

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าและวิจัยนี้ดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยจึงเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบทีม
2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
3. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
4. แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำแบบทีม

ความหมายของภาวะผู้นำแบบทีม

ในการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) พบว่า มีผู้อธิบายและให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น กลูเอ็ค (Glueck, 1980, p. 460) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นการใช้พฤติกรรมระหว่างบุคคลและกำหนดให้บุคคลอื่นร่วมมือและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) สอดคล้องกับเฮอซี และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 86) ที่ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายตามสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ และการที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย ในขณะที่สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 2-18) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่การตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับจาคอบส์และเจคส์ (Jacobs & Jaques, 1987) ที่มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดผลในการรวมพลังที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผล ในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Drath & Palus, 1994)

จากความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น เบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp. 231-272) ได้ทำการสรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำและจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรม กลุ่มนิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and its Effects) คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่มแต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า นิยามของภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (Effect or Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่า สมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า

ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนอนจึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการ บทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้าน โครงสร้าง (Leadership as The Initiation Structure) ทักษะภาวะผู้นำในแนวนอนนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวนอนนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่น เพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนเฮาเวอร์ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไรและการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1959) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่าง

สมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ทำให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือ การใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับข่มขู่ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Jago, 1982) หรือ การผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นนิยามหรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ว่าเป็นผู้ที่มักจะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ ที่มีอำนาจและความมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและมีความสามารถปฏิบัติการในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลและสามารถชักจูงให้คนปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะมีอิทธิพลควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ส่วนความหมายของภาวะผู้นำแบบทีม (Team Leadership) โดยรวมแล้วมีลักษณะพื้นฐานที่คล้ายคลึงกับลักษณะภาวะผู้นำอื่น ๆ แต่เมื่อศึกษารายละเอียดแล้ว จึงพบว่า มีลักษณะที่แตกต่างในลักษณะที่เป็นบทบาทของผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการได้นิยามไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน เช่น แคนเซินเบค และสมิธ (Katzenbach & Smith, 1993) กล่าวว่า เบื้องต้นผู้นำทีมต้องมีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมาย และตัวสมาชิกของทีมงานเป็นพื้นฐานก่อนพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำทีมมี 6 ประการ คือ รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวปฏิบัติร่วมกัน สร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน สร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอก สร้างโอกาสให้ผู้อื่น และร่วมทำงานกับทีมงาน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 150) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีม เป็นภาวะผู้นำที่มีภารกิจร่วมกันในการทำงานกับสมาชิก มีการกระจายอำนาจให้กับทีมงาน พัฒนาและกระตุ้นให้ทีมงานสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา ปีเตอร์และเวทเดอร์แมน (Peter & Waterman, 1982 อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์, 2549, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีม จะไม่มีการสั่งการโดยผู้นำเพียงคนเดียว สมาชิกในทีมจะรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และบุญมี ก่อบุญมี (2553, หน้า 36)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีม หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมสามารถที่จะนำและสามารถใช้อิทธิพลเพื่อหลอมรวมให้องค์ประกอบต่าง ๆ ของทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความราบรื่น จนสามารถสร้างพลังขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนเดินไปพร้อม ๆ กัน โดยมีเป้าหมายสูงสุดตามที่กำหนดเอาไว้ร่วมกัน คือความสำเร็จขององค์กร ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเดี่ยวและภาวะผู้นำแบบทีมนี้ ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 219) ได้เปรียบเทียบให้เห็นดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเดี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม

ภาวะผู้นำเดี่ยว (Solo Leadership)	ภาวะผู้นำแบบทีม (Team Leadership)
1. การแสดงบทบาทในลักษณะรวบอำนาจ	1. แสดงบทบาทมอบอำนาจ
2. แสวงหาความเชื่อฟังและการลงรอยกัน	2. อาศัยความหลากหลาย
3. ชอบความเด็ดขาด	3. แสวงหาพรสวรรค์
4. มีพฤติกรรมชี้นำ	4. พัฒนาเพื่อนร่วมงาน
5. มุ่งงานตามกรอบวัตถุประสงค์	5. สร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ

หมายเหตุ: ทีม: ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 219)

จากการวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำเดี่ยวกับภาวะผู้นำทีม พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะมีความแตกต่างกันที่การแสดงบทบาทของผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเดี่ยวเป็นการแสดงบทบาทของผู้นำเพียงคนเดียว โดยใช้ความเด็ดขาดและการชี้นำผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำทีม ผู้นำจะเน้นการสร้างทีมงานมีบทบาททั้งการเป็นผู้นำและผู้ตามในทีมงาน มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้สมาชิกทุกคนให้สามารถเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองซึ่งถือเป็นความสำเร็จสูงสุดของภาวะผู้นำทีม

สรุป ภาวะผู้นำแบบทีม คือ คุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยทำให้ทีมงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ สามารถจัดระเบียบของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น มีการดูแลเอาใจใส่สมาชิกของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกันอย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้น ขจัดและลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกันคือ ความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น ถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์กรและบุคคลภายในองค์กรได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือ สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีและต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์กรไว้และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (วรณารถ แสงมณี, 2543, หน้า 20) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลงานขององค์กรที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในองค์กรนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังที่ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530, หน้า 5) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมเพียงใด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ในกรณีที่ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน ผู้นำขององค์กรจะต้องทำการรณรงค์ติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และรับทราบวิถีทางและนโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 184) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้น เป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของทีมในแต่ละหน่วยงาน และในทางตรงข้าม ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นจะเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ผู้นำทีมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน ทั้งในด้านประสิทธิผล คุณภาพ และคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กรนั้นโดยตรง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม

พาร์เตอร์และไบเออร์ลิน (Parter & Beyurlin, 2000 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 หน้า 184) กล่าวว่า ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1920-1930 โดยในระยะเริ่มแรกการศึกษา มุ่งเน้นในเรื่องของบุคคลที่มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกันและในปี ค.ศ. 1940 ได้มุ่งเน้นการศึกษาด้านกลไกของกลุ่ม และการพัฒนาทางด้านทฤษฎีของสังคมศาสตร์ ในปี ค.ศ. 1950 เน้นการศึกษาด้านการฝึกอบรม (Sensitivity Training) และกลุ่มงาน (T-group) และบทบาทของภาวะผู้นำกลุ่มในกลุ่มเหล่านี้ ในปี ค.ศ. 1960 และปี ค.ศ. 1970 เป็นยุคของการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการพัฒนาทีมและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ตลอดจนการทำงานกันเป็นทีม ในขณะเดียวกันที่การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศก็ได้นำรูปแบบของการทำงานเป็นทีมมาใช้อย่างเต็มที่ ดังที่

ปรากฏว่า ในปี ค.ศ. 1980 มีการแข่งขันระหว่างนานาประเทศกับประเทศญี่ปุ่นในด้านของทีมงาน คุณภาพ มาตรฐานและการพัฒนามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 1990 องค์การต่าง ๆ ยังคง มุ่งเน้นทีมคุณภาพ และยกระดับเพิ่มขึ้นในระดับสากล (Global) โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์การ เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ใช้การทำงานแบบทีมผสมผสานกับ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จในหน่วยงาน โดยแมคกิน, คาเฮนและบิคสัน (Mankin, Cahen & Bikson, cited in Dubrin, 1998 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 184) ได้กล่าวถึง องค์การใหม่ ๆ ที่อยู่บนพื้นฐาน “Team-Based, Technology-Enabled” เป็นหลักทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบัน หน่วยงานต่าง ๆ กำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีใหม่ โครงสร้าง องค์การใหม่ การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งการทำงาน เป็นทีมนั้นสามารถที่จะรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ได้แน่นอน

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 185) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้นำทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อความสำเร็จในองค์การ ในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีม นั้น นักวิจัย ด้านการบริหารจึงทำการศึกษา โดยเริ่มต้นศึกษาถึงหน้าที่หลักของภาวะผู้นำแบบทีมไว้ 2 หน้าที่ คือ หน้าที่แรก เพื่อช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จในงานของตน (Task Function) และหน้าที่สุดท้าย ได้แก่ เพื่อช่วยให้กลุ่มรักษาและดำเนินหน้าที่ต่อไปได้อีก (Maintenance Function) ซึ่งกล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาในหน้าที่ของทีมนั้นซึ่งมี 2 ประการ คือ ผลการ ปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) และการพัฒนาทีม (Team Development) ซึ่งผลการปฏิบัติตามภารกิจของทีมหรือ Team Performance หมายถึง หน้าที่ของผู้นำในงานนั้น และการพัฒนาทีม หรือ Team Development นั้น หมายถึง หน้าที่ของผู้นำในการรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ได้ ซึ่งผู้ที่มี ภาวะผู้นำสูงสุดย่อมสามารถทำได้ทั้งสองหน้าที่อย่างสมดุล ทั้งนี้การปฏิบัติภารกิจของทีมนั้น รวมหมายถึง งานที่ได้รับมอบหมาย การร่วมการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การปรับตัวให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และการทำให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการรักษาหรือการพัฒนา ทีมนั้นหมายถึง การพัฒนาบรรยากาศองค์การในเชิงบวก การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคล การตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม และการพัฒนาการรวมกลุ่มกันไว้ ซึ่งทั้งสองหน้าที่นี้ถือว่า มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งถ้าในแต่ละทีมทำในสิ่งเหล่านี้ได้เชื่อว่า จะทำให้เกิดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างแน่นอน ซึ่งตรงข้ามกับทีมที่ล้มเหลวย่อมไม่ สามารถทำในสิ่งเหล่านี้ได้เช่นกัน

ในปัจจุบัน นักวิจัยทำการศึกษารื่องของทีม (Team) มากกว่าในเรื่องของกลุ่ม (Group) โดยมุ่งการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของทีม สภาพแวดล้อมของทีม ดังนั้นผู้นำทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพควรมีการเรียนรู้ เพื่อที่จะวิเคราะห์และรักษาสมดุลทั้งความต้องการ ทั้งภายในและภายนอกของกลุ่มและปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นที่เหมาะสม ทั้งการเปลี่ยนแปลงหรือการรักษาองค์การไว้ แมคการ์ธ (McGrath, 1964 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 185) ได้นำเสนอรูปแบบของหน้าที่สำคัญของผู้นำที่มีผลต่อการทำงานของทีม โดยจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 หน้าที่ด้านการเฝ้าระวัง (Monitoring) และการปฏิบัติ (Taking Action)

มิติที่ 2 หน้าที่ด้านการศึกษาระบบภายใน (Internal) และระบบภายนอกกลุ่ม (External)

หน้าที่ผู้นำทั้ง 2 มิติ ต้องสามารถทั้งวินิจฉัย วิเคราะห์หรือคาดการณ์ปัญหา การเฝ้าระวังและการปฏิบัติ สามารถที่จะลงมือปฏิบัติได้ทันที ในการแก้ปัญหาในฐานะผู้นำควรวิเคราะห์สภาพปัญหาและตัดสินใจได้ว่า ณ ขณะนั้น ควรจะมุ่งเน้นมาที่ปัญหาภายในทีม (Internal) หรือปัญหาภายนอกทีม (External) โดยผลของใน 2 มิตินี้ ส่งผลให้เกิดหน้าที่ของผู้นำทีม แบ่งออกเป็น 4 ชนิด ดังภาพที่ 2

	การเฝ้าระวัง	การลงมือปฏิบัติ
ภายใน	การวินิจฉัยความบกพร่องของทีม	หาวิธีป้องกันและจัดการได้
ภายนอก	คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	ทำการป้องกันและแก้ไขในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2 หน้าที่สำคัญของผู้นำที่ควรกระทำตามหลักของแมคการ์ธ (McGrath, 1964 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 185)

จากภาพที่ 2 ใน 2 ช่องแรกนั้นมุ่งเน้นกับการปฏิบัติการภายในของทีม โดยในช่องแรกนั้น ผู้นำควรทำการวินิจฉัยปัญหาของทีม และในช่องที่ 2 ผู้นำควรทำการลงมือปฏิบัติหรือมีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ในช่องที่ 3 และ 4 นั้นมุ่งเน้นกับการปฏิบัติภายนอกของทีม โดยในช่องที่ 3 ผู้นำต้องทำการค้นหาสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อทีม และในช่องที่ 4 นั้นผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและป้องกันการเปลี่ยนแปลงในทางลบที่จะมีผลต่อทีมได้

และการที่จะทำให้สิ่งเหล่านี้บรรลุไปตามเป้าหมายได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างทั้งผู้นำและสมาชิกในทีมด้วย กล่าวโดยสรุปก็คือผู้นำที่ดีควรที่จะมีการชี้ให้เห็น ถึงปัญหาและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นอย่างถูกต้อง โดยปัญหานั้นจะถูกแก้ไขไปตามสถานการณ์ และมองไปถึงความต้องการของทีมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้ได้มิติของผู้นำต่อทีม

ฐานะของผู้นำที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมเป็นอย่างมาก ฟิชเชอร์ (Fisher, 1985) กล่าวว่า ผู้นำนั้นเปรียบเสมือนกับ “ตัวกลาง” (Mediation) และ “ประสานงาน” (Coordination) ความสามารถทั้งในการเฝ้าระวังและการลงมือปฏิบัตินั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งทั้งสองประการในการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสามารถทำได้ในหลาย ๆ ด้านของงานของกลุ่ม เช่น การประสานงาน, การตัดสินใจ และการลงมือปฏิบัติ โดยประสิทธิภาพของทีมที่เกิดขึ้นนั้น เริ่มต้นจาก รูปแบบภาวะจิตใจของผู้นำในสภาพการณ์นั้น (Leader's Mental Model) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องมีพฤติกรรมที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ หรืออยู่ตามความต้องการของทีม ดังนั้นจึงสามารถวิเคราะห์มิติต่าง ๆ ของผู้นำที่มีต่อทีมงานได้ดังนี้

การเฝ้าระวัง (Monitoring)

เพื่อการพัฒนาทีมและสมาชิกภายในทีมให้มีขวัญกำลังใจต่อการทำงานของทีม ผู้นำต้องอยู่ในฐานะของผู้ที่เฝ้าระวังทั้งสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของทีม เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความไม่มั่นใจ และคลายข้อสงสัยของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ชัยชนะหรือประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยรวม ฟลิชแมน, มัมฟอร์ด, แซคาโร, เลวิน, โครอทกิน, และเฮน (Fleishman, Mumford, Zacaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการเฝ้าระวังไว้ 2 ประเด็นว่า ควรทำการค้นหาข้อมูลและโครงสร้างของทีมก่อน เป็นลำดับแรก โดยผู้นำจะต้องค้นหาและทำความเข้าใจกับข้อมูลของทีมก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ รวบรวมเป็นสารสนเทศของทีม และหาวิธีในการนำไปใช้ โดยพิจารณาจากผลกระทบหรือการตอบรับจากทีม ด้วยการสำรวจหรือประเมินผล ซึ่งการตอบรับหรือการกระทำ ของทีมจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการกระทำในสิ่ง ๆ นั้นเหมาะสมหรือไม่ และขั้นตอนทั้งการรวบรวมข้อมูลและจัดสร้างข้อมูลเพื่อการกระทำต่าง ๆ นั้น สมาชิกในทีมสามารถเป็นอีกแรงหนึ่งที่จะช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ของทีมสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

การลงมือปฏิบัติ (Action Taking)

ภาวะการณ์เป็นผู้นำนั้นสิ่งที่สำคัญและถือเป็นหัวใจสำคัญสูงสุดคือ การเป็นตัวกลางหรือสื่อกลาง หรือผู้ประสานงานของสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะผู้นำสามารถทำหน้าที่ได้ทั้ง การเจรจาต่อรองและการสร้างระบบต่าง ๆ เพื่อมาสนับสนุนการทำงานของกลุ่ม โดยผู้นำต้องอาศัยทักษะ

2 ประเภท คือ ทักษะแรกจะต้องสามารถในการตัดสินใจทำและทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน (Task/ Team Performance) และประการที่ 2 มีความสามารถในการจัดการประสานงานของสมาชิกในทีมให้ได้ (Maintenance/ Team Development) โดย ฟลิชแมนและคณะ กล่าวว่า ในภาวะของผู้นำต้องมีการกระทำและจัดการได้ทั้งคนและงาน (Maternal and Personnel Resource)

นอกจากนี้ บาร์เก (Barge, 1996) ยังระบุว่า ทักษะที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ เช่น การมีจุดเน้นที่เป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานหรือการฝึกอบรม ถ้าปัญหาที่พบเป็นปัญหาด้านการพัฒนาทีม ผู้นำจำเป็นต้องหาวิธีในการแก้ไขเพื่อป้องกันและรักษาทีมไว้ เช่น ความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ภายในทีม ถ้าปัญหานั้นได้รับการวิเคราะห์ว่าเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ผู้นำต้องหาวิธีแก้ไขสิ่งแวดล้อมที่เป็นสาเหตุของปัญหานั้น เช่น การสนับสนุนทีมงาน หรือการให้ข้อมูลที่มากพอ เป็นต้น

