่ทุกคนเมื่อแรกพบ
3. จงจำชื่อผู้ที่มาติดต่อให้ได้และใช้เรียกได้อย่างถูกต้องเพราะทุกคนจะรู้สึกว่าคุณดีที่ไปเพราะที่พูด และมีความหมายสำคัญยิ่งสำหรับเขา ก็คือ ชื่อของเขานั้นเอง

4. จงเป็นนักฟังที่ดีด้วยการให้ความสนใจเรื่องที่เขาพูดและช่วยให้เขาพูดเรื่องเกี่ยวกับตัวเขาไปเรื่อย ๆ ตามความพอใจของเขา

5. จงพูดในเรื่องที่เขากำลังสนใจได้แก่เรื่องที่เขากำลังคลั่งไคล้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความชำนาญของเขาเองเรื่องที่เขากำลังภาคภูมิใจหรือเรื่องที่เขาเพิ่งได้รับความตื่นเต้นมาใหม่ ๆ

6. จงทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญหรือชี้ให้เห็นจุดสำคัญดีเด่นในตัวเขาและจงทำเช่นนั้น ด้วยความจริงใจทุกคนจะรู้สึกชอบท่านทันทีเพราะทุกคนชอบขอ และชอบที่มีใครยกย่อง แม้จะเป็นยกกันต่อหน้าทีก็ตามที

ที่มา : <http://www.ipesp.ac.th/learning/thai/chapter6-2.html>

### บทสรุป

การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจ โดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ ซึ่งสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

การโน้มน้าวใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างความเชื่อถือ เชื่อมมั่นด้วยความจริงใจ เกิดความเข้าใจ และจงใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม โดยไม่มีการใช้อำนาจหรือบังคับขู่เข็ญแต่อย่างใด

### 4. การมีจิตบริการ

การมีจิตบริการ คือ การให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดี ผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กรของเรา

#### ความหมายของการบริการ

การบริการ (Services) หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ด้วยร่างกายเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้ ซึ่งการกระทำด้วยร่างกาย คือ การแสดงออกด้วยการแต่งกาย ปฏิบัติการ กิริยา ท่าทางและวิธีการพูดจา ซึ่งการบริการสามารถแสดงออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ขั้นตอนการให้บริการ เป็นการปฏิบัติการตามขั้นตอน และเทคนิค ของวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้ประโยชน์ ตรงตามความต้องการมากที่สุด

2. พฤติกรรมการบริการ เป็นการแสดงออกด้านการแต่งกาย สีหน้า แววตา กิริยา ท่าทาง และการพูดจา ซึ่งพฤติกรรมที่ดี ย่อมสร้างความสุข ให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การแต่งกายที่สุภาพ สะอาด เรียบร้อย สีหน้าและแววตาที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส อ่อนโยน กิริยาท่าทางที่

สุขภาพ อ่อนนุ่ม การพูดจาด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวล สุภาพ ชัดเจน ให้เกียรติ มีหางเสียง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าบริการจะเกี่ยวข้องกับบุคคล 2 ฝ่าย คือ

1. ผู้ให้บริการ หมายถึง ผู้ปฏิบัติการให้ความช่วยเหลือต่อบุคคลอื่นที่ร้องขอความช่วยเหลือ หรือแสดงความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่แจ้งความประสงค์ หรือ ความต้องการเพื่อให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งตอบสนองตามความต้องการของตนเองและตนเองรู้สึกพอใจ

ความสำคัญของการบริการ

การบริการที่ดี คือ ต้องรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมไว้ และเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้ได้ การบริการที่ดีจะช่วยรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ ทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการอีก และมีการชักนำให้มีลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการกลุ่มใหม่ๆ เกิดขึ้น ตามมา ความสำคัญของการบริการ (สมิต ศัชนุกร, 2542, หน้า14-15) อาจพิจารณาได้ใน 2 ด้าน ดังนี้

1. บริการที่ดี จะส่งผลให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกชอบหรือพึงพอใจ ทั้งต่อตัวผู้ให้บริการ และหน่วยงานที่ให้บริการ ดังนี้
  - 1.1 มีความชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ
  - 1.2 มีความนิยมในหน่วยงานที่ให้บริการ
  - 1.3 มีความระลึกถึงและยินดีมาขอรับบริการอีก
  - 1.4 มีความประทับใจที่ดีไปอีกนาน
  - 1.5 มีการบอกต่อไปยังผู้อื่นหรือแนะนำให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น
  - 1.6 มีความภักดีต่อหน่วยบริการที่ให้บริการ
  - 1.7 มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ดี
2. บริการที่ไม่ดี จะส่งผลให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกไม่ชอบหรือไม่พึงพอใจ ทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการ ดังนี้
  - 2.1 มีความรังเกียจตัวผู้ให้บริการ
  - 2.2 มีความเสื่อมศรัทธาในหน่วยงานที่ให้บริการ
  - 2.3 มีความผิดหวังและไม่มาใช้บริการอีก
  - 2.4 มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการบริการของหน่วยงานไปอีกนาน
  - 2.5 มีการบอกต่อไปยังผู้อื่นหรือแนะนำไม่ให้ผู้อื่นมาใช้บริการ
  - 2.6 มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ไม่ดี

องค์ประกอบของระบบบริการ มีดังนี้

1. ผู้รับบริการ คือ ผู้ที่เข้ามาใช้บริการและแจ้งความจำนงในเรื่องบริการต่าง ๆ
2. ผู้ปฏิบัติงานบริการ คือ ผู้ที่ให้บริการ หรือ ผู้ที่รับความจำนนนั้น ๆ ไปปฏิบัติให้ตรง

ความต้องการมากที่สุด

3. องค์การบริการ คือ หน่วยงาน ส่วนงานที่ให้บริการ
4. ผลิตภัณฑ์บริการ คือ สิ่งที่ต้องได้และเป็นสิ่งที่ต้องไม่ได้
5. สภาพแวดล้อมของการบริการ คือ องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน

การให้บริการ

ลักษณะของการบริการ ดังนี้

1. สาระสำคัญของความไว้วางใจ (Trust)
2. สิ่งที่ต้องไม่ได้ (Intangibility)
3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability)
4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity)
5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perish ability)
6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership)

ศิลปะการให้บริการที่ควรยึดถือปฏิบัติ คือ "SERVICE MIND" ผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ SERVICE MIND ตรงกับภาษาอังกฤษสื่อความหมายได้ดังนี้

S = Smile (อ่านว่า สมัย) แปลว่า ยิ้มแย้ม

E = Enthusiasm (อ่านว่า เอ็นทุซึแอตซึซึม) แปลว่า ความกระตือรือร้น

R = Rapidness (อ่านว่า เร็ปปีดเนส) แปลว่า ความรวดเร็ว ครบถ้วน มีคุณภาพ

V = Value (อ่านว่า วาลู) แปลว่า มีคุณค่า

I = Impression (อ่านว่า อิมเพร็สชัน) แปลว่า ความประทับใจ

C = Courtesy (อ่านว่า เค้อติซี) แปลว่า มีความสุภาพอ่อนโยน

E = Endurance (อ่านว่า เอนดูเร้น) แปลว่า ความอดทน เก็บอารมณ์

MIND ให้ความหมายไว้ดังนี้

M = Make believe (อ่านว่า เมค บีลีฟ) แปลว่า มีความเชื่อ

I = Insist (อ่านว่า อินซึส) แปลว่า ยืนยัน/ยอมรับ

N = Necessitate (อ่านว่า เนอะเซ็สเซอะเตท) แปลว่า การให้ความสำคัญ

D = Devote (อ่านว่า ดีไวต์) แปลว่า อุทิศตน

ที่มา : [www.cdd.go.th/j4607181.htm](http://www.cdd.go.th/j4607181.htm)

### ทักษะการเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ

1. ต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบสามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ในทุก ๆ เรื่องเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย รวมทั้งหาความรู้จาก เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
2. มีความช่างสังเกต (Observe) ผู้ทำงานบริการจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัวเป็น คนมีความช่างสังเกต เพราะหากมีการรับรู้ว่าการบริการอย่างไรจึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการก็จะพยายามนำมาคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดบริการ ที่ดียิ่งขึ้น เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการ ได้ มากยิ่งขึ้น
3. ต้องมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) พฤติกรรมความกระตือรือร้น จะแสดงถึงความมีจิตใจในการต้อนรับ ให้ช่วยเหลือแสดงความห่วงใย จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ในการช่วยเหลือผู้รับบริการ
4. ต้องมีกิริยาวาจาสุภาพ (Manner) กิริยาวาจาเป็นสิ่งที่แสดงออกจากความคิด ความรู้สึก และส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการ
5. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ให้บริการควรมีความคิดใหม่ ๆ ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์หรือบริการที่ทำอยู่ เคยปฏิบัติมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้น ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการจึงควรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิรูประบบงานบริการที่ดี
6. ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ (Emotional control) งานบริการเป็นงานที่ต้องให้ความช่วยเหลือจากผู้อื่น ต้องพบปะผู้คนมากมายหลายชนชั้น มีการศึกษาที่ต่างกัน ดังนั้น กิริยามารยาทจากผู้รับบริการจะแตกต่างกัน เมื่อผู้รับบริการไม่ได้ตั้งใจ อาจจะถูกตำหนิ พุดจา ก้าวร้าว กิริยามารยาทไม่ดี ซึ่งผู้ให้บริการต้องสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
7. ต้องมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Calmness) ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะติดต่อขอความช่วยเหลือตามปกติ แต่บางกรณีลูกค้าที่มีปัญหาเร่งด่วน ผู้ให้บริการจะต้องสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุและคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ อาจจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือก ในการให้บริการแก่ลูกค้า
8. มีทัศนคติต่องานบริการดี (Attitude) การบริการเป็นการช่วยเหลือ ผู้ทำงานบริการเป็นผู้ที่จึงต้องมีความคิดความรู้สึกต่องานบริการ ในทางที่ชอบ และเต็มใจที่จะให้บริการ ถ้าผู้ใดมีความคิดความรู้สึกไม่ชอบงานบริการ แม้จะพอใจในการรับบริการจากผู้อื่น ก็ไม่อาจจะทำงานบริการให้เป็นผลดีได้ ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่องานบริการดี ก็จะให้ความสำคัญต่องานบริการและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นผลให้งานบริการมีคุณค่าและนำไปสู่ความเป็นเลิศ



9. มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Responsibility) ในด้านงานทางการตลาดและการขาย และงานบริการ การปลูกฝังทัศนคติให้เห็นความสำคัญของลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยการยกย่องว่า "ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด" และ "ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ" ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างดีที่สุด

ที่มา: คู่มือ-เทคนิคการให้บริการด้วยใจ : งานเลขานุการกิจและสภาคณาจารย์ กองบริหารงานทั่วไปสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

### บทสรุป

การมีจิตบริการ (Stewardship) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะให้ความสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม และรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น ซึ่งอุทิศตนเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจ

การมีจิตบริการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นในการเตรียมองค์การและสมาชิกในองค์การให้สามารถบริการแก่ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน รวมทั้งรองรับการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4

### ทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

#### ทักษะทางการพัฒนา

ทักษะทางการพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงาม และดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของระบบต่าง ๆ ในสังคมที่ได้รับการยอมรับจากคนในสังคมนั้น การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า และการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีสองส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งจะต้องมีทิศทางที่ดีขึ้นเท่านั้น

กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา (New development paradigm) หมายถึง "กระบวนความคิดและการปฏิบัติที่ทุกฝ่ายเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำงานด้วยกัน ใช้ความพยายามร่วมกัน และไม่มาเป็นปณิกษ์ต่อกัน"

วิธีการส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีความรู้ร่วมกัน มีการค้นคว้าวิจัยจนได้เครื่องมือที่เรียกว่า (AIC) ซึ่งเป็นวิธีการและเทคนิคในการเอาคนที่จะทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งจะดำเนินการใน 3 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 คือ A : Appreciation

ชั้นที่ 2 คือ I : Influence

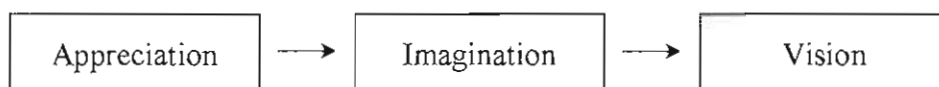
ชั้นที่ 3 คือ C : Control

ชั้นที่ 1 คือ A : Appreciation คือ "การทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับและชื่นชมคนอื่นโดยไม่รู้สึกหรือแสดงการต่อต้านหรือวิพากษ์วิจารณ์"

ในกระบวนการขั้นนี้ ทุกคนจะมีโอกาสแสดงออกอย่างทัดเทียมกันด้วยภาพ ข้อเขียน และคำพูด ว่าเขาเห็นสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และเขาอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีโอกาสใช้ข้อเท็จจริง เหตุผล และความรู้สึก ตลอดจนการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ตามข้อเท็จจริง เมื่อทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ จะทำให้คนมีความรู้สึกที่ดี มีความสุข มีความอบอุ่น และเกิด "พลังร่วม" ขึ้นในระหว่างคนที่มาประชุมด้วยกัน

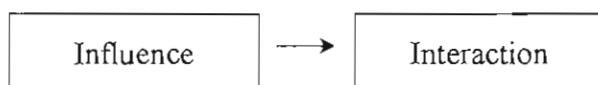
ในช่วงของการแสดงออกว่าแต่ละคนอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร เป็นการใช้จินตนาการที่ไม่ถูกจำกัดด้วยปัจจัยและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน จึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล การมองภาพกว้างและการคิดสิ่งแปลกใหม่ได้ดีกว่าการคิดจากสภาพปัญหาหรือข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือ การใช้ "จินตนาการ" (Imagination) ซึ่งจะมีพลังมาก

ขั้นกลายเป็น "วิสัยทัศน์ร่วม" (Shared vision) หรือ "อุดมการณ์ร่วม" (Shared ideal) ซึ่งได้แก่ "สิ่งที่มุ่งมาดปรารถนาพร้อมกันหรือเป้าหมาย" นั่นเอง



**ขั้นที่ 2 คือ I: Influence** คือ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่มาช่วยกัน กำหนดวิธีการสำคัญหรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วม ของกลุ่มได้อย่างดีที่สุดในขั้นนี้ ทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกันที่จะให้ข้อคิดเห็นว่า วิธีการสำคัญที่จะ ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วมนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง

เมื่อทุกคนแสดงความคิดเห็นแล้ว จะนำ "วิธีการ" ที่เสนอแนะทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ แยกแยะ และพิจารณาพร้อมกัน จนกระทั่งได้ "วิธีการสำคัญ" ที่กลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่า จะนำไปสู่ ความสำเร็จตามที่กลุ่มต้องการ ซึ่งในการพิจารณาเลือกวิธีการสำคัญนั้น สมาชิกกลุ่มจะมี "ปฏิสัมพันธ์" (Influence หรือ interaction) ซึ่งกันและกันสูง รวมถึงการถกเถียงโต้แย้งกันด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ได้วิธีการที่กลุ่มเห็นร่วมกันว่าดีที่สุดใน เนื่องจากการถกเถียงโต้แย้งในระดับวิธีการ ดังกล่าว มี "เป้าหมาย" หรือ "อุดมการณ์" ร่วมกัน ฉะนั้น กลุ่มยังมีแนวโน้มที่จะรักษาความสามัคคี ไว้ได้โดยไม่ยากนัก

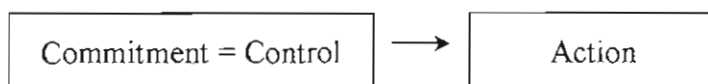


**ขั้นที่ 3 คือ C: Control** คือ การนำ "วิธีการสำคัญ" มากำหนดเป็น "แผนปฏิบัติการ" (Action Plan) อย่างละเอียดว่า ทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีกำหนดเวลาอย่างไร ใคร รับผิดชอบเป็นหลัก ใครต้องให้ความร่วมมือ จะต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเท่าไร จากแหล่งใด จะมีรายได้จากการดำเนินงานดังกล่าวหรือไม่ ถ้ามีประมาณเท่าไร และรายละเอียดอื่น ๆ ตามที่เห็นว่า ควรระบุไว้

ในขั้นนี้ สมาชิกกลุ่มแต่ละคนจะเลือกเองว่า สมัครงใจจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องใด จะเป็นผู้ให้ความร่วมมือในเรื่องใด จะเป็นผู้ร่วมคิดแผนปฏิบัติการข้อใด เป็นการกำหนด "ข้อผูกพัน" (Commitment) ให้ตนเองเพื่อ "ควบคุม" (Control) ให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่ การบรรลุผลที่เป็นเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกันของกลุ่มในที่สุด

นอกจากการเข้ารับผิดชอบหรือไม่ความร่วมมือตาม "แผนปฏิบัติการ" ที่กลุ่มร่วมกัน กำหนดขึ้นแล้ว สมาชิกกลุ่มในแต่ละคนยังอาจกำหนด "ข้อผูกพันเฉพาะตัว" (Personal

commitment) ได้อีกด้วย เพื่อเป็นการใช้พลังในส่วนของตัวเองแต่ละคนให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์มากที่สุด



กระบวนการ AIC จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้น เมื่อฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความรักความเมตตา ตัว A (Appreciation) คือ ธรรมะอย่างสูง ได้แก่ ความรักและความเมตตา คนอื่น ต้องรับฟัง อุดหนุน และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งตรงกับหลักของ พระพุทธศาสนา ฉะนั้น "A" ทำให้เกิดพลังความดีเข้ามา อาจเรียกว่าเป็น “การพัฒนาทางจิตวิญญาณ” (Spiritual development) พอคนที่เข้ามาทำกิจกรรมมีความรักความเมตตาต่อกัน ก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากการทำงานด้วยกัน ที่เรียกว่า "Interactive learning through action" จึงให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ เพราะทำให้เกิด "การเรียนรู้" ที่แท้จริง ซึ่งมีพลังมาก ปกติแล้วคนมักจะไม่เรียนรู้กันยาก

เพราะฉะนั้น "การพัฒนา" ต้องการ "การเรียนรู้" อย่างมากของทุกฝ่าย นั่นคือ ต้องมี "I" (Influence) ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดพลัง และต้องมี "C" (Control) ซึ่งได้แก่ "การจัดการ" (Management) และ "แผนปฏิบัติการ" (Action plan) ที่กำหนดว่าใคร จะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด มีค่าใช้จ่ายเท่าไร จะได้เงินจากไหน ถ้าไม่พอจะทำอย่างไร เป็นต้น

คุณลักษณะของทักษะทางการพัฒนาตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

### 1. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากรแนวใหม่ ผู้บริหารและองค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกัน และต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาบุคลากรใน 3 มิติ ได้แก่ มิติแรก การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) คือ การทำให้บุคลากรเปลี่ยนวิธีคิด และการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มิติสอง การพัฒนาลักษณะนิสัย (Traits) คือ ทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพันกับองค์กร มิติสาม การพัฒนาการจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น  
ที่มา : [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/4-55\(500\)/page1-4-55\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/4-55(500)/page1-4-55(500).html)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรสรุปได้หลากหลายประการดังนี้

1) ช่วยทำให้ระบบ วิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น

- 2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
- 5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

แนวคิดพื้นฐานตามปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญ คือ

- 1) บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
- 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based development)
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก ผู้ระบบการพัฒนาขององค์การ
- 4) วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์การ
- 5) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาบุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
- 6) ระบบข้อมูลบุคคลขององค์การจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้
- 7) การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรม ควบคู่กันไป
- 8) องค์การต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์การ

องค์การจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์การ จึงอาจจะกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การที่เราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude): KSA หรืออาจจะรวม ความเข้าใจ (Understanding): KUSA

**KUSA** เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคคลในทุกองค์กร ประกอบด้วย

1) การพัฒนา**ให้มีความรู้** (Knowledge) เรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ การเรียนรู้ จึงไม่ใช่เพียงการรับรู้ที่จำ ๆ มาโดยไม่เข้าใจ

2) การพัฒนา**ให้มีความเข้าใจ** (Understanding) ต้องทำความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ทบทวนวิเคราะห์ให้เห็นจุดต่าง ๆ เพื่อตอบตัวเองให้ได้ แล้วจึงเชื่อมโยงแนวคิดนั้น ๆ พร้อมจะนำไปปฏิบัติได้เสมอ

3) การพัฒนา**ให้มีทักษะความชำนาญ** (Skill) เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญเพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น

4) การพัฒนา**ให้มีทัศนคติที่ดี** (Attitude) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์คนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกัน ได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

**ทักษะการมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร**

1. ด้าน**ความรู้** ควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ส่วนใน

2. ด้าน**ทักษะ** หรือความชำนาญงานหากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับการพัฒนาทางด้านทักษะนี้จะมีทั้งทักษะทางการปฏิบัติ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด

3. ด้าน**ทัศนคติ** บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีม และมีความสามัคคี (Team work) เสริมสร้างความรู้สึกรักงานที่ถูกต้องในการทำงาน (Work attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชน (Sense of service) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และ

ต้นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจ ควบคู่กันไปด้วย

วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ทักษะ และทัศนคติ มีหลายวิธีและหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

1) การให้การศึกษา-เรียนรู้ (Education-learning) การให้การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนืองที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนินชีวิตดี และมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในวิถีชีวิตการทำงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการทำทุนหรืออนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญาและหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคลากรเอง

2) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้ห้องประกอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยในการจัดการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จะเป็นต่อความต้องการขององค์กร

3) การพัฒนาบุคลากร (Employee development) การพัฒนาการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษการสอนงานการให้คำปรึกษา แนะนำการเป็นที่ปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานการจัดการทัศนศึกษาดูงานการมอบหมายให้ประชุมแทนและการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวหากเลือกใช้ผสมผสานกันกับ 2 แนวทางข้างต้น ก็จะช่วยให้ระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.1) การนิเทศงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้น หรือจัดการนิเทศงานเมื่อพบว่าบุคลากรประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.2) การให้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการให้คำชี้แนะหรือกระตุ้นจากผู้บริหาร เช่น การจัดมุมวิชาการในองค์กร การอ่านตำรา หรือนิตยสารทางวิชาการ การค้นคว้าหรือวิจัย

3.3) การฝึกอบรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ช่วยประหยัดแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงาน

3.4) การสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรที่เข้าสัมมนา

3.5) การให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศตามความเหมาะสมเพื่อจะให้เกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอกอื่น

3.6) การให้ไปศึกษาต่อ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ เพราะการที่บุคลากรมีวุฒิสูงขึ้น ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเองจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากขึ้น และยังเป็นโอกาสให้บุคลากรนั้น ได้ตำแหน่ง หรือเงินเดือนเพิ่มตามความสามารถอีกด้วย

ที่มา : <http://www.tpa.or.th>

### บทสรุป

การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก ดังนั้นผู้นำจะอุทิศตนเพื่อสร้างความเจริญงอกงามของแต่ละคน และทุก ๆ คนในองค์กร

การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสำคัญ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตน ให้มีความรู้ ความสามารถตามความเหมาะสม

## 2. การสร้างชุมชน

การสร้างชุมชน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดภายในองค์กร ไม่ได้มององค์กรว่าเป็นเพียงแต่ที่ที่คนมารวมกันทำงาน โดยไม่มีความสัมพันธ์ความเอื้ออาทร การแบ่งปัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดชุมชนภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังจะทำให้เกิดชุมชน หรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ซึ่งทำให้สังคมโดยรวมมีความเข้าใจและสมัครสามัคคีกัน ดังนั้นในการสร้างชุมชนถือเป็นการพัฒนาองค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง

### ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา



ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เคยให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน ดังนี้

การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้สู่สถานะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์กร

การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร
2. การเก็บรวบรวม ข้อมูลจากองค์กร
3. การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร
4. ดำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
5. วางแผนปฏิบัติการ
6. ลงมือปฏิบัติการ

ที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/195625>

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์มุ่งช่วยเหลือองค์กร และสมาชิก ดังนี้

(สุนันทา เถาพันธ์, 2541, หน้า 57-58)

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อมุ่งช่วงองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุ

เป้าหมาย

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

ร่วมกัน

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน
6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

7. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

9. เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data base) มากกว่าคำเนิ่งถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย

หลักในการพัฒนาองค์กร ควรยึดหลักที่สำคัญ ดังนี้ (วรพงษ์ มหาโพธิ์, 2547)

1. สร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ
2. หาแนวร่วมทางพฤติกรรมและแนวความคิดเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง
3. มุ่งเน้นการกระทำต่อทั้งระบบและทุกหน่วยงานในองค์การ
4. มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทันต่อสภาวะการณ์อยู่เสมอ
5. มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบสมาชิกในองค์การ
6. ยึดหลักการทำงานเป็นทีม
7. มีการจูงใจให้เกิดความร่วมมือตามความเหมาะสมของสถานการณ์
8. ปลูกจิตสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การให้แก่สมาชิกทุกคน
9. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/195625>

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร (Organization development )

1. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้าง ความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร การพัฒนาองค์กรจะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

### จุดมุ่งหมายของการพัฒนาองค์กร

1. เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
4. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระ ชัดต่อความเจริญขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ
5. มุ่งส่งเสริมหลักการงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล
6. เน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกของคน ไปพร้อมๆ กัน
7. ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
8. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่
9. มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่เดินสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์กร คือมุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