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ (Characteristic of Effective Team) ทีมที่มีประสิทธิภาพหรือประสบผลสำเร็จนั้น พาร์กเกอร์ (Parker, 1990) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของทีม โดยทำการศึกษาถึงปัญหาของการทำงานเป็นทีมและวิธีการที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเพิ่มของประสิทธิภาพให้มากขึ้น การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้ดีขึ้น คุณภาพของสินค้าและการบริการดีขึ้น และสามารถเพิ่มนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและภาวะผู้นำของทีม สำหรับหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันลักษณะของทีมแต่ละทีมจะคล้ายกันหรือแตกต่างกันอยู่ที่ประสิทธิภาพและการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำต้องมุ่งเน้นว่าจะทำอะไรเพื่อให้ทีมของตนเองมีประสิทธิภาพและพัฒนาบทบาทหน้าที่ของทีม เพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้ ดังนั้นจึงต้องหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ดังนั้นนักวิจัยจึงพยายามที่จะศึกษาระบบที่จะทำให้ทีมสามารถมีประสิทธิภาพได้ดี ดังที่แฮกแมน และวอลตัน (Hackman & Walton, 1986, p. 87) ได้ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยบางอย่างของทีมที่จะสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพได้มากน้อยแค่ไหน ได้แก่ ความโปร่งใส และมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอน (Clear, Engaging Direction) สามารถปฏิบัติการสอดคล้องกับสถานการณ์ (Performance Situation) จากทีมที่ทำงานได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค สามารถออกแบบและมีผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาได้ ตลอดจนมีทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอ (Adequate Material Resources) ในขณะที่ลาร์สันและลาฟาสโต (Larson & LaFasto, 1989) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีของทีมที่ประสบผลสำเร็จและเสนอผลการศึกษาในรายงานชื่อว่า “Insight into What Characterize Effective Functioning Teams” โดยรายงานนี้ได้รวบรวมจากสมาชิกของทีมงานต่าง ๆ

600 หน่วยงาน มีสมาชิกร่วม 6,000 คน จากทีมการจัดการของภาคอุตสาหกรรมที่มีบทบาทหน้าที่อย่างหลากหลาย เช่น สุขภาพ กีฬา สายการบิน การธนาคาร การสื่อสาร และการศึกษา เป็นต้น (Larson & LaFasto, 2001) ผลการศึกษาพบว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณสมบัติต่าง ๆ 8 ลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของแฮกแมนและวอลตัน (Hackman & Walton, 1986) ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ของความสำเร็จจากทฤษฎีและการวิจัย

เงื่อนไขของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ (Hackman & Walton, 1986)	ลักษณะของทีมที่ดี (Larson & LaFasto, 1989)
• โปร่งใสและมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอน • มีโครงสร้างที่สามารถจัดการได้มีประสิทธิภาพ • มีเนื้อหาการทำงานที่ชัดเจน • มีผู้นำทีมที่เชี่ยวชาญ • มีทรัพยากรที่ดีและเพียงพอ	• โปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมาย • สามารถขับเคลื่อนได้จากโครงสร้างที่มีอยู่ • มีสมาชิกของทีมที่กระตือรือร้น • มีเป้าหมายชัดเจนและพันธะสัญญาที่แน่นอน • มีบรรยากาศของการทำงานที่ดีร่วมมือกัน • มีมาตรฐานการทำงานดี • มีบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ • มีการสนับสนุนจากภายนอก

หมายเหตุ: ที่มา: นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2002, p. 211)

จากผลการศึกษาที่สอดคล้องดังกล่าว จึงสามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้ทีมสามารถประสบความสำเร็จ (สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 188-190) ดังนี้

1. โปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมาย (Clear, Elevating Goal)

ในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน ผู้นำทีมควรที่จะมีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้ทีมเข้าใจตรงกันและตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน เนื่องจากผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า ทีมที่ล้มเหลวนั้นไม่มีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Larson & LaFasto, 2001)

2. โครงสร้างที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Results-Driven Structure)

โครงสร้างของทีมมีผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายด้วย ซึ่งทีมที่ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่แตกต่างกัน เช่น ทีมบริหารจำเป็นต้องมีอำนาจการสั่งการและมีผลต่อการสั่งการและมีผลต่อทีมในการดำเนินการได้ทั้งหมด

3. สมาชิกของทีมที่มีความสามารถ (Competent Team Members)

กลุ่มควรมีสมาชิกที่มีความหลากหลายในความสามารถในการที่จะทำงานประสบความสำเร็จไปได้ เพราะในการดำเนินงานสมาชิกต้องการข้อมูลที่เหมาะสมและมากพอต้องการการให้ความรู้และการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถที่เพียงพอ ทั้งยังต้องมีความรู้ความสามารถหรือทักษะระหว่างบุคคลในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ทำงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นหลัก และการทำงานในทีมจำเป็นต้องทำงานแบบเปิดกว้าง สนับสนุนซึ่งกันและกัน และทำงานกับสมาชิกแต่ละคนในเชิงบวกและต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ด้วยนอกเหนือจากการทำงานของตนเองแล้ว

4. มีความเป็นหนึ่ง (Unified Commitment)

ในการทำงานเป็นทีมหนึ่งความเป็นหนึ่งเดียวกันนั้นถือว่าเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรือกระบวนการบางอย่างที่ต้องกระทำร่วมกัน เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

5. มีบรรยากาศของการร่วมมือ (Collaborative Climate)

การทำงานต้องมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และจะทำงานกันได้อย่างมีความสุขคล้อย ใจกว้างพร้อมที่จะรับความเห็นที่หลากหลาย และสมาชิกในทีมต้องทำงานแบบยอมรับฟังซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีหน้าที่ที่แตกต่างกันก็ตาม การทำงานแบบตัวใครตัวมันส่งผลกระทบอย่างมากกับทีม สมาชิกต้องตระหนักเสมอว่าทุกคนมีความสำคัญต่อทีมหมดไม่ว่าจะมีหน้าที่เล็กน้อยก็ตาม และผู้นำทีมมีผลอย่างมากในการประสานความร่วมมือดังกล่าว อาจเป็นการให้คำแนะนำกับปัญหาที่เกิดขึ้น และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากจุดใดจุดหนึ่งอย่างเหมาะสม

6. มีมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม (Standard of Excellence)

ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดีนั้นควรมีมาตรฐานเป็นตัวชี้วัด เพื่อที่จะผลักดันให้การทำงานของแต่ละคนในทีมว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของตนเอง และในขณะเดียวกันสมาชิกในทีมจำเป็นต้องรับทราบถึงแนวทางหรือมาตรฐานการทำงานในทีม ในกรณีนี้ผู้นำที่ดีควรมีขั้นตอนในการทำงานในทีม ดังนี้

6.1 ต้องการคำตอบหรือผลของงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานในทีม

6.2 ตรวจสอบผลหรือคำตอบ โดยการดูผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

6.3 สรุปผลหรือคำตอบ โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่กระทำลงไป

การทำงานที่มีมาตรฐานและสามารถทำการตรวจสอบได้ จะทำให้สมาชิกสามารถยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นได้

7. ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอก (External Support and Decoration)

การหาแรงสนับสนุนจากภายนอกก็สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีแก่ทีมได้ อาจจะไม่ใช่ว่าหมายถึงการเพิ่มเงินเดือนหรือโบนัสอย่างเดียวในการทำงานแต่อาจจะออกมาในรูปแบบของการสนับสนุนงานของทีมได้ เช่น การให้แนวทางที่ชัดเจน การให้รายละเอียด ข้อมูล ทรัพยากรต่าง ๆ รางวัลและการฝึกอบรม หรือแม้แต่การให้การยอมรับต่อความสำเร็จในงานของทีมมากกว่าการให้การยอมรับหรือรางวัลต่อตัวบุคคลมากกว่า จะสามารถส่งเสริมให้ทีมสำเร็จได้อย่างดีได้

8. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จของทีมอย่างมาก ดังที่ ซาคาโร ริทแมน และ มาร์ค (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001) เปรียบภาวะผู้นำว่า เหมือนจุดศูนย์กลางในการขับเคลื่อนของทีม และมีผลต่อ 4 สิ่งนี้ คือ

8.1 ความรู้และความเข้าใจ ความรู้และความเข้าใจมีผลต่อความเข้าใจและการเผชิญหน้ากับปัญหาของทีม

8.2 การกระตุ้น การกระตุ้น จะเป็นการช่วยให้ทีมพยายามยกระดับมาตรฐานของการทำงานให้ดีขึ้น

8.3 การสร้างความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและกันของสมาชิกภายในทีมของผู้นำจะช่วยในการลดแรงตึงเครียดในทีม โดยพยายามให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นที่เป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการขององค์การเป็นหลัก

8.4 การประสานของสมาชิกภายในทีม การประสานงานซึ่งกันและกัน ผู้นำจะช่วยในการประสานกิจกรรมในทีม โดยอาจดูจากประสิทธิภาพของทีม การเฝ้าระวังผลกระทบ และการปรับบรรยากาศในการทำงาน

ผู้นำที่ดีต้องสามารถลดความรุนแรงหรือผลกระทบที่มีต่อทีมได้ ต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานในกรณีที่ทีมงานมากมายหลายชิ้นงาน และสามารถประเมินความสามารถของทีมได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ และยังเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความสามารถเมื่อมีโอกาสอันสมควร

รูปแบบของภาวะผู้นำแบบทีม

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 190) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบทีมนี้มีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของทีม หมายถึง สามารถเป็นรูปแบบของทีมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาของทีมและนำไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2002) ได้ทำการวิจัยหารูปแบบของภาวะผู้นำแบบทีม ในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ แบบของผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น ขั้นตอนแรกของการแก้ปัญหา คือ การเฝ้าระวัง แล้วจึงนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ซึ่งแฮกแมนและวอลตัน (Hackman & Walton, 1986, p. 104) ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการดังกล่าว ผู้นำต้องระมัดระวังสิ่งต่อไปนี้

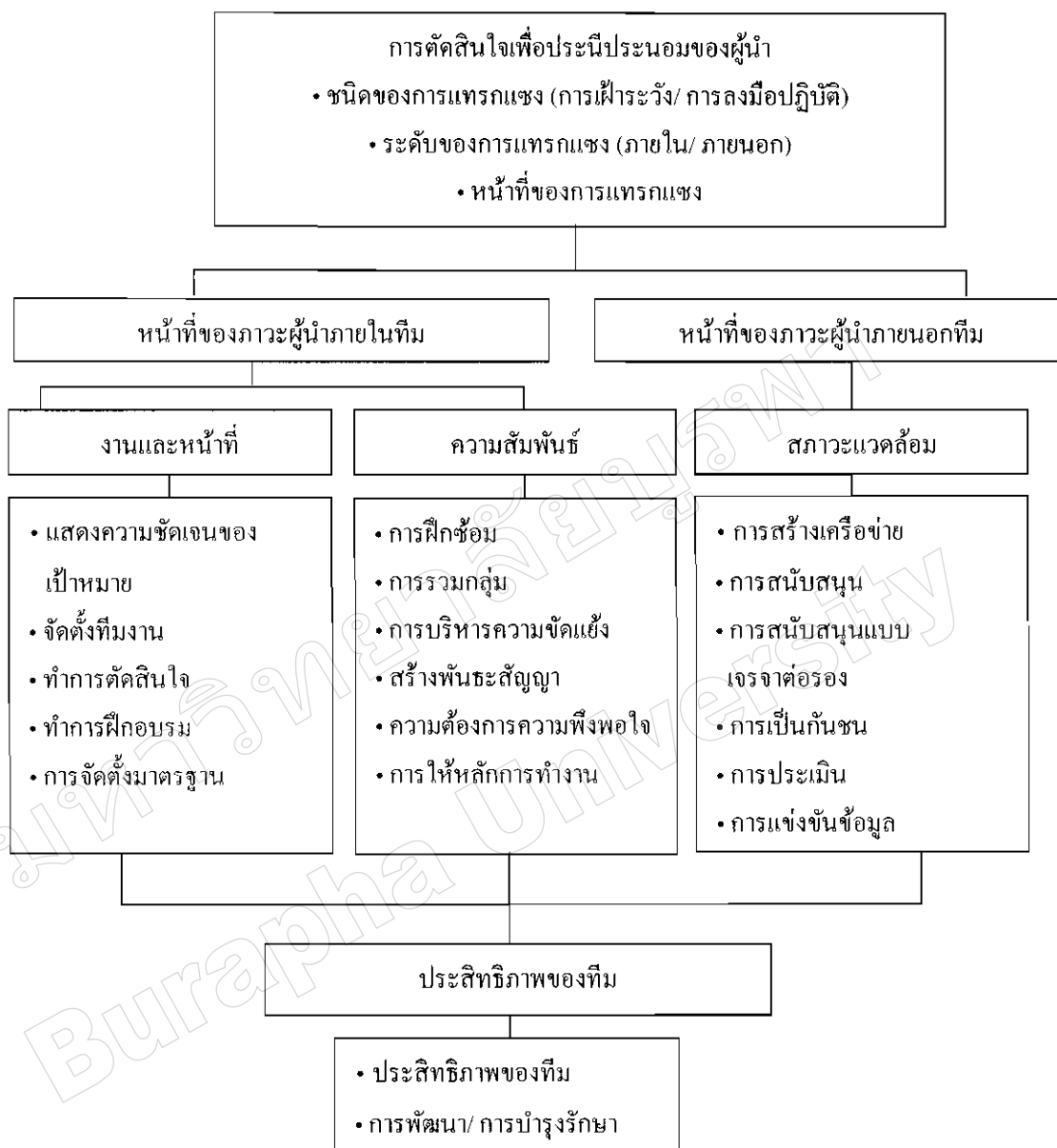
1. เงื่อนไขของการปฏิบัติการ ได้แก่ โครงสร้าง เป้าหมาย และบุคลากร
2. วิธีการของการปฏิบัติการ ได้แก่ ความพยายาม ความรู้ และกลยุทธ์
3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพ

ดังนั้นการตัดสินใจครั้งแรกของผู้นำในการเผชิญกับปัญหาคือ จะเฝ้าระวังปัญหาเหล่านั้นต่อ หรือจะลงมือแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่แล้ว

กรณีที่ต้องลงมือแก้ปัญหาหรือแทรกแซงปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่สองคือ การดูระดับของกระบวนการของทีมว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในทีมหรือจากกลไกภายนอก โดยในการที่จะดูระดับของการกระทำนั้นก็พิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วตอบคำถามกับตัวเองไปที่ละขั้นของการเกิดปัญหาในทีมแล้วแก้ไขปัญหานั้นให้ตรงจุดแต่ในบางครั้งการแก้ปัญหาอาจจะใช้การสนับสนุนภายนอกก็จะเหมาะสมกว่าการตัดสินใจ ลำดับที่ 3 คือ การหาความเหมาะสมของหน้าที่และทักษะในการที่จะแทรกแซงในการแก้ปัญหา เช่น ถ้าพบว่าสมาชิกในทีมไม่เป็นไปตามที่กำหนดตามเป้าหมายไว้ ผู้นำจำเป็นต้องเตรียมแก้ปัญหาการจัดแย้งของทีมไว้ด้วย ซึ่งการแก้ปัญหาในระดับนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และข้อมูลต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ โจรันและฮิราคาว่า (Gouran & Hirakawa, 1996) กล่าวว่า ผู้นำต้องตระหนักและตีความให้ถูกต้องว่าอะไรที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ และผู้นำต้องสร้างทางเลือกที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการขัดแย้งน้อยที่สุด

กระบวนการใช้ภาวะผู้นำแบบทีม

กระบวนการในการใช้ภาวะผู้นำแบบทีมตามแนวคิดของฮิลล์ (Hill, 2001 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 190-193) แสดงให้เห็นหน้าที่ของผู้นำทีมงาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีมตามแนวคิดของฮิลล์ (Hill) (Northouse, 2002, p. 217)

บทบาท หน้าที่ของภาวะผู้นำภายในทีม (Internal Task Leadership Functions)

ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ 2 ประการ ดังนี้

บทบาทแรก หน้าที่ในการกิจของทีม ได้แก่ การกิจ ดังต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมาย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นรูปธรรมทุกคนเข้าใจได้

ตรงกัน

2. ตั้งกลุ่มทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดกลุ่มงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่มีความชัดเจน และการกำหนดตัวแทนของกลุ่ม เป็นต้น

3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การควบคุมประสานงาน เป็นสื่อกลาง ตลอดจนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการกำหนดจุดเน้นในการทำงาน