ที่มา : [www.lib.ubu.ac.th/qa-km/wp-content/uploads/2009/02/learn2.doc](http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/wp-content/uploads/2009/02/learn2.doc)

### แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organizational development)

1. ความจำเป็นของการจะต้องมีปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กร (Need for improvement)
  - 1.1) ตัวเร่งทางธุรกิจของการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customers) ซึ่งมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เมื่อลูกค้าพร้อมจะจ่ายเมื่อเขาต้องการบริการหรือผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ผู้บริหารและผู้นำองค์กรต้องคิดว่าธุรกิจของตนยังสามารถให้บริการที่ตรงกับความต้องการที่ลูกค้าปรารถนาได้หรือไม่ มิฉะนั้น ก็ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงองค์กรของตน
  - 1.2) สภาพการณ์ที่มีคู่แข่งหรือมีการแข่งขันเกิดขึ้น กลวิธีในการดำเนินธุรกิจที่ดีและใหม่กว่า ย่อมถูกนำมาใช้ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค องค์กรธุรกิจควรปรับเปลี่ยนวิธีการของตนให้พร้อมรับกับเหตุการณ์ และสามารถแข่งขันได้ทุกเมื่อ
  - 1.3) เหตุการณ์ในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรสนิยมของผู้บริโภค เทคโนโลยีหรือรูปแบบของการสื่อสารซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม รวมไปถึงเทคโนโลยีการผลิตและปฏิบัติการ (Production and operations technology) และเทคโนโลยีการบริหารงาน (Management technology)

และสถานะของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่กำลังไปสู่ยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ทำให้ผู้นำขององค์กรต้องใช้แนวคิด หลักการและวิธีการในการบริหารจัดการที่จะสามารถนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาและปรับปรุงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีผลเชื่อมโยงถึงกันอย่างใกล้ชิดและฉับพลัน และมีผลทำให้มุมมองของผู้บริหารและผู้นำในการจัดการองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

## 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การพัฒนาองค์กร ถือว่าเป็น โครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานและองค์กรซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจาก การพัฒนาองค์กร จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของผู้ถูกกระทำและผู้แสดงปฏิกริยาตอบสนองรวมถึงผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อระบบสังคม

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นกระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการจัดการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะใช้เทคนิคทาง พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กร ในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสม

องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์กำลังแสวงหาประสิทธิภาพของงานและความมีอิสระของ มนุษย์เพิ่มด้วยการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงานระหว่างกัน มีบรรยากาศของการไว้วางใจกันมากขึ้น กล้าเสี่ยงในการทำงาน และมีความรู้สึกมั่นใจในอันที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมี ประสิทธิภาพในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะพบกับการเสี่ยง ความไม่มั่นคง การทำทนาย ความกลัวการสูญเสีย เพื่อจะเผชิญกับสิ่งต่างๆ เหล่านั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ ทักษะ ค่านิยมและต้องรู้สิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีแผนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือระบบของ การพัฒนาองค์กร และอย่างน้อยต้องคำนึงถึงหลักทั่ว ๆ ไป 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์แก่การทำงานร่วมกัน
2. ทักษะ: แนวทางใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติงานร่วมกัน
3. ทักษะคติ: ยอมรับความรู้สึกใหม่ๆ อันจะมีส่วนร่วมให้งานระหว่างบุคคลสำเร็จ
4. ค่านิยม: การยอมรับค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูล ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร
5. ยุทธศาสตร์และการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : <http://sombath.wordpress.com/2011/11/30>

### ทักษะของผู้ผู้นำในการสร้างชุมชนที่ดี

1. การมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ คือการที่คนในกลุ่มมีแนวคิดเดียวกันหรือมองเห็นอนาคตข้างหน้าร่วมกันถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวความสัมพันธ์และการรวมตัวของกลุ่มให้พยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน โดยไม่แตกแยก

2. การมีเป้าหมายเดียวกัน หรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีทิศทางดำเนินงานที่สอดคล้องกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น เน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของกลุ่มมากกว่าทรัพย์สินหรือสิ่งมีค่าทางวัตถุ เพื่อจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง

3. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารจัดการ เป็นเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกมีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม และตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดการรับรู้ ตัดสินใจและร่วมลงมือปฏิบัติในนามของกลุ่ม หากดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส เปิดเผย และมีการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม จะทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง

4. กิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่มมีความเหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของสมาชิก มีแผนงานที่ประกอบด้วย การพัฒนาทุก ๆ ด้าน ไม่เป็นการส่งเสริมหรือสร้างความขัดแย้ง และมีการเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถบริหารจัดการได้ภายในกลุ่มโดยไม่ต้องพึ่งพิงปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอก ภายใต้การสนับสนุนของผู้นำองค์กรชุมชน

5. มีบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความรัก เอื้ออาทร สมานฉันท์และสามัคคี ความรักและความสมานฉันท์จะเป็นเหตุให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง

6. ระบบการสื่อสารของกลุ่มควรเป็นแนวราบไม่ใช่แนวตั้ง เนื่องจากจะทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมกัน และยอมให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ไม่เหมือนถูกบังคับมีความรัก

7. ผู้นำ สมาชิกของกลุ่ม และคนทั่วไปในชุมชน มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง มีภาวะผู้นำเสียสละ มีวิสัยทัศน์ สมาชิกกลุ่มในกลุ่ม พร้อมที่จะจัดการกับปัญหาของตนเองและชุมชน ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งทางความคิด การวางแผน การตัดสินใจ และการติดตามประเมินผล โดยปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างดี เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก มีความไว้วางใจกัน โดยสมาชิกในกลุ่มยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูล และการติชมซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันเสมอ คนทั่วไปในชุมชน หรือกลุ่มคนที่คอยเฝ้า ติดตาม วิพากษ์วิจารณ์ ที่พร้อมจะเข้าร่วมหรือสนับสนุนกลุ่ม

### บทสรุป

การสร้างชุมชน (Building community) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือ

บุคคลในองค์กรอื่น ๆ ทั้งคอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่  
เกี่ยวข้องกับชุมชน

การสร้างชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่ทำให้องค์กรมี  
ความเป็นชุมชน ทำให้เกิดการดำเนินงานในลักษณะชุมชน และสร้างบรรยากาศการทำงานให้ช่วยเหลือ  
ซึ่งกันและกัน ทำให้ชุมชนเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย.
- จิรพัฒน์ อุดมผล. (2548). *จุดกาะ หมวด 4*. (ออนไลน์). [www.dhammadhamma.org/dhamma/group04.php?](http://www.dhammadhamma.org/dhamma/group04.php?). 25 ธันวาคม 2552.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง. (2551). *การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.*
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2553). *80 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แคนเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตโปรดักชัน.
- คนัย จันทร์เจ้าฉาย. (2548). *เรียบเรียง. "อุปนิสัยที่ 8: จากประสิทธิผลสู่ความยิ่งใหญ่". The 8<sup>th</sup> habit: From effectiveness to greatness. By Stephen R. Covey. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.*
- ตรีเพชรย์ อ่ำเมือง. *คู่มือ-เทคนิคการให้บริการด้วยใจ: งานเลขานุการกิจและสภากาชาดราชย์ กองบริหารงานทั่วไป. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- ทิสนา แคมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธมลวรรณ มีเหมย. (2554). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 21(2), 447-455.*
- บงอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ปทุมพร ประสงค์ทรัพย์. (2549). *การตระหนักรู้ในตนเอง การสนับสนุนทางสังคมกับความเครียด และการจัดการความเครียดของนักศึกษามหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*

- ปทุมพร โพธิ์กาศ. (2554). *จิตวิทยาการบริการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์พริ้นต์.
- พงษ์ชัย เกลิมกลิ่น. (2551). *ความตระหนักของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมเขตเวสต์ ซีดี ต่อลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2548). *ธรรมนุญชีวิต*. (ออนไลน์). [www.dhammadownload.com/dhammadownload.com/04pdp.html](http://www.dhammadownload.com/dhammadownload.com/04pdp.html), 24 ธันวาคม 2552.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โรเบิร์ต เค.กรีนลีย์ : เขียน, อัญชลี ชัยชนะวิจิตร: แปล, ลาร์รี่ ซี.สเปียร์: เรียบเรียง. (2553). *Servant leadership สูคยอดผู้นำคือผู้รับใช้*. กรุงเทพฯ: สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- วรพงษ์ มหาโพธิ์. (2547). *การพัฒนาองค์กร*. (ออนไลน์). [www.siamhr.com:8080/hrproject/o\\_d.jsp](http://www.siamhr.com:8080/hrproject/o_d.jsp).
- วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2546). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา: กรณีศึกษาปรากฏการณ์ภายในประเทศ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 26(3), 87-112.
- วิระชน ขาวผอง. (2551). *ความรู้ การมีส่วนร่วม และความตระหนักต่อระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001): ศึกษากรณี บริษัทจันทบุรีซีเมนต์ จำกัด และบริษัทจันทบุรี ไซม่อนซีเมนต์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมิต สัจฉกร. (2542). *การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: วิทยุชน จำกัด.
- สรายุทธ กันหลง, สมาน งามสนิท และบุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(2), 83-98.
- สัมพันธ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเวอร์ชัน 1.0*. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).



- สุนทร พูนเอียด. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในการบริหาร การพัฒนา  
ชนบทสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดภาคใต้ตอนบน*. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวางแผนและพัฒนาชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุนันทา เกาหนันท์. (2541). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซี. ดี. บุคส์โคร์.
- สุพัตรา ถนอมวงศ์. (2551). *ความตระหนักต่อการจัดการขยะของผู้อยู่อาศัยบริเวณริมคลองรังสิต  
ประจวบคีรีขันธ์: ศึกษากรณี ตำบลบึงขี้ไก่ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและ  
สิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนสังเคราะห์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์. (2550). *การศึกษารับรองรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงโดยใช้กลยุทธ์การ  
บริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัท เอฟเอ็มที กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไฮพี  
(ไทยแลนด์) จำกัด*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสรี พงศ์พิศ. (2547). *ร้อยคำที่ควรรู้*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- อนิวัช แก้วจงนงศ์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- อุษณีย์ โพธิ์สุข. (2542). *กลยุทธ์ทางการศึกษาผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: แพมมีตีไคเรค  
จำกัด.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- Autry, J.A. (2001). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and  
improve bottom-line performance*. New York: Three River Press.
- Blanchard, K.H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high  
performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bloom. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*.  
New York: McGraw-Hill.
- Breckler. S.W. (1986). *Attitude structure and function*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Association .
- Brown, D.H. (1994). *Principles of language learning and teaching*. London: Princeball  
International.

- Buchen, I.H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5, 125.
- Certo, S.C. (2006). *Modern management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Covey, S.R. (2006). Servant leadership: Use your voice to serve others. *Leadership Excellence*, 23(12), 5-6.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership theory and practice*. Florida: The Dryden Press.
- Daft, R.L. (2002). *The leadership experience*. (2<sup>nd</sup> ed). Florida: Harcourt, Inc.
- Dubrin, A.J. (2006). *Leadership: 2<sup>nd</sup> Asia-Pacific edition*. Boston: Houghton Mufflin Company.
- Farling, L.M., et al. (1999). Servant leadership: Setting the stage of empirical research. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Felton, S.L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 67(7), 79.
- Freedman, J. L. (1978). *Happy people: What happiness is, who has it, and why*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Good. (1973). *Dictionary of education*. (3<sup>rd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Graham, J.W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leadership within*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Humphreys, J.H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431.
- Irving, J.A. (2005). *Exploring the relationship between servant leadership and team effectiveness: Findings from the nonprofit sector*. Servant leadership research roundtable, Regent University.
- Joseph, E., & Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Lorson, R. (1988). On the double object construction. *Linguistic Inquiry*, 19, 335-391.
- Laub, J.A. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Servant leadership research roundtable, Regent University.

- Lawrence, M. (2002). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. (Online). Retrieved September 15, 2013, from [www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book](http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book).
- Nwogu, O.G. (2004). *Servant leadership model: The role of follower self-esteem, emotional intelligence, and attributions on organizational effectiveness*. Proceedings of the 2004 servant leadership research roundtable. Retrieved September 15, 2013, from [http://www.regent.edu/acad/global/publications/2sl\\_proceedings/2home.html](http://www.regent.edu/acad/global/publications/2sl_proceedings/2home.html).
- Page, D., and Wong, P.T. (2003) *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Servant leadership roundtable. Regent university school of leadership studies, Virginia Beach, VA.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Servant leadership roundtable. Regent university school of leadership studies, Virginia Beach, VA.
- Russell, F. R. and Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributed: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 14-157.
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Spears, L.C. (1994). *Servant leadership: Quest for caring leadership*. Retrieved September 15, 2013, from [www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html](http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html).
- Spears, L.C. (1996). Reflection on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader Fall, 2004*(34), 7-11.
- Spears, L.C. and J. Noble. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*. Retrieved September 15, 2013, from [www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html](http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html).
- Stone, A.G.,R.F. Russell, and K. Patterson. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.

Winston, B.E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model*. Paper presented at the servant leadership research roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 15, 2013, from [www.regent.edu/acad/cls/2003Servant/Leadership/Roundtable](http://www.regent.edu/acad/cls/2003Servant/Leadership/Roundtable).

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก ง  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

1. ตำแหน่ง  ผู้รับใบอนุญาต  ผู้อำนวยการ  รองผู้อำนวยการ
2. ที่ตั้งสถานศึกษา  สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. ท่านคิดว่าความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของท่านจัดอยู่ในระดับ  
 มากที่สุด  มาก  ปานกลาง  น้อย  น้อยที่สุด
4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารอยู่ในระดับ  
 มากที่สุด  มาก  ปานกลาง  น้อย  น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่จำเป็น

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การเป็นผู้ฟังที่ดี					
2. การเข้าใจผู้อื่น					
3. การบำรุงรักษาบุคลากร					
4. การตระหนักรู้					
5. การโน้มน้าวใจ					
6. การสร้างมโนทัศน์					
7. การมองการณ์ไกล					
8. การมีจิตบริการ					
9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล					
10. การสร้างชุมชน					

รวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

**แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี**

ชื่อ - สกุล.....  
 วุฒิการศึกษา.....ตำแหน่ง.....

ผู้วิจัยต้องการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf) องค์กรประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ (Ten characteristics of servant leadership) ประกอบด้วย

- 1) การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)
- 2) การเข้าใจผู้อื่น (Acceptance and empathy)
- 3) การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing)
- 4) การมีความตระหนักรู้ (Awareness)
- 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion)
- 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualizing)
- 7) การมองการณ์ไกล (Foresight)
- 8) การมีจิตบริการ (Stewardship)
- 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people)
- 10) การสร้างชุมชน (Building community)

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

.....  
 .....  
 .....

2. ท่านคิดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ควรทำการเสริมสร้างของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....  
 .....  
 .....

3. ท่านคิดว่าการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ควรมีหลักการของหลักสูตรอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ควรมีจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่ากิจกรรมการฝึกอบรม ของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

.....

.....

.....



9. ท่านคิดว่า สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
จังหวัดชลบุรี ควรใช้สื่อประเภทใดบ้าง อย่างไร

.....  
 .....

10. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับ การประเมินผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี

.....  
 .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
 .....

## แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ตรงกับตัวเลือกที่ท่านเห็นว่าถูกต้องมากที่สุด

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง อะไร
  - ก. สถานการณ์ของผู้นำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้
  - ข. ผู้นำใช้ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมาย
  - ค. ผู้นำที่มีสถานภาพที่ดี และมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังอยู่ตลอดเวลา
  - ง. ภาวะความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บังคับการ
2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง พฤติกรรมตามข้อใด
  - ก. การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้อำนาจตามกรอบที่กำหนด
  - ข. สถานะของผู้ที่ทำงานรับใช้ทั่วไป
  - ค. การแสดงออกถึงการให้บริการผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง
  - ง. การที่ผู้นำคิดถึงการให้บริการผู้อื่นเสมอๆ ในแต่ละวัน
3. Greenleaf ได้แนวคิดเรื่อง Servant leadership จากแหล่งใด
  - ก. Productivity world ของ Bass & Avolio
  - ข. Learn on the job ของ Muchinsky
  - ค. Journey to the east ของ Hermann Hesse
  - ง. Spiritual leader ของ Larry C. Spears
4. คุณลักษณะใดต่อไปนี ไม่ อยู่ในแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf ต่อไปนี้
  - ก. การโน้มน้าวใจ
  - ข. การมีจิตบริการ
  - ค. การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคคล
  - ง. การติดต่อสื่อสาร
5. คำกล่าวต่อไปนี้ข้อใดถูกต้องที่สุด
  - ก. ผู้นำทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
  - ข. ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
  - ค. มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวเอง
  - ง. ภาวะผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้เนื่องจากเป็นพรสวรรค์ที่ได้มาตั้งแต่กำเนิด

6. คุณลักษณะความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ในข้อใดที่มีความสำคัญมากที่สุด
- ตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย
  - มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วยพระเดช
  - มีบทบาทในการนำผู้ร่วมงานด้วยพระคุณ
  - มีการยอมรับและคล้อยตามความคิดเห็นของผู้อื่น
7. การทำงานจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อผู้นำแบบผู้รับใช้มีลักษณะอย่างไร
- มองการณ์ไกล
  - มีจิตบริการ
  - มุ่งมั่นการพัฒนาบุคคล
  - ถูกทุกข้อ
8. ข้อใด ไม่มี ลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้
- พยายามสื่อสาร เปิดรับคำพูด พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลอื่น
  - มีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมความพร้อมให้แก่ผู้ตามที่ยังขาดอยู่
  - ความสำเร็จเกิดจากการทำให้ผู้ตามยินยอมที่จะทำด้วยตนเอง
  - พยายามสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น
9. ข้อใด ไม่ใช่ มารยาทในการฟัง ของการเป็นผู้ฟังที่ดี
- ฟังเพื่อให้เกิดความรู้และความรอบรู้
  - ฟังเพื่อให้เกิดความรู้สึกผิด และมีมารยาทอันดีงาม
  - ฟังเพื่อหาเหตุผลมาโต้แย้งหรือคล้อยตาม
  - ฟังเพื่อความเพลิดเพลิน และซาบซึ้ง
10. ท่านคิดว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ควร ทำตามลักษณะใดมากที่สุด
- ฟังหูซ้ายทะลุหูขวา
  - ฟังความข้างเดียว
  - ฟังหูไว้หู
  - ฟังไม่ได้ศัพท์จับไปกระเดียด
11. ข้อใด ไม่ใช่ ทักษะการมีความตระหนักรู้ในผู้อื่น (Empathy)
- การเข้าใจผู้อื่น
  - การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
  - การมีจิตใจให้บริการ
  - การรับรู้ความแตกต่างของผู้อื่น

12. เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งกัน ผู้นำแบบผู้รับใช้ควรปฏิบัติอย่างไร
- เดินหนีจากไปเพราะไม่ยอมมีเรื่อง
  - รีบปรึกษาคณะที่สามเพื่อเป็นกรรมการตัดสินชี้ขาด
  - หาเหตุผลเพื่อยืนยันความถูกต้องของตนเองให้มากที่สุด
  - ให้อภัยแก่คู่กรณีด้วยความจริงใจ
13. ทำไมผู้นำแบบผู้รับใช้จึงควรมีจิตบริการ
- เนื่องจากต้องการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวของตนเอง
  - เนื่องจากปรารถนาให้ผู้ร่วมงานสงสารแล้วหันมาให้ความร่วมมือมากขึ้น
  - เนื่องจากต้องการให้ตนเองด้อยลงและให้ผู้อื่นโดดเด่นขึ้น
  - เนื่องจากการมีจิตบริการเท่านั้นที่จะทำให้เข้าถึงความลับของผู้อื่น ได้อย่างแนบเนียน
14. ข้อใดกล่าวถึง “การมองการณ์ไกล” ได้ถูกต้องที่สุด
- สภาวะของความอยากก้าวหน้าแม้จะเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ก็ตาม
  - ความใฝ่ฝันที่ผ่านเข้ามาแล้วจากไปพร้อมกับความทรงจำที่ดีเยี่ยม
  - กระบวนการโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง
  - ความสามารถที่ใฝ่ขบเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อตัดสินใจในอนาคต
15. ผู้นำที่มี การมองการณ์ไกล ควรมีพฤติกรรมอย่างไร
- เสวนาเกี่ยวกับความหวังของผู้อื่น
  - ตัดสินใจวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเด็ดเดี่ยวด้วยตนเอง
  - ใฝ่ฝันที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานที่ใกล้ชิดให้มีความก้าวหน้าในชีวิต
  - ทุกข้อที่กล่าวมาข้างต้น
16. ข้อใด ไม่ใช่ ลักษณะของวิสัยทัศน์
- ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทนายใจ
  - การนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้
  - ฝันที่เป็นจริง
  - ภาพแฉ่งบวก
17. ข้อใด ไม่ใช่ ลักษณะของการมอบหมายงานที่ดี
- ระบุความต้องการในการรายงาน
  - เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานแสวงหาความรับผิดชอบและเรียนรู้งานด้วยตนเอง
  - ควบคุมดูแลความก้าวหน้าให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม
  - เตรียมการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ข้อมูลที่จำเป็น

18. บุคคลใดต่อไปนี้เป็นบุคคลที่ ไม่มี มโนทัศน์
- คาดการณ์สิ่งต่างๆ ที่อาจจะเกิดในอนาคต แล้วประมวลออกมาเป็นข้อสรุปได้
  - มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ข้อเท็จจริง การสรุปรวมเกี่ยวกับเรื่องนั้นมาก่อน
  - สามารถระลึกได้ว่าสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นมีลักษณะเฉพาะอย่างไรบ้าง
  - สามารถประมวลความรู้ของสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้น เข้าด้วยกัน ออกมาเป็นข้อสรุปได้
19. คุณลักษณะของบุคคลใดต่อไปนี้เป็น ไม่มี ส่วนช่วยในการสร้างสัมพันธภาพในองค์กร
- หนึ่ง เป็นคนให้เกิดริตและเคารพในคุณค่าของบุคคลอื่น
  - จอย เข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่นเสมือนเราเป็นตัวเขา
  - ปอง เป็นเอาจริงเอาจริงกับการทำงานเป็นทีม
  - ปฏิเสธแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของตนเอง อย่างไม่เสแสร้ง
20. ในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ต้องมีคุณลักษณะในการเข้าใจผู้อื่น บุคคลประเภทใดที่มักจะมีเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ โมโหง่าย
- พวกอารมณ์อ่อนไหว
  - พวกเฉื่อยชา
  - พวกคื้อร้น
  - พวกขลาดกลัว
21. ข้อใดเป็นวิธีปฏิบัติต่อ บุคคลประเภท คื้อร้น
- เวลาออกคำสั่ง ควรพูดซ้ำๆ ให้ค้ำง่ายๆ และชัดเจน
  - ให้คำชม หรือคำชื่นชมให้มากแล้วจะได้รับความร่วมมือที่ดี
  - เมื่อเขาให้ความร่วมมือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งควรถือโอกาสชมเชยทันที
  - อธิบายทุกอย่างให้ชัดเจน และทวนคำสั่งเสมอ
22. การบำรุงรักษาบุคลากรข้อใด ไม่ใช่ สวัสดิการที่ควรจัดให้กับบุคลากรในองค์กร
- สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
  - สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน
  - สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน
  - สวัสดิการเกี่ยวกับสถานบันเทิง

23. ข้อใด ไม่ใช่ หลักการสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากร
- หลักความเสมอภาค
  - หลักสิทธิมนุษยชน
  - หลักการตอบสนองความต้องการ
  - หลักสิทธิประโยชน์
24. ข้อใด ไม่ใช่ วัตถุประสงค์ในการโน้มน้าวใจ
- เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเห็นอกเห็นใจ ความสงสารและนำไปปฏิบัติตาม
  - เพื่อชักนำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ในเรื่องที่พูด
  - เพื่อกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
  - เพื่อปลุกใจให้เกิดความสำนึกและปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
25. ข้อใด ไม่ใช่ ทักษะในการโน้มน้าวใจ
- จงให้ความสนใจแก่ผู้อื่น
  - จงพูดในเรื่องที่เรากำลังสนใจ
  - จงเป็นนักฟังที่ดีด้วยการให้ความสนใจ
  - จงจำชื่อผู้ที่ติดต่อให้ได้
26. ผู้บริหารท่านใดมีภาวะความเป็นผู้นำ
- ผอ.แดง ขอบนำความรู้ด้านเทคโนโลยีมาเผยแพร่ให้กับครูในโรงเรียน
  - ผอ.ดำ ชักชวนเพื่อนครูในโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส
  - ผอ.ขาว ส่งครูแดงเข้ารับการอบรมการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ
  - ผอ.ฟ้า เป็นคนขยัน มุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียน ครูทุกคนในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน
27. ข้อใดต่อไปนี้เป็น ไม่ใช่ วิธีการในการพัฒนาบุคลากร
- การให้การศึกษา
  - การฝึกอบรม
  - การให้สวัสดิการ
  - การสัมมนาทางวิชาการ
28. ข้อใด ไม่ใช่ หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคคลในทุกองค์กร
- Knowledge
  - Skill
  - Attitude
  - Legal