4. เพิ่มทักษะการทำงานกับสมาชิกโดยฝึกอบรม ได้แก่ การให้การศึกษาและพัฒนาทีมงาน

5. การรักษามาตรฐาน ได้แก่ การประเมินทีมและตัวบุคคล การแก้ปัญหาในการทำงาน เช่น หากพบว่าสมาชิกของทีม ยังขาดทักษะหรือมีทักษะไม่เหมาะสมกับงาน แล้วผู้นำควรให้ความรู้หรือข้อมูลเพื่อเพิ่มทักษะ ด้วยการฝึกอบรม และถ้าประสิทธิภาพไม่มีก็ควรที่จะตั้งมาตรฐานขึ้นมาใหม่ เป็นต้น

บทบาทในขั้นตอนนี้หากพบว่าเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติ ผู้นำจะมีการปรับความสัมพันธ์ในทีมไปพร้อม ๆ กันด้วย

บทบาทที่สอง หน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Internal Relational Leadership Function) ได้แก่

1. ฝึกให้คำปรึกษา การมีทักษะระหว่างบุคคลในสมาชิกของทีม
2. ทำงานร่วมกัน
3. จัดการกับความขัดแย้ง เช่น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ตั้งข้อซักถาม เป็นต้น
4. สร้างพันธะสัญญาและมีน้ำใจ มองโลกในแง่ดี แสวงหานวัตกรรม การให้รางวัล การยอมรับ การสมาคม เป็นต้น
5. ยอมรับความต้องการของแต่ละบุคคล ด้วยการให้ความไว้วางใจ ให้การสนับสนุน เป็นต้น

6. เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม

ถ้าหลังจากที่ทำการเฝ้าระวังในสมาชิกของทีมแล้วเกิดความขัดแย้งมีความจำเป็นที่ต้องแทรกแซงในความขัดแย้งนั้น และต้องสร้างพันธะสัญญาทีมถ้าทีมเกิดภาวะถดถอย ในรายการหน้าที่ในชุดที่ 3 กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ผู้นำเองจะต้องทำการใส่ใจพิจารณาเพื่อที่จะนำมาแก้ไขปัญหาในทีมงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำด้านภายนอกกลุ่ม (External Environmental Leadership Functions) ประกอบด้วย

1. สร้างพันธมิตร และเครือข่ายในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ
2. สนับสนุนและนำเสนอทีมต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

3. เจริญต่อรองต่อหน่วยงานอื่น ๆ หรือแหล่งอื่น ๆ เพื่อหาการสนับสนุนและตระหนักต่อทีม

4. เป็นกันชนกับความวุ่นวายสับสนให้กับสมาชิกทีมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

5. ประเมินสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของทีม ด้วยการสำรวจและประเมินประสิทธิภาพของทีม

6. แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสิ่งแวดล้อมให้กับทีมเพิ่มอย่างเหมาะสม

ถ้าหลังจากได้มีการเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมแล้ว ผู้นำควรที่จะให้ความเชื่อมั่นกับความสำเร็จของทีมได้ โดยอาจมีการเริ่มทำ “FYI” Policy ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง เช่น การประชาสัมพันธ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของทีมงานให้ทุกคนได้มีโอกาสรับทราบอย่างทั่วถึงกัน โดยการทำเอกสาร แผ่นพับ เขียนบทความและการให้รางวัล ตลอดจนการนำเสนอผลสำเร็จของทีมงานต่อสาธารณชนอย่างแพร่หลาย และควรมีการเสนอสิ่งเหล่านี้ต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อส่งต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรด้วย

ช่วงสุดท้ายของภาพที่ชี้ให้เห็นว่า การมุ่งเน้นให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ หรือมองที่ผลลัพธ์ของทีม โดยสามารถประเมินผลได้จาก 2 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) และการรักษาดูแลทีม (Team Development) โดยองค์การที่มุ่งเน้นด้านการทำกำไร หากกล่าวถึง ผลงาน (Performance) ย่อมหมายถึง ความมั่นคงทางการเงินและผลกำไรที่ทีมหรือหน่วยงานจะได้รับ แต่สำหรับในองค์การทั่วไประหว่าง Team Performance หมายถึง คุณภาพของการตัดสินใจ ความสามารถในการนำไปใช้ตัดสินใจ และคุณภาพของสถาบันของผู้นำเอง

ส่วนการพัฒนาทีม (Team Development) หมายถึง การที่ทำให้ทีมยังคงสามารถคงอยู่ได้ และรักษามาตรฐานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีกับงานได้ โดยนำมาวัดผลเป็นผลสำเร็จของทีม (Team Performance)

กล่าวโดยรวม รูปแบบตามภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือที่จะนำมาใช้ทำความเข้าใจกับงานของผู้นำ เพื่อเป็นตัวกลางในการตัดสินใจ เพื่อความถูกต้องและความเหมาะสม และเพื่อให้เกิดผลกระทบกับทีมน้อยที่สุด

จากบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีมตามแนวคิดของฮิลล์ (Hill, 2001 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 190-193) สรุปเป็นบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีม ดังนี้

ด้านงานและหน้าที่

1. กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความเป็นรูปธรรมทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน
2. ตั้งกลุ่มทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน
3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้สนับสนุนการทำงานของทีมงาน

4. เพิ่มทักษะการทำงานกับสมาชิกในทีมด้วยการสอนงานและการฝึกอบรม

5. รักษามาตรฐานในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความสัมพันธ์ภายในทีม

1. ให้คำปรึกษาและพัฒนาทักษะการทำงานแก่สมาชิกในทีม

2. ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและทำงานร่วมกันกับสมาชิกในทีม

3. จัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

4. สร้างพันธะสัญญาในการทำงานร่วมกัน

5. ยอมรับความคิดเห็นและความต้องการของแต่ละบุคคล

6. เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรม

ด้านสภาวะแวดล้อมภายนอก

1. สร้างพันธมิตร และเครือข่ายภายนอกองค์กร

2. สนับสนุนและนำเสนอทีมต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก

3. เจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อหาการสนับสนุนการทำงาน

4. เป็นกันชนกับความวุ่นวายสับสนให้กับสมาชิกในทีมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

5. ประเมินสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของทีม ด้วยการสำรวจและประเมินประสิทธิภาพของทีม

6. แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสิ่งแวดล้อมให้กับทีมเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม

ซึ่งบทบาทหน้าที่เหล่านี้ผู้วิจัยจะนำไปเป็นแนวทางในการในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำและผู้นำแบบทีม

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและผู้นำแบบทีมที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเพื่อเป็น

แนวทางในการสร้างกรอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ
มีดังต่อไปนี้

แคนเซินเบค และสมิธ (Katzenbach & Smith, 1993) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำทีม

ดังนี้

1. รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวปฏิบัติร่วมกัน

2. สร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน

3. สร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน

4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอก

5. สร้างโอกาสให้ผู้อื่น
6. ร่วมทำงานกับทีมงาน

ลาร์สันและลาฟาสโต (Larson & LaFasto, 1989) ได้รวบรวมข้อมูลจากทีมมากกว่า 600 ทีม ซึ่งมีจำนวนสมาชิกมากกว่า 6,000 คน พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรที่จะปฏิบัติตน ดังนี้

1. นำทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
3. สร้างความมั่นใจในสมาชิกด้วยกัน
4. แสดงความสามารถในเชิงปฏิบัติได้
5. จัดลำดับความสำคัญ
6. สามารถจัดการกับประสิทธิภาพของงานได้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 62-65) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์นั้นจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีเขว่นปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง
3. เป็นที่พึงในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ โดยศึกษาหาความรู้ในงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้
4. สนใจกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัวมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรม และสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินหรือหยาบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานตำแหน่งทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ดีทุกระดับโดยปราศจากการหวาดกลัวเคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และมีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
8. รู้วิธีการทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำอย่างแจ่มชัด และสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ
9. มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก ทนงานหนักและยุ่งยากได้ ทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ

12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

13. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดคุณค่าเสมอ นอลท์ (Nolte, 1996, pp. 385-398) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่เด่น ๆ ไว้ดังนี้

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

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

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีความน่าไว้วางใจ

3. เป็นคนกล้าแสดงออก และมีการแสดงออกที่เหมาะสม
4. มีความมั่นคงทางอารมณ์
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีอารมณ์ขัน
7. มีความเอื้ออารี
8. มีความอดทนสูง
9. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
12. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว
13. มีความกล้าหาญ

พระธรรมปิฎก (2541, หน้า 2-24) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องมีคุณความดี มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นเกิดความรู้สึกศรัทธา และมีความมั่นใจในตัวผู้นำ

2. ผู้นำทำให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้ตามเอง ว่าเขามีศักยภาพที่จะทำกิจกรรมหรืองานให้สำเร็จ

3. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการประสานมือประสานใจ มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียง มุ่งสู่จุดหมายอันเดียวกัน

4. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจว่างานเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าและมีประโยชน์ จนทำให้เกิดความรักและอยากทำงาน มีความตั้งใจทำงานไม่ทอดทิ้งหรือท้อแท้

5. ผู้นำทำให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีสนับสนุนและส่งเสริม หรือให้โอกาสเขาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

6. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองกว้าง หมายถึง ไม่ใช่มองแค่องค์กรหรือชุมชน ต้องมองว่าอะไรที่มีอิทธิพลหรือส่งผลจากภายนอก จากสังคมอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องคิดไกล หมายถึง คิดในเชิงเหตุปัจจัย เชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และยังเห็นอนาคต ผู้นำต้องใฝ่สูง หมายถึง มีจุดหมายที่ดียิ่ง สูงส่ง คือ ความดีงามของชีวิต ของสังคม และความเจริญก้าวหน้า มีสันติสุขของมวลมนุษย์ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดี มีคุณค่าเป็นประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของเคนเซ็นเบค และสมิธ (Katzenbach & Smith, 1993) ลาร์สันและลาฟาสโต (Larson & LaFasto, 1989) สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 62-65) นอลท์ (Nolte, 1996, pp. 385-398) ดูบริน (Dubrin, 1998, pp. 26-35) พระธรรมปิฎก (2541, หน้า 2-24) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีม

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร ในสถานประกอบการ	Katzenbach and Smith, 1993	Larson & LaFasto, 1989	Stogdill, 1974	Nolte, 1996	Dubrin, 1998	พระธรรมปิฎก, 2551
1. มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ของผู้นำทีม	✓	✓	✓			✓
2. มีวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายของการพัฒนาชัดเจน	✓	✓			✓	✓
3. มีความสามารถในการสอนงานและพัฒนาทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพ	✓	✓				✓
4. มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีกับ สมาชิกและบุคคลอื่น	✓		✓	✓		
5. มีศิลปะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น		✓	✓	✓		
6. มีความสามารถในการปรับตัวและบริหารงาน แบบยืดหยุ่น				✓	✓	
7. มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง	✓					
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน		✓	✓	✓		
9. มีคุณธรรมและจริยธรรม					✓	✓
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง			✓			
11. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานร่วมกับทีม	✓	✓	✓			
12. มีมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓			

มีดังนี้

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

1. มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม
2. มีวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายของการพัฒนาชัดเจน
3. มีความสามารถในการสอนงานและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
4. มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีกับสมาชิกและบุคคลอื่น
5. มีศิลปะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น
6. มีความสามารถในการปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น
7. มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
9. มีคุณธรรมและจริยธรรม
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานร่วมกับทีม
12. มีมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะเหล่านี้ผู้วิจัยนำไปเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารในสถานประกอบการ และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมมีทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันออกไป อาทิ

สมคิด บางโม (2545 ข, หน้า 14) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลนั่นเอง

ชูชัย สมิทธิไกร (2551, หน้า 19) การฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็นหลายประเภท โดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น แหล่งของการฝึกอบรม ทักษะที่ต้องการฝึก เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นระบบย่อยระบบหนึ่ง ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลกับระบบอื่น ๆ ขององค์การ การฝึกอบรมจึงมีบทบาทต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การในหลาย ๆ ด้าน แต่ทั้งนี้ จะต้องเข้าใจว่าปัญหาแบบใดที่การฝึกอบรมสามารถมีส่วนช่วยแก้ไขได้ บทบาทของนักการจัดการฝึกอบรม จึงมีความผูกพันกับบทบาทของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารองค์การอย่างแนบแน่น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2551, หน้า 30) การฝึกอบรม ไม่ใช่เครื่องมือที่จะแก้ไขปัญหา ความไม่พึงพอใจในการทำงานอันเป็นผลมาจากการมีผลตอบแทนที่ได้รับลดลง หรือเป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจที่มีต่อระบบการทำงานและเครื่องมือ (Tools) ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์การ ซึ่งการฝึกอบรมนั้น จะเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการเรียนรู้ระยะสั้น โดยเน้นไปที่การปรับปรุงและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานปัจจุบัน ทั้งนี้การฝึกอบรมจะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างที่แตกต่างกันไป

บีช (Beach, 1970, p. 193) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์ให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะหรือเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

กู๊ด (Good, 1973, p. 613) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่ง ๆ ให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และเจตคติ โดยการจัดการศึกษาให้แก่คนกลุ่มหนึ่ง แต่การจัดการศึกษานี้ทำขึ้นภายใต้เงื่อนไขบางประการ โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำที่ที่แสดงถึงความพอใจในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มคุณภาพการทำงานของบุคลากรหรือเตรียมการให้บุคลากรพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่นั่นเอง

เดสเลอร์ (Dessler, 1999, pp. 128-13) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการฝึกทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่และที่เพิ่งเข้ามาใหม่

สรุป การฝึกอบรม คือกระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน โดยมุ่งให้บุคลากรได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะในระยะเวลาสั้น ๆ รวมทั้งก่อให้เกิดทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่องค์กรต้องการ อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรรัฐบาลหรือองค์กรธุรกิจเอกชนต่างมีความพยายามบริหารและดำเนินงานในหน่วยงานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารบุคคล คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและทันเหตุการณ์เสมอเพราะองค์กรต้องดำเนินการอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อม สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศและในโลก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การพัฒนากำลังคนด้วยการพัฒนาปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จัดกิจกรรมวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ พฤติกรรมและเจตคติของพนักงานแต่ละงานและจัดการฝึกอบรมแต่ละบุคคลตามงาน เพื่อปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญยิ่งผู้บริหารหรือผู้มีส่วนรับผิดชอบองค์กรดังกล่าวต้องมีความสามารถในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยต้องสำรวจหาข้อมูลให้ทราบว่าเมื่อใดมีความจำเป็นต้องอบรมบุคลากรกลุ่มใด ในเรื่องอะไรและควรใช้วิธีใด ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจจะมาจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นอาจจะเป็นการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในอดีต จัดฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม หรือเป็นการป้องกันปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น จัดฝึกอบรมบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีความจำเป็นในการทำงานในหน่วยงาน ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน หรือพยายามพัฒนาศักยภาพของบุคคลสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น การเตรียมบุคลากรในการรับตำแหน่งสูงขึ้นในแต่ละระดับ การวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ในการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยการสังเกต การศึกษาสำรวจ การสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาหรือความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต คุณภาพการบริหาร มาตรฐานของผลงาน เป็นต้น เมื่อทราบความจำเป็นที่ต้องแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาแล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่า

มีทางเลือกใดบ้างที่สามารถสนองความจำเป็นเหล่านั้น และความจำเป็นใดบ้างที่จะต้องใช้วิธีการฝึกอบรม แล้วจึงเตรียมการฝึกอบรมว่าต้องการหวังผลในทิศทางไหน เพื่ออะไร และเมื่อไร (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2538, หน้า 7)

การฝึกอบรมมิใช่การหาความรู้หรือการศึกษาแก่บุคคลเพียงอย่างเดียว การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ในการปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 147) การฝึกอบรมสามารถช่วยให้ผู้คนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ดังนี้ (Leopold. Harris & Watson, 1999, p. 219)

1. เหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์กร
 2. เพื่อให้บรรลุผลส่วนตัวภายในองค์กร
 3. ช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และรับมือได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 132-133) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ในการฝึกอบรม ดังนี้
1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
 2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด
 3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน
 4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน
 5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของงาน

สรุป การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อทุกองค์การ เพราะองค์การต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นต้องอาศัยการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมนั้นอาจจะเป็นการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในอดีต ปรับปรุงบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม หรือเป็นการป้องกันปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น จัดฝึกอบรมบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ให้มีความรู้ ทักษะเจตคติที่มีความจำเป็นในการทำงาน ในหน่วยงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน หรือพยายามพัฒนาศักยภาพของบุคคลสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ

ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ซึ่งมีการแบ่งประเภทไว้หลายแบบสามารถรวบรวมและจัดเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Preservice Training) และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (Inservice Training)

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ต้องการฝึกฝนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการทำงานทั้งด้านระเบียบปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เฉพาะ เพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอ ไม่ต้องเสียเวลาสอนงานหรือฝึกงานขณะปฏิบัติหน้าที่ ช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทำงานได้รวดเร็วพอสมควร การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเพื่อแนะนำบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ที่เข้าใหม่หรือย้ายมา เพื่อให้เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร และการจัดรูปองค์กร วิธีการ มาตรฐานการทำงาน ความต้องการ ความคาดหวังขององค์กรทางด้านความรู้และทักษะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ (นิตยา ชูโต, 2530, หน้า 26)

1.2 การแนะนำงาน (Introduction Training) เป็นการอบรมถึงปฐมนิเทศและสอนวิธีปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เฉพาะ เพราะไม่มีสถาบันใดผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรทั้งหมด แม้บุคคลที่เคยผ่านงานมาแล้ว ก็อาจจะเป็นการแนะนำเพื่อสร้างเจตคติต่องานใหม่ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น

2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรเมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ได้ 3 ประเภท (นิตยา ชูโต, 2530, หน้า 26-27)

2.1 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา (Problem-Centered) ทั้งด้านทั่วไป และโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง และเกิดความต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไป เพื่อนำความรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันไปใช้ ส่วนใหญ่จัดในระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมแบบนี้อาจใช้วิธีการอภิปราย หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อความกระจ่างในปัญหา หรือข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านองค์กรบุคลากร ตลอดจนเทคนิคที่เหมาะสม และสรุปหาความเห็นพ้องเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการหาทาง แก้ปัญหาและปรับปรุง หน่วยงาน ดังเช่นการใช้ระบบคิวซี (Q.C.) ในการฝึกอบรม

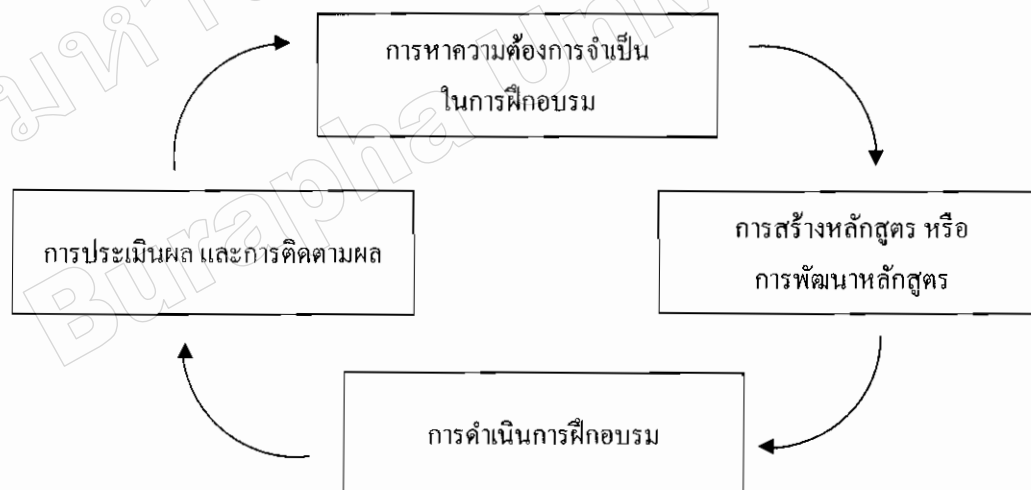
2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มทักษะของเจ้าหน้าที่ บุคลากรกลุ่มหนึ่ง กลุ่มใดให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเฉพาะด้าน เช่น การขาย การตลาด เทคนิคการประเมินโครงการ หรือเทคนิคการเป็นผู้นำ ฯลฯ ตลอดจนการส่งไปศึกษาอบรมต่อในสถาบันภายนอกหรือต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการอบรมเฉพาะบุคคล เป็นต้น

2.3 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพความเข้าใจระหว่างบุคคล เป็นการเปิดช่องทางแนวทางการสื่อสาร เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อเชื่อมสามัคคี ตลอดจนเป็นการปรับเจตคติต่อนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงาน เช่น การอบรม ความเป็นผู้นำ การอบรมการบริหาร การจัดการ ฯลฯ เป็นการอบรมเพื่อพัฒนา

กระบวนการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 15-28) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและวิเคราะห์บุคคลว่า บุคคลในองค์กรหรือในหน่วยงานนั้นมีปัญหาอุปสรรคหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และบุคคลนั้นขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความสามารถ และขาดทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในเรื่องใด อันจะทำให้บุคคลเหล่านั้นไม่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังจะ ได้รับมอบหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการในการฝึกอบรม (สมชาติ กิจยรรยง, 2546, หน้า 16)

2. การสร้างโครงการหรือหลักสูตรอบรม หมายถึง การกำหนดขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3. การดำเนินการจัดฝึกอบรม หมายถึง ขั้นตอนที่วิทยากรมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้โครงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการเตรียมการและมีการดำเนินการที่ดี

4. การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่การประเมินมักจะจัดทำแต่เพียงผู้เข้ารับการอบรมประเมินวิทยากรผู้บรรยายว่ารู้สึกอย่างไร ได้สาระและมีการบรรยายที่จูงใจให้ติดตามหรือไม่

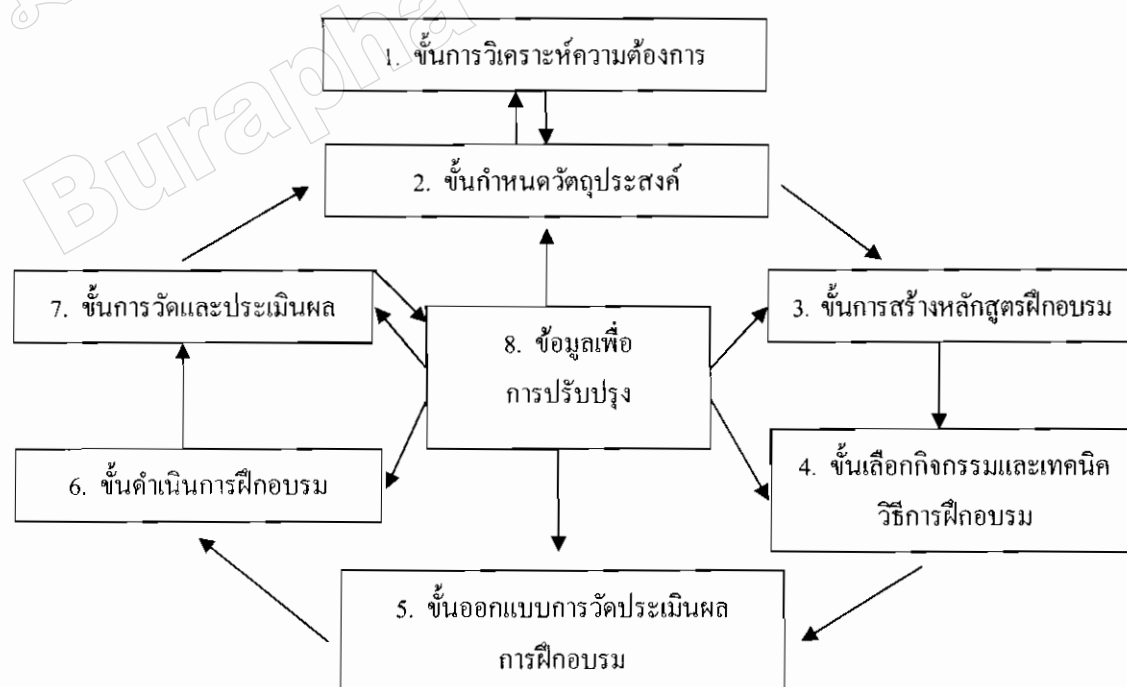
สำหรับรูปแบบของการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในหมู่นักฝึกอบรมทั่วไป หรือที่เรียกว่า Training Design and Evaluation Model มีแผนภูมิดังต่อไปนี้ (ทวีป อภิลิทธิ, 2551, หน้า 17-24)

ขั้นที่ 1 ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

ขั้นที่ 3 ขั้นสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยกำหนดจากวัตถุประสงค์ เนื้อหา ความรู้ และกิจกรรม รวมทั้งระยะเวลา สื่อ-อุปกรณ์ และการประเมินผล

ขั้นที่ 4 ขั้นเลือกกิจกรรมและเทคนิควิธีการฝึกอบรม ต้องเลือกให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและกิจกรรม โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง



ภาพที่ 5 แสดงรูปแบบและขั้นตอนการฝึกอบรม (ทวีป อภิลิทธิ, 2551, หน้า 18)

ขั้นที่ 5 ขั้นตอนการวัดประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อทราบว่าการฝึกอบรมนั้นสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการวัดประเมินผลมี 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 วัดและประเมินผลก่อนการฝึกอบรม

ลักษณะที่ 2 วัดและประเมินผลขณะฝึกอบรม

ลักษณะที่ 3 วัดและประเมินผลวิทยากรผู้ฝึกอบรม

ขั้นที่ 6 ขั้นตอนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

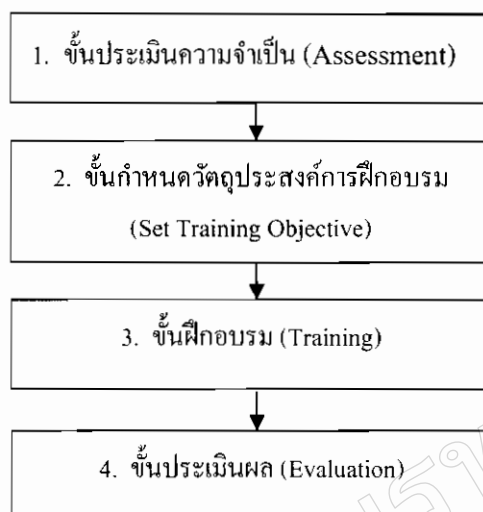
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ ได้แก่ การเขียนโครงการ เสนอโครงการ จัดประชุม คณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการฝึกอบรมตามตาราง ได้แก่ พิธีเปิด-ปิดการอบรม การปฐมนิเทศ การละลายพฤติกรรม การทำกิจกรรมเพื่อรับความรู้จากวิทยากร

ขั้นที่ 7 ขั้นการวัดและประเมินผล

เดสเลอร์ (Dessler, 1988, pp. 232-269) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมว่ามี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นประเมินความจำเป็น (Assessment) เป็นปัญหาที่ต้องแก้ด้วยการฝึกอบรมหรือ ปัญหาที่ต้องกระทำด้วยการอบรม
2. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Set Training Objective) วัตถุประสงค์นี้ ต้องสามารถสังเกตได้ และวัดได้
3. ขั้นฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วยเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม และมี โปรแกรมประกอบ
4. ขั้นประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินปฏิบัติการเรียนรู้พฤติกรรมหรือ ผลที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 6 แสดงกระบวนการฝึกอบรมของเดสเลอร์ (Dessler, 1998)

สตีเวน. ซูซาน และเดียน่า (Steven, Susan & Diana, 2004, pp. 17-20) ได้เสนอรูปแบบวงล้อความต้องการการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรและผู้เข้ารับการอบรมได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

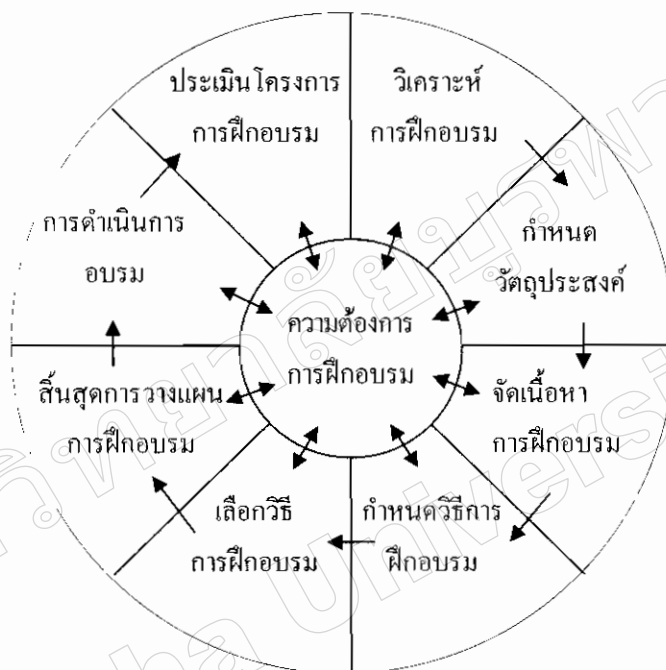
1. วิเคราะห์การฝึกอบรม (Analyze the Training Task) เริ่มจากการสำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมว่าต้องการได้รับความรู้ด้านใด เช่น ด้านทักษะการทำงาน ด้านการบริหาร ความขัดแย้ง โดยเริ่มวิเคราะห์ห้อย่างเป็นขั้นตอน และหาวิธีอบรมให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

2. กำหนดวัตถุประสงค์ (Develop Training Objectives) หลังจากรู้ลำดับความต้องการของผู้เข้าอบรมแล้ว ต้องมากำหนดวัตถุประสงค์ว่าหลังจบการฝึกอบรมแล้วผู้เข้าอบรมจะต้องได้อะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบของการฝึกอบรม

3. จัดเนื้อหาการฝึกอบรม (Organize Training Content) หลังจากได้ทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้ว ต้องร่างเนื้อหาการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้าฝึกอบรมเป็นอย่างไรตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยจัดเนื้อหาและยุทธศาสตร์ วิธีการจัดการที่จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้ความรู้ตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการขององค์กร

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม (Determine Training Methods) การฝึกอบรมไม่เหมือนกับการเรียนโดยจดบรรยาย ผู้เข้าอบรมไม่ชอบนั่งฟังการบรรยาย ผู้อบรมต้องหาวิธีการอบรมแบบอื่น ๆ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การสนทนาอภิปรายกรณีต่าง ๆ ที่ได้ประสบมา การระดมพลังสมอง โดยเลือกให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม

5. เลือกวิธีการฝึกอบรม (Select Training Resources) ในบางครั้งอาจมีวิธีทัศน์ที่สมบูรณ์ทั้งภาพและเสียงในเรื่องที่ต้องการอบรม ก็อาจนำนวัตกรรมนั้นมาใช้ได้เลย โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มย่อย และช่วยกันแก้ปัญหา ตอบข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้อบรมต้องเตรียมอุปกรณ์ให้ดี ไม่ขาดหลักในการอบรม

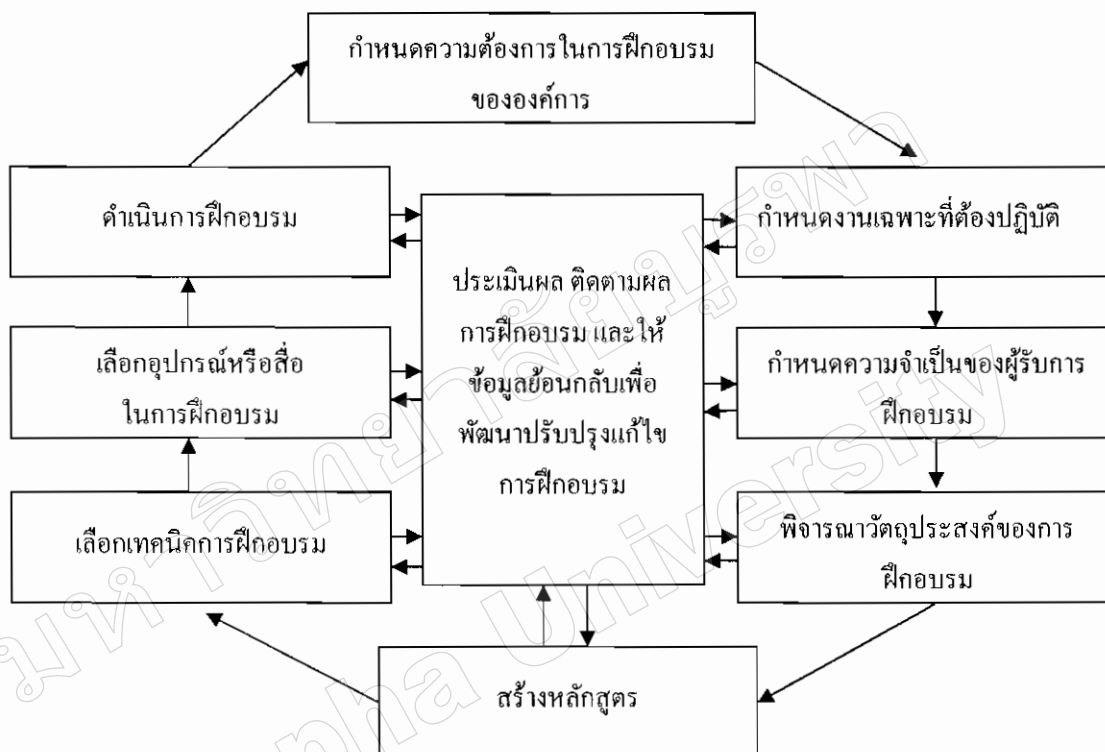


ภาพที่ 7 แสดงรูปแบบวงล้อความต้องการการฝึกอบรม (Steven, Susan & Diana, 2004, pp. 17-20)

แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler & Nadler, 1994, pp. 14-15) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า The Critical Events Model รูปแบบนี้ สามารถนำไปใช้กับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของผู้นำไปจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร (Identify the Need of the Organization)
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance)
3. กำหนดความจำเป็นของผู้รับการฝึกอบรม (Identify Learner Needs)
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objective)
5. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Build Curriculum)
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select Instructional Strategies)

7. เลือกอุปกรณ์หรือสื่อในการฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources)
8. ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)
9. ประเมินและติดตามผลในการฝึกอบรม (Evaluation and Feedback)



ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบการฝึกอบรม The Critical Events Model (Nadler & Nadler, 1994)

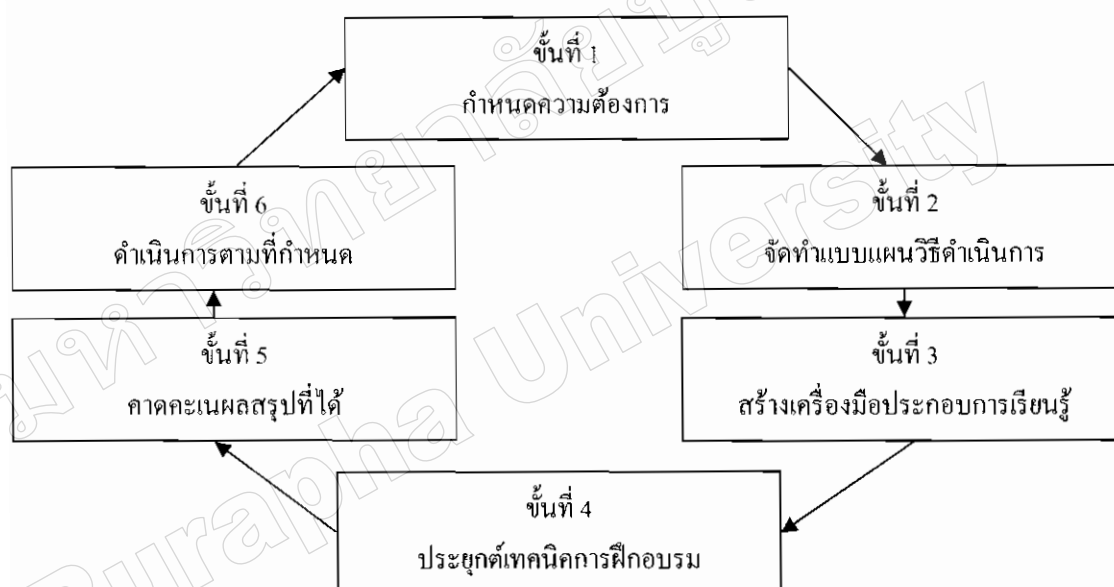
ซาง (Chang, 1995, pp. 15-16) ได้นำเสนอรูปแบบการฝึกอบรม 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Need) ตัดสินใจว่าจะทำการอบรมอย่างไร จึงจะปรับปรุงทักษะการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่เกิดจากการฝึกอบรม
2. จัดทำแบบแผนวิธีดำเนินการ (May the Approach) เลือกวิธีการอบรมที่เหมาะสม จากวิธีการที่ดีที่สุดในการสนับสนุนผลการฝึกอบรมตามเป้าหมาย และการปรับปรุงทักษะการปฏิบัติงาน
3. สร้างเครื่องมือประกอบการเรียนรู้ (Produce Learning Tools) สร้างเครื่องมือการอบรมทั้งหมดและส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือโสตฯ เครื่องช่วยฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. ประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply Training Techniques) ออกแบบการฝึกอบรมที่มั่นใจว่าจะประสบผลสำเร็จเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

5. คำนวณผลสรุปที่ได้ (Calculate Measurable Results) ตรวจสอบสภาพการฝึกอบรมความสำเร็จของกิจกรรมการฝึกอบรมในการเสริมสร้างทักษะปฏิบัติ ผลการติดต่อประสานงานและออกแบบใหม่จากกระบวนการที่จำเป็นต้องใช้

6. ดำเนินการตามที่กำหนด (Track Ongoing Follow-through) ดำเนินการตามเทคนิคอย่างเชื่อมั่นว่า จะช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถนำไปใช้อย่างมั่นใจถึงผลกระทบจากการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นอย่างสูงยิ่ง



ภาพที่ 9 แสดงรูปแบบการฝึกอบรมของชาง (Chang, 1995)

สรุปได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้น จะมีกระบวนการการฝึกอบรมที่เหมือนกันอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นกิจกรรมก่อนการปฏิบัติการฝึกอบรม (Pre-Implementation) ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกกิจกรรมที่ต้องเตรียมเอาไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม เช่น การประเมินความจำเป็น การวิเคราะห์งาน การออกแบบหลักสูตร การเตรียมการเพื่อทดลองฝึกอบรม ขั้นตอนที่สองเป็นกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม (During Implementation) รวมไปถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการ เทคนิคการฝึกอบรม การจัดบันทึกเอกสาร

และขั้นตอนสุดท้ายเป็นกิจกรรมหลังการฝึกอบรม (Post-Implementation) ครอบคลุมขั้นตอนที่จำเป็น ได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด การติดตามผลภายหลังการอบรมและการทบทวนเพื่อการปรับปรุงและการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในวงการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม

คาร์เตอร์ (Carter, 2002) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการออกแบบโปรแกรม เพื่อใช้พัฒนาการฝึกอบรมได้หลากหลายโปรแกรม ได้แก่ การบรรยาย การฝึกอบรม การเล่นเกมบทบาทสมมติ การสร้างรูปแบบพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยตรงด้วยตนเอง การฝึกงาน กรณีศึกษา เกมการบริหาร วิธีการสร้างกลุ่ม การเรียนรู้ขั้นสูง การฝึกอบรมเป็นทีม การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในประสิทธิผลของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-Site Training Methods) เช่น การฝึกอบรมในลักษณะชั้นเรียนจะได้ผลที่ดีกว่าในด้านผลลัพธ์ของการได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge) ในขณะที่วิธีการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-site Training Methods) จะได้ผลที่ดีกว่าในด้านผลลัพธ์ทางทักษะ (Skill) นอกจากนี้ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ใช้พื้นฐานการบรรยายมีระดับนัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างความเข้าใจ โดยใช้การสื่อสาร โดยการใช้คำพูด ขณะที่ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษามีระดับนัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความสามารถในการใช้เหตุผลในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมในสถานที่ทำงานแบบมีโครงสร้าง การจำลองสถานการณ์

วิลสัน (Wilson, 2000, pp. 1-11) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่า มีทั้งหมด 34 วิธีคือ

- 1) กลุ่มเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 2) Action Maze 3) การระดมความคิด 4) สถานการณ์จำลองแบบเกมทางธุรกิจ 5) Buzz Groups 6) ศึกษากรณีตัวอย่าง 7) ซีดีรอม 8) การฝึกอบรมโดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 9) การประชุมทางคอมพิวเตอร์/ กลุ่มข่าวสาร 10) ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 11) การอภิปราย 12) Fish Bowl Exercises 13) การสอน 14) แบบฝึกหัด 15) แบบฝึกหัดที่ได้มาจากการประสบการณ์ 16) ฟลิ้มและวิดีโอ 17) In-Tray Methods 18) ห้องปฏิบัติการทางภาษา 19) การบรรยาย 20) การประชุมโดยใช้สื่อผสมและวิดีโอ 21) การประชุมอภิปรายแบบเปิดกว้าง 22) โครงการพัฒนานอกสถานที่ 23) โครงการ 24) Prompt List 25) การกระจายเสียง/ แพร่ภาพทางวิทยุและโทรทัศน์ 26) บทบาทสมมติ 27) การสลับบทบาท 28) การเรียนรู้/ การอ่านด้วยจัดการตนเอง 29) แบบจำลอง 30) กลุ่มศึกษา 31) จัดตั้งเป็นองค์กรเฉพาะ 32) T-Group Training 33) การฝึกอบรมในสภาพเสมือนจริง 34) Web-based Learning

สมคิด บางโม (2547) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอด ความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้กับบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผ่านกระบวนการที่เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการบรรยายโดยวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญหรือมีประสบการณ์ ตามแนวทางของหัวข้อเรื่องที่ผู้กำหนดขึ้น โดยองค์กรเพื่อต้องการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามูลฐาน

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ผู้ต้อง วิธีการดำเนินการอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เนื้อหาที่ใช้ในการสอนงานจะพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นลักษณะของการแสดงความคิดเห็นในหัวข้อหรือประเด็นปัญหาโดยใช้วิธีการประชุมกลุ่ม และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และช่วยกันสรุปในตอนสุดท้ายเป็นลักษณะของการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

4. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นลักษณะของการพิจารณาประเด็นปัญหาอาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน โดยการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละประมาณ 2-6 คน โดยมีการจัดให้มีวิทยากรคอยช่วยเหลือในแต่ละกลุ่ม

5. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นลักษณะสร้างสถานการณ์รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการศึกษา วิเคราะห์และสรุปแนวทางในการแก้ปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ซึ่งสามารถนำผลที่ได้จากกรณีศึกษานำไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

6. การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มขนาดใหญ่ โดยวิทยากรเป็นผู้บรรยาย สำหรับผู้ฟังสามารถสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

7. เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการจัดกิจกรรมในลักษณะของการแข่งขันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีการสร้างสถานการณ์หรือจำลองเหตุการณ์ที่เหมือนจริง โดยทั่วไปเป็นหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์

8. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องแสดงบทบาทสมมติที่ถูกกำหนดขึ้นในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยมีการกำหนดเค้าโครงเรื่องและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงไปตามบทบาทในท้องเรื่องที่กำหนดและให้ผู้ร่วมการฝึกอบรมวิทยากร หรือผู้สังเกตการณ์เป็นผู้วิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ปัญหา

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุม เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาาร่วมกันของผู้ที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันหรือมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันและมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่เหมือน ๆ กัน โดยให้ทุกคนร่วมช่วยกันแสดงความคิดเห็น หลังจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษานอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้พบกับสถานการณ์จริงที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี

11. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎีควบคู่ไปกับการได้ฝึกปฏิบัติจริง รูปแบบการจัดโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง

12. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้ฝึกอบรมนำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่าง แล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์การ เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น โดยพยายามสร้างบรรยากาศในขณะฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้เปิดเผยตัวตนของตนเองออกมา ให้มีการวิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นข้อผิดพลาดของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดและมีการประเมินผล

13. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการฝึกอบรม โดยวิธีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมที่สร้างความสนุกสนาน เช่น การร้องเพลง การปรบมือ การเล่นเกม เน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

บุญมี ก่อบุญ (2553) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษาดด้วยตนเอง 2) การฝึกวิธีทำงาน 3) การฝึกสถานการณ์จำลอง 4) การประชุม 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 6) การศึกษาดูงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมของนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมเป็นรูปแบบวิธีการสอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ การฝึกอบรมมีเทคนิคในการฝึกอบรมแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้ให้การฝึกอบรม และเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้จากเทคนิคดังกล่าวสามารถกำหนดใช้วิธีการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งตามวิธีการฝึกอบรมได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิธีเกี่ยวกับการบอก กลุ่มวิธีเกี่ยวกับการแสดงและกลุ่มวิธีเกี่ยวกับการกระทำ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิควิธีการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมโดยยึดรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดของ คาร์เตอร์ (Carter, 2002) วิลสัน (Wilson, 2000, pp. 1-11) และสมคิด บางโม (2547) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการฝึกอบรม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการสังเคราะห์วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีม

วิธีการฝึกอบรม	คาร์เตอร์ (Carter, 2002)	วิลสัน (Wilson, 2000)	สมคิด (2547)
1. การบรรยาย (Lecture)	✓	✓	✓
2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)	✓	✓	✓
3. การระดมสมอง (Brainstorming)	✓	✓	✓
4. กรณีศึกษา (Case Study)	✓	✓	✓
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	✓	✓	✓
6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic)	✓	✓	✓
7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise)	✓	✓	✓
8. เกมบริหาร (Management Games)	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4 วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการมีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
3. การระดมสมอง (Brainstorming)
4. กรณีศึกษา (Case Study)
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic)
7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise)
8. เกมบริหาร (Management Games)

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรมซึ่งมีความสำคัญมาก การประเมินผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินดังนี้

1. ตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไข
3. ตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของโครงการกับประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับตอบแทน
4. วินิจฉัยว่าผู้รับการฝึกอบรมคนใดหรือกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดและน้อยที่สุดจากการฝึกอบรม
5. รวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยให้การจัดการฝึกอบรมในอนาคต การประเมินผลอาจทำการประเมินตามช่วงของการฝึกอบรม ได้แก่ ประเมินก่อนการฝึกอบรม ประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม และประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

เคริกพาทริก (Kirkpatrick, 1987) ได้เสนอโมเดลการประเมินโครงการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ประเมินปฏิกิริยา ประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม เป็นการวัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบหรือไม่ชอบโครงการฝึกอบรม โดยอาจครอบคลุมทั้งทางด้านเนื้อหา วิทยากร วิธีการฝึกอบรม เอกสาร และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของการฝึกอบรม
2. ประเมินการเรียนรู้ เป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะหรือเจตคติเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินการเรียนรู้ทั้ง 3 ลักษณะ มีดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้ การประเมินระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ วัดความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง หลักการ วิธีการ และกระบวนการทำงาน

2.2 ทักษะ การประเมินทักษะมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ให้แสดงหรือกระทำทักษะนั้น ๆ ออกมา โดยผู้ฝึกอบรมจะคอยสังเกตและให้คะแนน เรียกว่า ทดสอบการปฏิบัติงาน หรือการทดสอบความสามารถ มักทำในรูปของการสร้างสถานการณ์จำลอง

2.3 เจตคติ เป็นการวัดความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. ประเมินพฤติกรรม การประเมินโดยใช้เกณฑ์พฤติกรรม คือประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม สำหรับแนวทางในการประเมินพฤติกรรมมีดังนี้

3.1 ประเมินพฤติกรรมอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.2 ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3.3 ควรได้มีการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.4 ควรจะประเมินการฝึกอบรมหลังสิ้นสุดโครงการแล้วอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้

4. ประเมินผลลัพธ์ การประเมินผลลัพธ์คือ การประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ต้นทุนการผลิต อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการขาดงาน คุณภาพและปริมาณของผลผลิต และขวัญกำลังใจของบุคลากร เป็นต้น การประเมินผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ และเพื่อตรวจสอบว่าทักษะหรือความรู้ใดที่อยู่ในหลักสูตรการฝึกอบรมมีผลด้านบวกต่อองค์กรมากที่สุด

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา คือ ประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินเจตคติ และประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินเจตคติ และการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะประเมินโดยการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมทั้งก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีแนวคิดอยู่ 2 ลักษณะด้วยกันคือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย และการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ความหมายของคำว่า การพัฒนาหลักสูตรจะรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนด้วย (Saylor & Alexander, 1974, p. 7) ดังนั้น ระบบการพัฒนาหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตร ได้แก่ การร่างหรือการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรแล้ว จะเห็นว่าคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนาหลักสูตรก็คือ การออกแบบหลักสูตร (The Curriculum Design) ซึ่งหมายถึง ลักษณะ

ของกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการทั้งหมดในการจัดทำหลักสูตร และการจัดเนื้อหาสาระและมวลประสบการณ์ในหลักสูตรที่จัดขึ้น

ในการพัฒนาหลักสูตรนั้นได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการพัฒนารูปแบบหลักสูตรตามแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์

ไทเลอร์ (Tyler, 1969) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการศึกษา หลักสูตรจะต้องทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ศึกษาและตรวจสอบหลักการและเหตุผลของผู้อื่น และพัฒนาแนวคิดหรือมโนทัศน์ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการศึกษา นอกจากนี้ไทเลอร์ได้เสนอหลักในการพัฒนาหลักสูตรว่า จะต้องวิเคราะห์คำถามที่จำเป็นต่อการพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้