29. ข้อใด ไม่ใช่ ความสำคัญของหลักการพัฒนาองค์กร
- ก. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่
  - ข. ช่วยเพิ่มระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้มากขึ้น
  - ค. ช่วยลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
  - ง. ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
30. ข้อใดเรียงลำดับขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาในองค์กร ได้ถูกต้อง
1. การวางแผนปฏิบัติงาน
  2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร
  3. การลงมือปฏิบัติการ
  4. การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร
  5. ดำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
  6. การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร
- ก. 4 2 6 5 1 3
  - ข. 4 2 6 1 5 3
  - ค. 2 4 6 5 1 3
  - ง. 2 4 6 1 5 3

## เฉลยคำตอบ

- |      |       |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. ก | 6. ก  | 11. ข | 16. ข | 21. ค | 26. ง |
| 2. ค | 7. ง  | 12. ง | 17. ก | 22. ง | 27. ค |
| 3. ค | 8. ค  | 13. ก | 18. ก | 23. ข | 28. ง |
| 4. ง | 9. ข  | 14. ง | 19. ค | 24. ก | 29. ข |
| 5. ข | 10. ง | 15. ค | 20. ก | 25. ข | 30. ก |

## แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ชื่อ - สกุล.....

คำชี้แจง ให้นำท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามระดับพฤติกรรมของท่าน

ที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ทักษะทางการบริหาร</b>						
1	การเป็นผู้ฟังที่ดี					
	1) มีความตั้งใจในการฟัง					
	2) เปิดใจยอมรับฟังปัญหา					
	3) ให้ความสำคัญกับการฟัง					
2	การมีความตระหนักรู้					
	1) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
	2) สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง					
	3) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์กร					
3	การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร					
	1) วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้					
	2) วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ					
	3) มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ					
4	การมองการณ์ไกล					
	1) วาดภาพอนาคตโดยใช้ข้อมูล					
	2) มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา					
	3) พัฒนางองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
<b>ทักษะทางสังคม</b>						
1	การเข้าใจผู้อื่น					
	1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
	2) เข้าใจปัญหา เอาใจเขามาใส่ใจเรา					
	3) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล					



ที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ใช้	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ทักษะทางสังคม</b>						
2	การบำรุงรักษาบุคลากร					
	1) ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา					
	2) ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดี					
	3) แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน					
3	การโน้มน้าวใจ					
	1) สร้างความศรัทธา					
	2) ใช้วาทศิลป์โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วย					
	3) อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อเสีย					
4	การมีจิตบริการ					
	1) ดูแลช่วยเหลือคนอื่น					
	2) เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี					
	3) รับผิดขอโทษเพื่อนร่วมงาน					
<b>ทักษะทางกรพัฒนา</b>						
1	การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล					
	1) พัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
	2) ดำเนินการพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง					
	3) ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ					
2	การสร้างชุมชน					
	1) เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา					
	2) สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร					
	3) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

### แบบวัดค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ชื่อ - สกุล.....

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ เห็นด้วย
1.ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการรับผิดชอบ ต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรก					
2.ข้าพเจ้าช่วยเหลือผู้อื่น โดยเห็นว่าเป็น หัวใจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้					
3.ข้าพเจ้ายอมรับในข้อจำกัดของตนเอง เป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น					
4.ข้าพเจ้าไม่ปฏิบัติตามผู้นำที่ยอมรับใน ข้อผิดพลาดของตนเอง					
5.ข้าพเจ้าแบ่งปันข้อมูลข่าวสารให้แก่ เพื่อนร่วมงานเสมอ					
6.ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกระทำของ ตนเอง					
7.ข้าพเจ้าไม่เปิดรับข้อมูลต่าง ๆ จากเพื่อน ร่วมงาน เพราะเป็นเรื่องเสียเวลาโดยเปล่า ประโยชน์					
8.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นในการ ทำงาน					
9.ข้าพเจ้าปฏิบัติตามผู้นำที่เปิดรับคำ วิพากษ์วิจารณ์จากเพื่อนร่วมงานเพราะ เป็นผู้นำที่นับถือ					
10.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จาก เพื่อนร่วมงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ เห็นด้วย
11.ข้าพเจ้าไม่ใช้อำนาจของคนเพื่อประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน					
12.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่เป็นที่ปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน					
13.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่น่าไว้วางใจ					
14.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์สุจริต					
15.ข้าพเจ้าไม่นับถือเพื่อนร่วมงาน เพราะไม่ใช่เรื่องจำเป็น					
16.ข้าพเจ้าไม่แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน					
17.ข้าพเจ้าไม่ใช้ความมีจริยธรรมต่อการเป็นผู้นำ					
18.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่ยอมรับเพื่อนร่วมงานตามแบบที่เขาเป็น					
19.ข้าพเจ้ายกย่องและปฏิบัติตามผู้นำที่ใส่ใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน					
20.ข้าพเจ้าไม่แสดงความชื่นชมยินดีในตัวเพื่อนร่วมงาน					
21.ข้าพเจ้ายกย่องและปฏิบัติตามผู้นำที่สร้างโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพ					
22.ข้าพเจ้าลำบากใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
23.ข้าพเจ้าแสดงความรักต่อเพื่อนร่วมงานเพราะเป็นสิ่งที่ดี					
24.ข้าพเจ้าตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานก่อนความต้องการของตนเอง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ เห็นด้วย
25.ข้าพเจ้ายกย่องและปฏิบัติตามผู้นำที่ แสดงความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน					
26.ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่ติดต่อสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
27.ข้าพเจ้าปฏิบัติตามผู้นำที่ไว้ใจว่า เพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานแทนได้					
28.ข้าพเจ้าปรับปรุงสัมพันธภาพที่มี ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน					
29.ข้าพเจ้าไม่ปฏิบัติตามผู้นำที่สร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน เกิดการเรียนรู้ เพราะเป็นผู้นำที่น่า เบื่อหน่าย					
30.ข้าพเจ้าไม่แสดงความเชื่อมั่นในตัว เพื่อนร่วมงาน					

### แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการฝึกอบรม

ตามหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความชัดเจนของเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
2	การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
3	การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
4	การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
5	ระยะเวลาในการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
6	วิทยากรที่ให้ความรู้					
7	ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม					
8	ทักษะการสร้างภาวะผู้นำที่ได้รับจากการฝึกอบรม					
9	สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสังคม					
10	ประโยชน์โดยรวมที่ได้รับจากการฝึกอบรม					

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

**ภาคผนวก จ**

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร เป็นการพิจารณาส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงร่างหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

ตอนที่ 2 ประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร เป็นการพิจารณาส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงร่างหลักสูตรว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด

**ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการประเมิน		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม</b>						
1.1	มีความสมเหตุสมผล					
1.2	ตรงกับสภาพความเป็นจริงในสังคม					
1.3	มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา					
<b>2. หลักการของหลักสูตร</b>						
2.1	มีความเป็นไปได้					
2.2	สามารถนำไปใช้จริง					
2.3	มีแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานรองรับ					

รายการประเมิน		ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร</b>						
3.1	มีความเป็นไปได้					
3.2	มีความครอบคลุม					
3.3	มีประโยชน์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
<b>4. โครงสร้างของหลักสูตร</b>						
4.1	การเรียงลำดับหน่วยการเรียนรู้ในการฝึกอบรม					
4.2	มีความครอบคลุมทุกเนื้อหาสาระ					
4.3	มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
<b>5. เนื้อหาของหลักสูตร</b>						
5.1	สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร					
5.2	ครอบคลุมสาระที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติการ					
5.3	การจัดเรียงลำดับเนื้อหา					
<b>6. กิจกรรมการฝึกอบรม</b>						
6.1	กิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้เหมาะสม					
6.2	กิจกรรมที่ใช้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
6.3	มีความน่าสนใจ					
<b>7. สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม</b>						
7.1	ความเหมาะสมของสื่อกับกิจกรรม					
7.2	ช่วยให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์					
<b>8. การประเมินผลของหลักสูตร</b>						
8.1	วิธีการวัดผลการเรียนรู้เหมาะสม					
8.2	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
8.3	ครอบคลุมสิ่งที่ต้องประเมิน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....