- 1.1 มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดให้กับผู้เรียน
- 1.2 มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาควรจัดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 1.3 จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ
- 1.4 จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์ในการศึกษาอย่างไร จึงจะตัดสินได้ว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ไทเลอร์เน้นว่า คำถามทั้ง 4 ข้อนี้ จะต้องถามเรียงลำดับกันลงมา เพราะฉะนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด แนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์นั้นเป็นไปตามลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราว โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งกำเนิดที่จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ 3 แหล่งด้วยกัน คือ ศึกษาจากสังคม ศึกษาจากตัวผู้เรียน และศึกษาจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา ข้อมูลที่ได้จากแหล่งทั้ง 3 ดังกล่าว จะเป็นเครื่องมือช่วยในการตั้งจุดมุ่งหมายชั่วคราว จุดมุ่งหมายที่ได้ในขั้นนี้ บางครั้งอาจจะมีมากเกินไปที่จะจัดไว้ในหลักสูตร ได้ทั้งหมด จึงควรได้มีการพิจารณาเลือกเฉพาะจุดมุ่งหมายที่สำคัญ และสอดคล้องกัน เพื่อนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติขั้นต่อไป ไทเลอร์ได้เสนอว่าการเลือกจุดมุ่งหมายถาวร ควรผ่านการกลั่นกรองเพื่อคัดเอาข้อที่ไม่สำคัญและไม่สอดคล้องกันออกไป ด้วยวิธีการพิจารณาหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ และพิจารณาจากหลักปรัชญาการศึกษา และปรัชญาสังคม จุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วนี้เรียกว่า จุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายหรือจุดมุ่งหมายถาวรที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ในการวางโครงสร้างของหลักสูตร ไทเลอร์ได้ตั้งคำถามข้อที่ 2 ว่า จะเลือกประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร จึงจะช่วยให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยจุดหมายที่ระบุพฤติกรรมและเนื้อหาเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการไปถึง (Ends) แต่อย่างไรก็ตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ นั้น เป็นวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ (Means)

ขั้นที่ 3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มักจัดประสบการณ์ให้เป็นหน่วยการเรียนรู้ โดยมีการสำรวจความสัมพันธ์ทางด้านเวลาและด้านเนื้อหา ทั้งนี้เกณฑ์ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพคือมีความต่อเนื่องกัน มีการเรียงลำดับขั้นตอน และมีการบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายของแนวคิดในการจัดหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นขั้นที่จะทำให้ผู้วางแผนจัดทำหลักสูตร สามารถรู้ได้ว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นบรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

2. แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา

ทาบา (Taba, 1962, pp. 345-425) ได้ให้แนวคิดในการจัดหลักสูตร โดยเอาสิ่งที่รู้จักในนามของวิธีการระดับล่าง เป็นหนทางไปสู่การพัฒนาหลักสูตรคือ หลักสูตรควรจะออกแบบและกำหนดจากครูผู้สอนมากกว่าที่จะกำหนดลงไปโดยเจ้าหน้าที่ระดับสูง นอกจากนี้ทาบามีความคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่ต้องการการจัดลำดับความคิดให้เป็นระเบียบ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรนั้น จะต้องพิจารณาทั้งลำดับในการวางแผนงานและวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป ทาบาได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดหมาย

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดหมายของการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลักในการพิจารณาจุดหมายที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ควรจะเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกเนื้อหาประสบการณ์การเรียนรู้ และความต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับสังคมและผู้เรียน

ขั้นที่ 3 การคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

ขั้นที่ 4 การจัดลำดับเนื้อหาวิชาที่คัดเลือกมา โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการที่จะให้ผู้เรียนได้รับความรู้ใดก่อนหรือหลัง ซึ่งอาจจัดลำดับความยากง่าย ความกว้าง ความแคบ หรือการเป็นพื้นฐานต่อเนื่องกัน

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการที่สำคัญของหลักสูตรอีก กระบวนการหนึ่งก็คือ กระบวนการในชั้นเรียน การคัดเลือกประสบการณ์ในการเรียนจำเป็นต้อง ศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียนและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ตลอดจนเนื้อหาวิชา ที่กำหนดไว้ด้วย

ขั้นที่ 6 การจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้การจัดกระบวนการ เรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะเป็นเครื่องชี้ว่า การดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ๆ มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การประเมินผลนี้ตามปกติจะพิจารณาจากการใช้หลักสูตร คือผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เนื้อหาวิชาและ กระบวนการเรียนการสอนมีความเหมาะสมเพียงใด

ขั้นที่ 8 การตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสมในแต่ละชั้น โดยการตั้งคำถาม เพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้เป็นเนื้อหาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่ ประสบการณ์ การเรียนช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้น มีความเหมาะสมเพียงใด

การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบของทาบานั้น จะมีจุดเน้นทางด้านการเรียนการสอนหรือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งยุทธวิธีการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ ในหลักสูตรนั้นจะต้องแสดงลำดับขั้นตอน การจัดเนื้อหาจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ารายวิชานั้น มุ่งให้ผู้เรียนเรียนรู้แบบใด จัดเรียงลำดับเนื้อหาไว้อย่างไร ทั้งนี้การกำหนดโครงสร้างจะต้องมีความ ชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างในแต่ละระดับ รวมทั้งหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดนั้นต้องม ีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สามารถบ่งชี้ถึงการวัดและการประเมินได้ชัดเจน มีการเสนอ รายละเอียดและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนและทำกิจกรรมตาม ความต้องการและความสนใจตามลักษณะเฉพาะ มีลักษณะเป็นการพัฒนาจากจุดย่อยหรือหน่วย การเรียนการสอนทีละหน่วยไปสู่การพัฒนาให้เป็นหลักสูตรใหญ่

3. แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander, 1974, pp. 30-39) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบ (System Approach) และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยผู้สอน สามารถที่จะปรับปรุงในระดับหรือขั้นใดของกระบวนการก็ได้ รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตาม แนวคิดนี้มีดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และขอบเขต (Goals, Objectives and Domains) ซึ่งมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ ประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

3.2 การออกแบบหลักสูตร (Curriculum Designing) โดยอาศัยข้อมูลจากส่วนแรก คือ การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) ผู้สอนจะเป็นผู้วางแผนหลักสูตรในส่วนของ การเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีสอนที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนได้

3.3 การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) เป็นการนำหลักสูตรที่ได้ ออกแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง โดยการตัดสินใจของครูผู้สอน เพื่อศึกษาการนำไปปฏิบัติจริง ของหลักสูตรที่สร้างไว้

3.4 การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) โดยมีจุดเน้น 2 ประการ คือ การประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งโรงเรียนในแต่ละส่วนการเรียนการสอน และการประเมิน หลักสูตรทั้งระบบ

จุดเด่นในรูปแบบของเซลล์และอเล็กซานเดอร์ที่เสนอไว้นั้น อยู่ที่การให้อิสระ ต่อการตัดสินใจในเรื่องรูปแบบการสอนที่จะใช้ตามที่ควรจะเป็น การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบนี้ จึงมีความยืดหยุ่น ให้โอกาสครูได้มีอิสระในการจัดการเรื่องรูปแบบการสอน เอกสารวัสดุอุปกรณ์

4. แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของวิชัย วงษ์ใหญ่

สำหรับการพัฒนาหลักสูตรในประเทศไทยนั้น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า 77) ได้เสนอ รูปแบบและแนวคิดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

4.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการ โครงสร้าง และการออกแบบหลักสูตร

4.2 ยกร่างเนื้อหาสาระแต่ละกลุ่มประสบการณ์ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ และแต่ละรายวิชา

4.3 นำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในโรงเรียนนำร่องและปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง

4.4 อบรมครู ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจหลักสูตรใหม่

4.5 นำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ประกาศใช้หลักสูตร โดยมีกิจกรรม การใช้หลักสูตรใหม่ ดังนี้

4.5.1 การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน คือการจัดทำวัสดุหลักสูตร ได้แก่ เอกสาร และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น

4.5.2 ผู้บริหารจัดการเตรียมสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคลากร วัสดุหลักสูตร และบริการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่อบรมครูและบุคลากรฝ่ายบริหารหลักสูตร ห้องสมุด ห้องเรียน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ

4.5.3 การสอน เป็นหน้าที่ของครูปฏิบัติการทั่วไป

4.5.4 การประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินผลการเรียนของนักเรียน และการประเมินผลหลักสูตรตั้งแต่ประเมินเอกสาร ผลการนำหลักสูตรไปใช้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งจะต้องประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรจะเห็นได้ว่าแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านนั้นล้วนแล้วแต่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรจะเน้นที่การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรบนพื้นฐานของสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและสังคม การออกแบบหลักสูตรด้วยการจัดประสบการณ์เรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตรซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตรที่ออกแบบนั้นสามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด สำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ได้มีนักพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมขึ้นมาใหม่จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไป เนื่องจาก การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นจึงเป็นรูปแบบที่ประยุกต์และปรับปรุงจากความเป็นจริงของผู้เรียนและสังคม โดยมีความคาดหวังผลที่ได้จากการฝึกอบรมทั้งในด้านความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติ การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นการพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ ทั้งด้านการสร้างหรือร่างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตรด้วย

สมชาติ กิจขรรจง (2544, หน้า 45) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น ซึ่งหมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จของงานที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมและความต้องการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหลักการและเหตุผล หมายถึง การนำเสนอสรุป การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ทำการเรียบเรียงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการฝึกอบรมหรือสร้างหลักสูตร ซึ่งควรประกอบด้วย สภาพที่พึงประสงค์ สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาและผลเสียที่เกิดขึ้น ความพยายามในการแก้ปัญหา ความจำเป็นที่ต้องแก้ปัญหด้วยการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้น จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความต้องการจำเป็นของหน่วยงานได้

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์งาน หมายถึง การจำแนกหน้าที่และชิ้นงานในตำแหน่ง เพื่อระบุวิธีการทำงานย่อยของแต่ละชิ้นงาน มีขั้นตอนอย่างไร หรือต้องทำอะไรบ้าง และต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา ซึ่งหมายถึง เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่อง ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความสามารถ

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์หัวข้อวิชา เป็นการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดหลักการ/ ทฤษฎีการเรียนรู้ เป็นการกำหนดว่าภายในวิชานั้น จะต้องใช้ทฤษฎี แนวคิด และหลักการอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร ทั้งระยะเวลาของหัวข้อวิชาและระยะเวลาของหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 10 การกำหนดวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 11 การเรียงลำดับหัวข้อวิชา และการกำหนดการฝึกอบรม เป็นการกำหนด การเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งส่วนย่อยและส่วนรวมทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 12 การกำหนดวิธีการติดตามผล หมายถึง การตรวจสอบหลังการฝึกอบรม ระบุว่า ผู้ที่อบรมไปแล้ว สามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความชำนาญที่ได้รับ จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานได้จริงเพียงใด

จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไป และการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้ นำเสนอมาข้างต้นในแต่ละรูปแบบแล้วนั้น ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นรูปแบบเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมสำหรับผู้บริหารระดับต้นในสถานประกอบการ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
2. การร่างหลักสูตร
3. การประเมินร่างหลักสูตร
4. การศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตร
5. การประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

มีผู้ให้ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ไว้ดังนี้

คอลป์ (Kolb, 1984, p. 38) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือกระบวนการเปลี่ยนประสบการณ์ไปสู่ความรู้

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 4-5) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรง โดยการกระทำ (Doing) การคิดทบทวนเกี่ยวกับการกระทำ (Reflection) หรือการเรียนรู้โดยทางอ้อม การเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือโดยการสังเกตผู้อื่นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิต การทำงานและการศึกษา มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล 2) มีการคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ 3) มีการก่อรูปของความรู้และความหมาย อันเป็นผลจากการคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ และ 4) มีการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

ชัยพร วิชชาวรุท (2542, หน้า 4) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การจัดประสบการณ์ตรงให้เกิดการเรียนรู้เอง โดยตัวเองเป็นผู้ลงมือทำ หรือการเรียนรู้จากการสังเกต ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เน้นที่ประสบการณ์ตรงกับการสังเกต เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ส่วนการเรียนรู้ทางอ้อม โดยการฟัง อ่าน หรือผ่านสื่อ มีบทบาทน้อยในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

สรุป การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง ตามธรรมชาติ หรือการกำหนดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งการสังเกตประสบการณ์ของบุคคลอื่น การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการคิดทบทวนต่อประสบการณ์นั้น ๆ นำไปสู่การทดลองปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1995, pp. 45-52) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing the Job) บุคคลส่วนใหญ่เรียนรู้งานต่าง ๆ ด้วยการทำงานในบทบาทหน้าที่นั้น ๆ โดยตรง กระบวนการเรียนรู้โดยการทำงานอาจเกิดจากการสอนเป็นแบบแผน (Formal Teaching) หรือเรียนรู้จากการกระทำของบุคคลอื่น

2. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต (Learning from Life Experience) การอาศัยอยู่ในโลก กระบวนการเจริญเติบโต การศึกษา การทำงาน และการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเหล่านี้ เป็นกระบวนการทั้งหมดที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่า ประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งของการได้รับประสบการณ์ รวมถึงมีการคิด คัดทบทวนการเปลี่ยนแปลงหรือประสบการณ์เกิดขึ้นใหม่จากการเรียนรู้

3. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการศึกษาของผู้ใหญ่ (Adult Education) บางครั้งสองคำนี้ใช้ในความหมายเดียวกัน การเรียนรู้และความต้องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากกระบวนการเรียนรู้และความต้องการเรียนรู้ของเด็ก

4. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นวิธีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญามนุษยนิยม (Humanistic Education) เป้าหมายการศึกษาเชิงมนุษยนิยมให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ คือ

4.1 การมีบรรยากาศของความไว้วางใจในห้องเรียน มีการส่งเสริมความต้องการตามธรรมชาติ หรือความอยากรู้อยากเห็นในการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 ผู้เรียน ผู้สอน และผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกด้านของการเรียนรู้

4.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนชื่นชมกับความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเอง

4.4 ส่งเสริมผู้สอนให้พัฒนาตนเอง และมีความพึงพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน

4.5 ความตื่นตัวจากการค้นพบนำไปสู่การเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต

4.6 สร้างความตระหนักว่าความสำเร็จของบุคคลเกิดขึ้นจากตนเองมากกว่าปัจจัยภายนอก

5. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทั้งความรู้สึก (Feeling) และความคิด (Thoughts) คือ เกี่ยวข้องกับพุทธิปัญญาและความต้องการด้านอารมณ์ของบุคคลด้วย ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุผล การวิจัย และความคิดเป็นหลัก การเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงมีความสมดุลระหว่างมิติด้านความรู้ และด้านเจตคติ เนื่องจากการเป็นที่ยากที่จะแยกสองส่วนนี้ออกจากการเรียนรู้

6. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้นอกระบบ (Non-Formal Education) ผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับโลก เป็นกระบวนการเรียนรู้นอกชั้นเรียนของสถาบันการศึกษา

7. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ผ่านการคิดทบทวน (Learning Through Reflection) บุคคลสามารถดำเนินชีวิตโดยการสังเกตว่าอะไรเกิดขึ้นกับตนเอง หรือโดยการทดลอง

กระทำ เช่น ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสิ่งแรกที่ต้องทำคือการสังเกตว่า ตนเองมีพฤติกรรมอย่างไร พร้อมคิดทบทวนอย่างมีเหตุผลต่อการกระทำนั้น

จากแนวคิดที่หลากหลายดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีความเหมือนกันประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์คือ ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของมนุษย์ว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ดังนั้นสิ่งที่ตามมาคือการพยายามค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้สอนมุ่งให้ผู้เรียนสร้างความรู้จากประสบการณ์ นักวิชาการหลายคนได้อธิบายลักษณะของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้คล้ายคลึงกันดังนี้

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 15-19) อธิบายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะสำคัญคือ

1. เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระทำ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ โดยเท่าเทียมกับผู้สอน และมีสิ่งเร้าที่หลากหลายกว่าการบรรยายของผู้สอนอย่างเดียว เช่น มีกิจกรรม บทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้น่าสนใจมากขึ้น
2. ผู้เรียนได้รับการกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ของตนเอง เนื่องจากประสบการณ์อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การบูรณาการประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม โดยผ่านกระบวนการคิดทบทวน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนโดยลำพัง หรือเกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่มจากการอภิปราย
3. ผู้สอนยอมรับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น (Phenomenological Approach) โดยไม่ตีค่า ให้ความหมาย หรือแปลความสิ่งที่ผู้เรียนนำเสนอ เพราะการให้คุณค่าเป็นบทบาทของผู้เรียนเอง ผู้สอนมีบทบาทเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าเป็นครูผู้บรรยาย หรือผู้นำ
4. เป็นการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจของผู้เรียน และการสร้างมุมมองต่าง ๆ ตามความคิดของผู้เรียนเอง
5. ประสบการณ์ของบุคคลเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า ผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตเพื่อวางแผนสำหรับอนาคต จึงกล่าวได้ว่าเป็นการพยายามใช้ประสบการณ์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