ตอนที่ 2 ประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1
1	ปัญหาและความจำเป็นกับหลักการของหลักสูตร			
2	ปัญหาและความจำเป็นกับโครงสร้างของหลักสูตร			
3	ปัญหาและความจำเป็นกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
4	หลักการกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
5	หลักการกับกิจกรรมการฝึกอบรม			
6	หลักการกับการประเมินผลหลักสูตร			
7	จุดมุ่งหมายกับเนื้อหาสาระของหลักสูตร			
8	จุดมุ่งหมายกับกิจกรรมการฝึกอบรม			
9	จุดมุ่งหมายกับการประเมินผลหลักสูตร			
10	เนื้อหากับกิจกรรมการฝึกอบรม			
11	เนื้อหากับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม			
12	เนื้อหากับการประเมินผลหลักสูตร			
13	กิจกรรมการฝึกอบรมกับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม			
14	กิจกรรมการฝึกอบรมกับระยะเวลาในการฝึกอบรม			
15	กิจกรรมการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลักสูตร			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางแสดงค่าความยากง่าย ( $p$ ) และค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) รายข้อ ของแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 30 ข้อ ที่มีคุณภาพไปใช้ในการวิจัย

ข้อที่	ค่าความยาก ( $p$ )	อำนาจจำแนก ( $r$ )	ข้อที่	ค่าความยาก ( $p$ )	อำนาจจำแนก ( $r$ )
1	0.71	0.49	16	0.43	0.55
2	0.71	0.20	17	0.43	0.36
3	0.29	0.32	18	0.71	0.49
4	0.34	0.42	19	0.74	0.24
5	0.43	0.55	20	0.71	0.49
6	0.77	0.34	21	0.60	0.35
7	0.60	0.35	22	0.77	0.35
8	0.74	0.24	23	0.43	0.55
9	0.34	0.36	24	0.71	0.49
10	0.34	0.42	25	0.71	0.32
11	0.74	0.29	26	0.77	0.35
12	0.63	0.34	27	0.51	0.23
13	0.43	0.36	28	0.34	0.42
14	0.77	0.35	29	0.60	0.25
15	0.40	0.28	30	0.71	0.49

ค่าความเชื่อมั่น (สูตร KR-20) = .7251

ตารางแสดงค่าอำนาจจำแนก( $r$ ) รายข้อ ของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 30 ข้อ ที่มีคุณภาพไปใช้ในการวิจัย

ข้อที่	อำนาจจำแนก ( $r$ )	ข้อที่	อำนาจจำแนก ( $r$ )
1	0.84	16	0.69
2	0.51	17	0.49
3	0.76	18	0.36
4	0.74	19	0.34
5	0.51	20	0.56
6	0.59	21	0.33
7	0.48	22	0.27
8	0.69	23	0.60
9	0.32	24	0.56
10	0.43	25	0.36
11	0.32	26	0.45
12	0.44	27	0.41
13	0.23	28	0.60
14	0.27	29	0.49
15	0.70	30	0.32

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) = .9170

ตารางแสดงค่าอำนาจจำแนก( $r$ ) รายข้อ ของแบบวัดค่านิยมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 30 ข้อ ที่มีคุณภาพไปใช้ในการวิจัย

ข้อที่	อำนาจจำแนก ( $r$ )	ข้อที่	อำนาจจำแนก ( $r$ )
1	0.82	16	0.70
2	0.48	17	0.52
3	0.81	18	0.35
4	0.84	19	0.50
5	0.74	20	0.69
6	0.78	21	0.50
7	0.47	22	0.44
8	0.81	23	0.81
9	0.39	24	0.68
10	0.41	25	0.38
11	0.38	26	0.35
12	0.66	27	0.61
13	0.38	28	0.70
14	0.35	29	0.52
15	0.73	30	0.36

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) = .9425

ตารางแสดงผลการประเมินความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (N=30) ผลปรากฏ ดังนี้

คนที่	คะแนน ก่อน ฝึกอบรม	คะแนน หลัง ฝึกอบรม	ผลต่าง ของ คะแนน	คนที่	คะแนน ก่อน ฝึกอบรม	คะแนน หลัง ฝึกอบรม	ผลต่าง ของ คะแนน
1	18.00	25.00	7.00	16	15.00	21.00	6.00
2	17.00	20.00	3.00	17	17.00	21.00	4.00
3	17.00	22.00	5.00	18	20.00	22.00	2.00
4	20.00	25.00	5.00	19	17.00	21.00	4.00
5	22.00	24.00	2.00	20	20.00	23.00	3.00
6	23.00	26.00	3.00	21	22.00	25.00	3.00
7	16.00	20.00	4.00	22	19.00	23.00	4.00
8	21.00	23.00	2.00	23	22.00	25.00	3.00
9	16.00	21.00	5.00	24	21.00	22.00	1.00
10	18.00	21.00	3.00	25	18.00	23.00	5.00
11	15.00	25.00	10.00	26	16.00	21.00	5.00
12	18.00	23.00	5.00	27	20.00	25.00	5.00
13	19.00	24.00	5.00	28	22.00	28.00	6.00
14	17.00	22.00	5.00	29	16.00	21.00	5.00
15	21.00	24.00	3.00	30	19.00	23.00	4.00

ตารางแสดงผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเอกชน (N=30) ผลปรากฏ ดังนี้

คนที่	คะแนน ก่อน ฝึกอบรม	คะแนน หลัง ฝึกอบรม	ผลต่าง ของ คะแนน	คนที่	คะแนน ก่อน ฝึกอบรม	คะแนน หลัง ฝึกอบรม	ผลต่าง ของ คะแนน
1	133.00	145.00	12.00	16	144.00	146.00	2.00
2	138.00	142.00	4.00	17	144.00	145.00	1.00
3	135.00	145.00	10.00	18	143.00	145.00	2.00
4	136.00	140.00	4.00	19	139.00	143.00	4.00
5	140.00	142.00	2.00	20	144.00	145.00	1.00
6	133.00	139.00	6.00	21	141.00	145.00	4.00
7	143.00	145.00	2.00	22	144.00	145.00	1.00
8	140.00	140.00	0.00	23	143.00	148.00	5.00
9	145.00	146.00	1.00	24	145.00	147.00	2.00
10	135.00	140.00	5.00	25	146.00	148.00	2.00
11	142.00	146.00	4.00	26	142.00	147.00	5.00
12	143.00	147.00	4.00	27	145.00	148.00	3.00
13	145.00	147.00	2.00	28	138.00	140.00	2.00
14	145.00	145.00	0.00	29	143.00	145.00	2.00
15	138.00	142.00	4.00	30	146.00	147.00	1.00

ตารางแสดงผลการประเมินค่านิยมต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (N=30) ผลปรากฏ ดังนี้

คนที่	คะแนน ก่อน ฝึกอบรม	คะแนน หลัง ฝึกอบรม	ผลต่าง ของ คะแนน	คนที่	คะแนน ก่อน ฝึกอบรม	คะแนน หลัง ฝึกอบรม	ผลต่าง ของ คะแนน
1	117.00	133.00	16.00	16	125.00	135.00	10.00
2	127.00	129.00	2.00	17	127.00	129.00	2.00
3	122.00	136.00	14.00	18	122.00	138.00	16.00
4	122.00	137.00	15.00	19	129.00	129.00	0.00
5	134.00	137.00	3.00	20	119.00	137.00	18.00
6	123.00	126.00	3.00	21	129.00	144.00	15.00
7	126.00	130.00	4.00	22	130.00	142.00	12.00
8	135.00	140.00	5.00	23	127.00	141.00	14.00
9	128.00	132.00	4.00	24	130.00	140.00	10.00
10	130.00	132.00	2.00	25	128.00	137.00	9.00
11	101.00	138.00	37.00	26	127.00	133.00	6.00
12	127.00	130.00	3.00	27	135.00	145.00	10.00
13	122.00	136.00	14.00	28	123.00	134.00	11.00
14	136.00	143.00	7.00	29	136.00	137.00	1.00
15	134.00	142.00	8.00	30	128.00	138.00	10.00

**ภาคผนวก ฉ**

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย



(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๗๔๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางศิริวรรณ จันทร์ศรี นิตยระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับความเห็นชอบให้ทำคุณิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยจะขอเก็บข้อมูลจากท่าน ดังนี้ หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมาย เนื้อหา แนวทางการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม การประเมินผล และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เพื่อนำมาจัดสร้าง โครงร่างของหลักสูตร จึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยของนิตยในครั้งนี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๕๒๘๓๑๒๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ว ๑๖๕๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางศิริวรรณ จันทร์สมิ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับความเห็นชอบให้ทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.วิมลรัตน์ จตุรนนท์

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๕๒๘๓๑๒๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑.๘/๐๒๓

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๐ มกราคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร

ด้วย นางศิริวรรณ จันทร์สมิ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ซึ่งการดำเนินการอยู่ในระหว่างการทดลองใช้ ณ วัดกรรม ในการนี้ ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านมาเป็น วิทยากร บรรยายพิเศษเรื่อง "ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับภาวะผู้นำยุคใหม่" ในวันพุธที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น. และมอบวุฒิบัตรให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน ๓๐ คน ในวันศุกร์ที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ โรงเรียนณัฐวุฒม์ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาหวังว่า คงได้รับความอนุเคราะห์ จากท่าน จึงขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