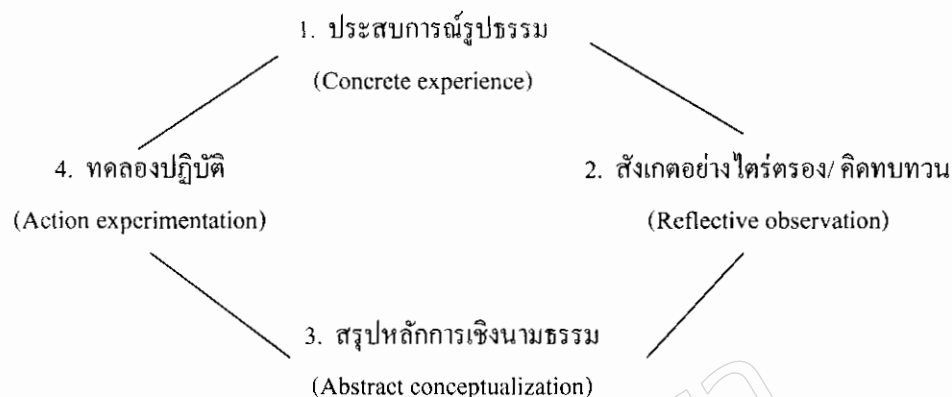
6. มีการรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ ผู้สอนไม่เพียงแต่รับฟังผู้เรียนทุกคน แต่ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยความเคารพในความเป็นบุคคลและแสดงบทบาทในการเป็นผู้ฟังที่ดี

สำนักพัฒนาสุขภาพจิต (2543, หน้า 13) สรุปลักษณะการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้เรียน
2. ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง (Active Learning) คือ ผู้เรียนต้องทำกิจกรรมตลอดเวลา ไม่ได้นั่งฟังการบรรยายอย่างเดียว
3. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองและระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
4. ปฏิสัมพันธ์ที่มีทำให้เกิดการขยายเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่ออกไปอย่างกว้างขวาง
5. อาศัยการสื่อสารทุกรูปแบบ เช่น การพูดหรือการเขียน การวาดรูป การแสดงบทบาทสมมติ ซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์และสังเคราะห์การเรียนรู้ จากลักษณะการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ผู้เรียนมีลักษณะแตกต่างไปจากผู้เรียนที่เรียนรู้แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งการถ่ายทอดความรู้เป็นหลักคือ ผู้เรียน 1) มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ 2) เป็นผู้ริเริ่ม 3) เป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง และ 4) การเรียนรู้มีผลกระทบต่อผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน

รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลลี (The Kolb's Model)

คอลลี (Kolb, 1984, pp. 40-42) อธิบายกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการจัดประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete Experience) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าไปร่วมในประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างเปิดกว้างและเต็มที่ เพราะการเรียนรู้เชิงรูปธรรมเป็นการเริ่มต้นที่ดีกว่าการเรียนรู้ในสิ่งที่นามธรรม ขั้นที่ 2 ผู้เรียนจะต้องมีการสังเกต คิดทบทวนอย่างพินิจพิจารณา (Reflective Observation) ด้วยมุมมองที่หลากหลายหลังจากได้ประสบพบเห็นแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นที่ 3 คือ การสรุปหลักการหรือสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization) โดยผู้เรียนต้องสร้างแนวคิดซึ่งบูรณาการจากการสังเกตไปสู่หลักการหรือทฤษฎี การเรียนรู้จะได้ผลครบถ้วนสมบูรณ์เมื่อผู้เรียนนำสิ่งที่สรุปได้ไปทดลองปฏิบัติ (Active Experimentation) ว่าได้ผลจริงหรือไม่ในสถานการณ์จริง เป็นขั้นที่ 4 ซึ่งการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะเป็นวงจรที่มีการกระทำ (Act) และการคิดทบทวน (Reflection) เป็นสาระสำคัญ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลป์ (Kolb) (Burnard, 1996, pp. 11-13)

คอลป์ กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนควรมีทักษะการเรียนรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบ แม้บางคนจะชอบหรือถนัดในบางองค์ประกอบมากกว่าผู้ที่เคยมีประสบการณ์จริง แต่ถ้าไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือไม่นำประสบการณ์มาร่วมอภิปราย ผู้นั้นจะขาดการมีทักษะในองค์ประกอบอื่น ฉะนั้นผู้เรียนจึงควรมีทิศทางการเรียนรู้ทุกด้าน และควรมีพัฒนาการเรียนรู้ให้ครบทั้งวงจร สำนักพัฒนาสุขภาพจิต (2543, หน้า 14-16) ได้นำรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลป์มาใช้ฝึกอบรมในชั้นต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นประสบการณ์ (Experience) ในการฝึกอบรมเนื้อหาที่ใช้ในการให้ความรู้หรือนำไปสู่การสอนทักษะต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่ผู้สอนมีประสบการณ์มาก่อน ผู้สอนจะพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนดึงประสบการณ์ของตนเองออกมาใช้ในการเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ของตนเองที่มีให้แก่เพื่อน ๆ ที่อาจมีประสบการณ์ที่เหมือนหรือต่างไปจากตนเองขึ้นอยู่กับการใช้กระบวนการกลุ่มของผู้สอน การที่ผู้สอนพยายามให้ผู้เรียนดึงประสบการณ์มาใช้ในการอบรมจะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้สอนและผู้เรียน การที่ผู้เรียนได้ดึงประสบการณ์ออกมานำเสนอร่วมกับเพื่อน ๆ จะทำให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง มีความสำคัญที่มีคนฟังเรื่องราวของตนเอง และได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวของคนอื่น ซึ่งจะทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้นทำให้สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เรียนเป็นไปด้วยดี ส่วนผู้สอนไม่ต้องเสียเวลาอธิบายหรือยกตัวอย่างให้ผู้เรียนฟัง เพียงแต่ใช้เวลาเล็กน้อยกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เล่าประสบการณ์ของตนเอง ผู้สอนอาจใช้ใบชี้แจงกำหนดกิจกรรมของผู้เรียนในการนำเสนอประสบการณ์ กรณีที่ผู้เรียนไม่มีประสบการณ์ในเรื่องที่สอนหรือมีน้อย ผู้สอนอาจยกกรณีตัวอย่างหรือสถานการณ์ได้

2. ขั้นการสังเกตอย่างไตร่ตรองหรือคิดทบทวน (Reflective Observation) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้เรียนจะได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตนเองแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้กำหนดประเด็นการวิเคราะห์ วิเคราะห์ ผู้เรียนจะได้เรียนรู้ถึงความคิด ความรู้สึกของคนอื่นที่ต่างไปจากตนเอง จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น และผลของการคิดทบทวนจะทำให้ได้ข้อสรุปที่หลากหลาย หรือมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ขณะทำกลุ่มผู้เรียนจะได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม บทบาทของสมาชิกที่ดีที่จะทำให้งานสำเร็จ การควบคุมตนเองและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาทั้งด้านความรู้และเจตคติในเรื่องที่อภิปราย การที่ผู้เรียนอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นได้มากน้อยและเป็นไปตามเนื้อหาที่จะสอนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับใบงานที่ผู้สอนจัดเตรียมซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นอภิปราย หรือตารางการวิเคราะห์เพื่อให้ผู้เรียนทำได้สำเร็จ

3. ขั้นความคิดรวบยอด (Concept) เป็นองค์ประกอบที่ผู้เรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาหรือเป็นการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย (Knowledge) ซึ่งเกิดได้หลายทาง เช่น จากการบรรยายของผู้สอน การมอบหมายให้อ่านเอกสาร ตำรา หรือได้จากการคิดทบทวน และอภิปรายในองค์ประกอบที่ 2 ผู้สอนอาจจะสรุปความคิดรวบยอดให้จากการอภิปรายและการนำเสนอของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม โดยผู้เรียนจะเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอดซึ่งจะส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงเจตคติหรือความเข้าใจเนื้อหา ตลอดจนขั้นตอนของการฝึกทักษะต่าง ๆ ที่ช่วยทำให้ผู้เรียนปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

4. ขั้นการทดลอง/ ประยุกต์แนวคิด (Experimentation/ Application) เป็นองค์ประกอบที่ผู้เรียนได้ทดลองใช้ความคิดรวบยอดหรือผลิตความคิดรวบยอดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสนทนา สร้างคำขวัญ ทำแผนภูมิ แผนภาพ แสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ หรือเป็นการแสดงถึงผลของความสำเร็จของการเรียนรู้ในองค์ประกอบที่ 1 ถึง 3 ผู้สอนสามารถใช้กิจกรรมในองค์ประกอบนี้ในการประเมินผล การเรียนการสอนได้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1996, pp. 23-34) อธิบายการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้หลายวิธี ดังนี้

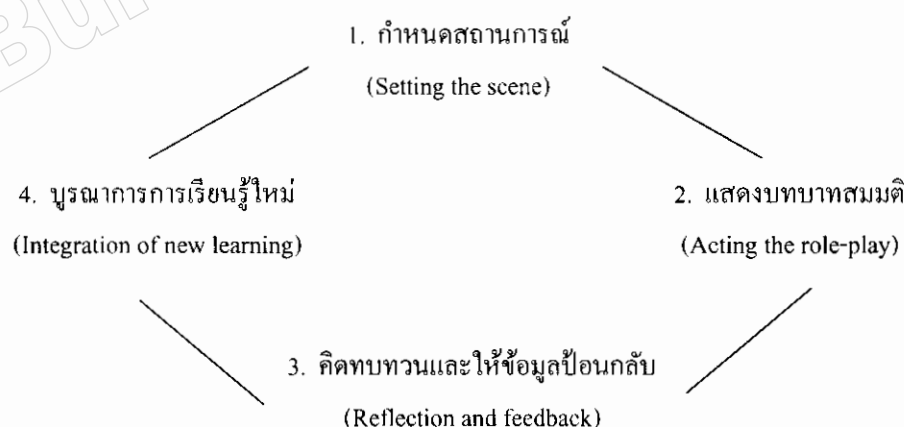
1. การจับคู่ฝึกปฏิบัติ (Pairs Exercises) มีขั้นตอนคือการจับคู่ กำหนดบทบาทของแต่ละคน คนแรกฝึกปฏิบัติโดยอีกคนเป็นผู้ฟัง หรือสังเกตโดยไม่แสดงความคิดเห็นแล้วสลับบทบาทกัน และร่วมอภิปรายในกลุ่มใหญ่ต่อไป

2. กิจกรรมกลุ่มอย่างมีแบบแผน (Structured Group Activities) วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เกิดขึ้นจากการเรียนรู้เป็นกลุ่ม แนวคิดของกิจกรรมคือกลุ่มจะได้รับประสบการณ์

หลังจากการอภิปรายความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ แล้วประยุกต์ความรู้ใหม่ไปสู่สถานการณ์จริงในคลินิก ข้อดีของวิธีการนี้คือ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ฝึกการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้กระบวนการกลุ่มและการเป็นสมาชิกกลุ่ม แนวทางสำคัญการดำเนินการกระบวนการได้อย่างราบรื่นคือคำสั่งต้องชัดเจน ครบถ้วน ทุกคนในกลุ่มทราบว่า ให้ปฏิบัติกิจกรรมอะไร สมาชิกกลุ่มอาจจะอาสาสมัครออกไปเป็นผู้สังเกตได้ กิจกรรมต้องใช้เวลา มากเพียงพอไม่รีบร้อน ผู้อำนวยการความสะดวกของกลุ่มควรส่งเสริมสมาชิกกลุ่มให้เชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่เข้ากับชีวิตจริง และการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ ๆ เท่าที่สามารถจะทำได้ นอกจากนี้ผู้อำนวยการความสะดวกจะไม่ตัดสินหรือริบเสอนความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

3. บทบาทสมมติ (Role Play) เป็นการจำลองสถานการณ์และแสดงบทบาทในสถานการณ์นั้น แล้วเรียนรู้จากการแสดง หลังการแสดงบทบาทสมมติแล้ว การคิดทบทวนเป็นสิ่งจำเป็น ตามด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อน เพื่อจะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ขึ้น การดำเนินบทบาทสมมติมีขั้นตอน คือ 1) กำหนดผู้แสดงบทบาทสมมติ อธิบายเป้าหมาย ทำความตกลงเกี่ยวกับบทบาทที่ต้องแสดง ในการแสดงอาจมีสคริปต์หรือไม่มีสคริปต์ก็ได้ 2) แสดงบทบาทสมมติ 3) ประเมินการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมโดยตัวแสดงหลักและผู้สังเกตในกลุ่ม มีการคิดทบทวนและอภิปรายกระบวนการในบทบาทสมมติว่าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร อาจต้องมีการแสดงซ้ำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยเพิ่มทักษะหรือบทบาทใหม่ที่ได้จากการให้ข้อมูลป้อนกลับและ

4) บูรณาการการเรียนรู้ใหม่ ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการใช้บทบาทสมมติ (Burnard, 1996, pp. 23-34)

ข้อจำกัดของบทบาทสมมติ คือ 1) บทบาทสมมติเป็นสถานการณ์จำลอง ไม่ใช่สถานการณ์จริง ต่างจากกิจกรรมเชิงประสบการณ์อื่น ๆ เนื่องจากผู้เข้าร่วมกลุ่มจะถูกกำหนดให้แสดงบทบาทที่ไม่ใช่บทบาทของตนเอง และไม่ได้แสดงความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองออกมา 2) บทบาทสมมติต้องอาศัยบุคคลที่เปิดเผยตนเอง ดังนั้นการแสดงอาจไม่เหมาะสมกับทุกคนบางคน อาจจะไม่สามารถรับบทบาทสมมติได้ หรืออาจไม่เต็มใจที่จะแสดงบทบาท แต่อาจต้องทำเพื่อเอาใจผู้ดำเนินการ หรือเกิดจากได้รับแรงกดดันจากกลุ่ม ดังนั้นผู้ดำเนินการจะต้องชี้แจงให้พิจารณาจากการแสดงที่เห็น เรียนรู้จากสถานการณ์นั้น โดยไม่ได้เข้าร่วมในเหตุการณ์ 3) ความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงทักษะที่เรียนรู้จากบทบาทสมมติ ซึ่งไม่ใช่ชีวิตจริงไปสู่สถานการณ์จริงแม้ว่าบทบาทสมมติจะแตกต่างไปจากการฝึกทักษะวิธีอื่น แต่เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่ามากหากใช้อย่างเหมาะสม เช่น การทดลองพฤติกรรม และฝึกทักษะใหม่ ๆ ก่อนนำไปใช้จริง เป็นต้น

4. การแสดงละคร (Psychodrama) แตกต่างจากบทบาทสมมติตรงที่เป็นการนำเรื่องราวหรือสถานการณ์ในชีวิตจริงมาแสดงแล้วให้กลุ่มอภิปราย มีขั้นตอนดังนี้ คัดเลือกสถานการณ์ กำหนดให้ผู้เล่าเรื่องเป็นตัวแสดงหลักและเลือกตัวแสดงประกอบ สรุปลักษณะให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจบทบาท เริ่มแสดงละคร โดยขณะแสดงหากตัวประกอบแสดงบทบาทไม่เหมือนสถานการณ์จริง ตัวแสดงหลักสามารถหยุดแสดงเพื่อแนะนำบทบาทให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจ เพื่อให้เหตุการณ์สมบูรณ์เหมือนจริงที่สุด ผู้ดูละครเสนอความคิดเห็น มีการอภิปรายและแสดงละครซ้ำโดยให้ผู้แสดงหลักแสดงสถานการณ์ที่อยากให้เกิดขึ้น หัวใจของการแสดงละครคือการเปิดโอกาสในสถานการณ์นั้นเพื่อทดลองทักษะใหม่ วิธีนี้มีประโยชน์ในการพัฒนาการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทักษะการให้คำปรึกษา และการค้นหาปัญหาชีวิตของสมาชิก แต่ควรใช้อย่างระมัดระวัง

5. การระดมสมอง (Brainstorming) กลุ่มผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้วิจารณ์ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง แสดงความคิดเห็นเป็นคำพูดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นออกมาเขียนไว้บนกระดาน หรือแผ่นพลิกและติดข้อความนั้นไว้รอบ ๆ ห้อง เพื่อให้ทุกคนเห็นและช่วยในการจำ กระบวนการเกิดขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ 5-10 นาที หรือนานถึง 40 นาที กิจกรรมนี้สามารถนำไปสู่การอภิปรายหรือการเรียนรู้ที่เป็นทางการมากขึ้น อีกนัยหนึ่งคือใช้เป็นกิจกรรมอุ่นเครื่องเพื่อกระตุ้นให้คิดในประเด็นต่าง ๆ การระดมสมองมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

5.1 ใช้ระบุเนื้อหาของหลักสูตร ในตอนเริ่มต้นของปฏิบัติการหรือในวันแรกของการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าหลักสูตรนั้นตั้งอยู่บนฐานของความจำเป็น และความต้องการของผู้เรียนแล้วยังสามารถประเมินความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนได้ด้วย

5.2 ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเมื่อต้องเผชิญปัญหาในคลินิกหรือปัญหาการฝึกปฏิบัติในการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนด้วย ใช้เสริมการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติ กระตุ้นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมแก่ผู้เรียนเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่เขียนไว้

5.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ทักษะ รวมทั้งประเมินการจัดการเรียนการสอนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ทั้งการประเมินเพื่อการตีค่าของสิ่งที่เรียนรู้ (Evaluation) และการประเมิน เพื่อการวางแผนปรับปรุงโปรแกรม (Assessment) จึงเป็นกระบวนการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student-Centered) การใช้เพื่อการประเมินนี้จะต้องจัดกิจกรรมอย่างมีแบบแผนเพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบและประสิทธิผลแท้จริง

5.4 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการระลึกด้วยตนเอง โดยการค้นหาความรู้สึกด้านเจตคติ (Affective) ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นในการพัฒนาการระลึกในตนเองของบุคลากรด้านสุขภาพ

6. การบรรยายเชิงประสบการณ์ (The Experiential Lecture) หมายถึง การบรรยายสั้น ๆ ช่วงก่อนเข้าสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อให้แนวคิดพื้นฐานและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นคำถาม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

องอาจ พงษ์พิสุทธิบุบผา (2541) ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร สำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.) ทฤษฎีที่ใช้และกรอบแนวคิดในการวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ใช้แนวคิดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการทำเทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ (CIT) วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำ คือ ใช้กระบวนการกลุ่ม ทฤษฎีกระบวนการกลุ่มที่ใช้ศึกษา คือ ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่มของแคทเทล (Cattell, 1970) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่มของธิโบต์และเคลลีย์ (Thibaut & Kelley, 1959) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เรียกว่า สังคหวัตถุธรรม ขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสำรวจความต้องการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้เทคนิคเหตุการณ์วิกฤติ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการสำรวจความต้องการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำในขั้นที่ 1 จากนั้นนำร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรและนำไปปรับปรุงแก้ไข และมีการสร้าง เครื่องมือเพื่อประเมินผลผู้รับการอบรม ใช้ 2 วิธี คือ 1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้รับการอบรมโดยประเมินก่อนและหลังการอบรมใช้แบบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ

ต่อพฤติกรรมเป็นผู้นำและแบบสังเกตทักษะพฤติกรรมผู้นำ 2) การประเมินผลการใช้หลักสูตร ใช้แบบสอบถามผู้เข้ารับการอบรมและการสัมภาษณ์วิทยากรผู้ให้การอบรม ขั้นที่ 3 การทดสอบใช้หลักสูตร นำหลักสูตรจากขั้นที่ 2 ไปทดลองใช้กับกลุ่มนักเรียน อศ.กษ. ใช้แผนการวิจัย One-Group Pretest-Posttest Design เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในสภาพการณ์จริง และทราบ ประสิทธิภาพหลักสูตรและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นที่ 4 การติดตามผลหลักสูตร เป็นการติดตามผลหลักสูตร เป็นการติดตามผลของผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าได้นำความรู้ที่ได้รับ ไปปฏิบัติจริง และมีพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด หลังจาก ฝึกอบรม 1 เดือน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยนักเรียนที่ผ่านการฝึกอบรม 29 คน ผู้ปกครอง 30 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และผู้นำชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร 18 คน รวมทั้งสิ้น 77 คน ผลการศึกษพบว่า นักเรียน ที่ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมด้านการแสวงหาความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำด้านการเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตรและการประสานงาน เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากระดับปานกลาง

อดิญาณ์ ศรีเกษตริน (2543) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง ความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำทางวิชาชีพพยาบาลพบว่า คุณลักษณะผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล ต้องมีความรู้ มีการติดต่อสื่อสาร มีการตัดสินใจ มีศิลปะการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง มีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรมและเพื่อให้ได้ความเป็นผู้นำสำหรับ นักศึกษาพยาบาล ที่ควรเสริมสร้างก่อน สามารถนำมาจัดกิจกรรมสำหรับฝึกอบรมที่ชัดเจน จึงได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอันดับความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาลทั้ง 8 คุณลักษณะ พบว่า ความเป็นผู้นำที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อนคือ จริยธรรมการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสาร สำหรับจริยธรรมนั้น ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับจริยธรรมที่ควร เสริมสร้างก่อน คือ จริยธรรมด้านความซื่อสัตย์ 2) ผลการออกแบบหลักสูตร ผลการตรวจสอบ เอกสารหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยการประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรและ ความสอดคล้องของร่างหลักสูตร พบว่า ร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุดและ มีความสอดคล้องกันทุกประเด็น 3) ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร ผลของประสิทธิภาพ หลักสูตรฝึกอบรมที่ประเมินจากแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ความสัมพัทธ์ระหว่าง กระบวนการและผลลัพธ์โดยเฉลี่ยตามเกณฑ์ 80/80 พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม แต่ละหน่วยวิชาผ่านตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4) ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการปรับปรุงภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเขียนความเป็นมาให้

สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของนักศึกษาพยาบาล วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ปรับปรุงการเขียนให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ เจตคติ และพฤติกรรมเนื้อหาสาระปรับปรุง รายละเอียดให้เหมาะสม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ อย่างเข้าใจ สะดวก และสอดคล้องกันยิ่งขึ้น

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2543) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้ โดยกล่าวถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม 10 วิธี คือ

1) การบรรยาย 2) การอภิปรายเป็นคณะ 3) การระดมสมอง 4) การใช้กรณีศึกษา 5) การแสดง บทบาทสมมติ 6) เกมการบริหาร 7) การสัมมนา 8) สถานการณ์จำลอง 9) การสาธิต 10) การประชุม เชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบริหาร มีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาทีมงานมากที่สุด

รัตติกรณ จงวิศาล (2543) ศึกษาเรื่องผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย และเพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบ แนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 3 สร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 4 การหาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและ ทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างในสภาพการณ์จริง ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ของหลักสูตรฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 6 นำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้และติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตนาที่ดีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำ ที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังเสร็จสิ้นการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่า ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ศึกษาการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 ลักษณะ จำแนกเป็นรายด้านได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนาจำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

ทรัพย์ณิ สุทธิโพธิ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ขอนแก่นแหวน ได้นำแนวคิดทฤษฎีกระบวนการฝึกอบรมไปใช้งานวิจัยซึ่งมี 8 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) ตรวจสอบความต้องการ 3) ออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) นำเสนอโครงการฝึกอบรม 5) จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน 6) ฝึกอบรม 7) การประเมินผล 8) การติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าหัวหน้าแผนก คือ ผู้บริหารระดับต้น-กลาง ควรได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงงาน สำหรับวิธีการดำเนินการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอน ดังกล่าว

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำ มีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำและขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาธิตการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการในการสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐานสร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้น ของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทาง การบริหาร การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผล การพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการ ในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

สมบุรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาพบว่า บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหาร 2) ด้านวิชาการ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้น และทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม และ ความเป็นไปได้ โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการ พัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและ กิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบ ตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

สุเมธ งามนกนก (2549) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตร และหาประสิทธิภาพของหลักสูตร ฝึกอบรม เพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ มีรูปแบบการวิจัยและพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน วิธีการในการฝึกอบรม

สมรรถนะที่สำคัญ การสร้างหลักสูตรและการสอน โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล แล้วนำแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม จากนั้นนำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงโครงร่างให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมก็นำข้อมูลมาสร้างเป็นคู่มือประกอบการฝึกอบรม ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ One Group Pretest Posttest Design มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยแบบทดสอบความรู้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลองและการประเมินผลความพึงพอใจหลังการทดลอง ผลการทดลองปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตร และเมื่อพิจารณาร้อยละของผลต่างของคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลองสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

เสถียร เป็นเหลือ (2550) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรและหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการสำรวจความคิดเห็นความต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากอาจารย์ที่ปรึกษากรรมการนักศึกษาและคณะกรรมการ นักศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อน 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และศิลปะการสื่อสาร ขั้นตอนที่ 2 การร่างหลักสูตร นำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาร่างหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการในขั้นตอนนี้คือ การประเมินสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรม กระบวนการฝึกอบรม สื่อ และการวัดและประเมินผล จัดทำเป็นคู่มือประกอบการนำหลักสูตรไปใช้ ขั้นตอนที่ 3 การประเมิน

โครงร่างหลักสูตร นำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านอุดมศึกษา ด้านภาวะผู้นำ และด้านการฝึกอบรม จำนวน 9 คน ทำการประเมินผล ผลปรากฏว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมและสอดคล้อง ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้หลักสูตร นำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 30 คน พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วยฝึกอบรมผ่านตามเกณฑ์ ผลการทดสอบวัดความรู้ และเจตคติภาวะผู้นำก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการสังเกตทักษะภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมาก ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร ฝึกอบรมจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา

วลลียา สิริกล้า (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสาระเพิ่มเติมเรื่อง เกษตรอินทรีย์ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและหาคุณภาพของหน่วยการเรียนรู้สาระเพิ่มเติม เรื่องเกษตรอินทรีย์กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 เครื่องมือที่สร้างประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้สาระเพิ่มเติมเรื่องเกษตรอินทรีย์ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เอกสารประกอบหน่วยการเรียนรู้สาระเพิ่มเติมเรื่องเกษตรอินทรีย์ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมและความตรงเชิงเนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้และศึกษาผลการใช้หน่วยการเรียนรู้สาระเพิ่มเติม เรื่องเกษตรอินทรีย์ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนปราสาทศึกษาการ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 40 คน แบบแผนการวิจัยที่ใช้ในการทดลอง คือ แบบกลุ่มเดียวสอบก่อนและหลัง การทดลอง (One Group Pretest-Posttest Design) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียน กับเกณฑ์ร้อยละ 75 และเปรียบเทียบเจตคติต่อสิ่งแวดล้อมก่อนและหลังเรียนด้วยหน่วยการเรียนรู้ สาระเพิ่มเติมเรื่องเกษตรอินทรีย์ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ สาระเพิ่มเติมเรื่องเกษตรอินทรีย์ เอกสารประกอบหน่วยการเรียนรู้สาระเพิ่มเติมเรื่องเกษตรอินทรีย์ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบวัดเจตคติต่อสิ่งแวดล้อม และแบบประเมินทักษะ การปฏิบัติงานของนักเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t -test One Sample) และการทดสอบค่าที (t -test Dependent)

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบ

ของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่า มี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน ด้านทีมงาน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่า มี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่า มี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมและการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

งานวิจัยต่างประเทศ

เบอร์เกอร์ (Burger, 1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และผู้จัดการโรงงานระหว่างประจำการ โดยการเปรียบเทียบโปรแกรมฝึกอบรมในโรงเรียนประจำเขตหนึ่งโรงเรียนกับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้จัดการโรงงานหนึ่งโรงงาน ทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่าง รวมทั้งอธิบายความเป็นไปได้ งานฝึกอบรมจะได้รับผลจากองค์กรแตกต่างกันด้วยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการใน 5 ประเด็น คือ ข้อผูกมัดของการฝึกอบรม จุดเน้นด้านความก้าวหน้าในการพัฒนากลุ่ม หลักการในการฝึกอบรม การไม่มีการประเมินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และข้อตกลงเกี่ยวกับระบบราชการของการศึกษาที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั้งสองโปรแกรม คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม และทรัพยากรที่ใช้ในการอบรม และพบว่าโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับประเภทขององค์กร โดยผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าโครงสร้างแบบราชการของการศึกษาช่วยให้มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้เร็ว

อีทส์ (Estes, 1994) ได้ศึกษาข้อค้นพบเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูใหญ่ใน 8 เมืองของรัฐ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับครูใหญ่ที่ผ่านการอบรมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของศูนย์บริการการศึกษา ภาคที่ 10 จำนวน 25 คน ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรม กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อระบบความเชื่อของครูใหญ่ และยังพบว่าครูใหญ่มีการรับรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของการตัดสินใจร่วมกันและการแบ่งปันทักษะภาวะผู้นำต่อกัน และถึงแม้ว่าครูใหญ่จะได้รับความสำเร็จจากการใช้เครื่องมือในการฝึกอบรมร่วมกันบางประการเท่านั้นก็ตาม แต่ครูใหญ่ทั้งหมดก็รู้สึกว่ วัสดุทัศนด้านภาวะผู้นำของตน

เปลี่ยนไปในทางที่มั่นคงหรือเข้มแข็งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมมือ มีผลกระทบและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับผลของการใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมซึ่งจะสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของของสมาชิกในหมู่คณะด้วย

แมคคอลัมม์ (McCollum, 2000) ได้วิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึก และพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) บันดาลภาพฝัน (Inspiring a Shared Vision) ขยายขอบข่าย (Enabling Others to Act) ให้กำลังใจ (Encouraging the Heart) พูดยุติ-ทำ-คิดเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ ฝายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคล และเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงาน เนื่องจากเห็นว่า โครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเห็นว่า ควรให้มีการทำวิจัย โดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach) ต่อไป

วิลเลโต (Willeto, 2001) ได้วิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรม ในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขต ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Educational Plan: LEP ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ควมมีประสิทธิภาพของสถาบัน

วัตสัน (Watson, 2001) ได้วิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทนการใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวจากกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำการปรับวิธีการลดขนาด

กำลังคนในการทำงาน และยอมรับความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้นำยังเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลก อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

โค (Kho, 2001) ได้วิจัยเพื่อประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงการแข่งขันทั่วโลก การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนาคือ การมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงานในต่างประเทศ โดยมุ่งจุดเน้นถึงความเข้าใจ และการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ เน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบ และครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

โรเซน และแบล็คเบิร์น (Rosen & Blackburn, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่แท้จริง การฝึกอบรมในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต องค์กรต่างก็มุ่งสร้างทีมงานที่แท้จริงขึ้นมาอย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนางานในองค์กรอย่างไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งผู้นำทีมและสมาชิกของทีมงานมาจากที่ต่าง ๆ กัน ทำงานด้วยกันและสื่อสารกันด้วยการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย งานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจผู้ฝึกอบรม จำนวน 440 คน พบว่า องค์กรในปัจจุบันมีเป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมผู้นำและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานกับองค์กรอื่น จากการคัดเลือกผลงานที่ดีเยี่ยม มีข้อเสนอให้มีการฝึกฝนและฝึกอบรมเพื่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นในองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ พบว่ามีความแตกต่างและคล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยแต่ละเรื่องมีขั้นตอนในการวิจัยอย่างน้อย 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้

ส่วนขั้นตอนที่ 4 บางงานวิจัยเป็นขั้นการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร บางงานวิจัยเป็นขั้นตอนการติดตามผล และในบางงานวิจัยมีขั้นตอนเพิ่มขึ้นอีก 1-2 ขั้นตอน เช่น ขั้นตอนในการทดลองฝึกอบรมอีก 1 ครั้ง

2. เทคนิควิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้การบรรยาย และกระบวนการกลุ่มหรือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และงานวิจัยที่เสนอแบบจำลองเสนอวิธีการฝึกปฏิบัติ โดยใช้เทคนิคทั้งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง

3. การประเมินหรือการหาประสิทธิภาพหลักสูตร มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินหลักสูตร มีการทดลองใช้หลักสูตร และมีการประเมินหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถามหรือแบบทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ใช้การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีบางงานวิจัยมีการติดตามผล โดยการประเมินหลังจากการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 1-3 เดือน และบางงานวิจัยให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

5. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะประเมินความรู้ความเข้าใจหรือผลสัมฤทธิ์และประเมินเจตคติ ส่วนที่แตกต่างกัน คือ บางงานวิจัยมีการประเมินทักษะโดยการสังเกตประเมินผลการปฏิบัติงานจากการทำกิจกรรม ประเมินความพึงพอใจโดยใช้แบบประเมิน ใช้การสัมภาษณ์วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม และมีการประเมินความเหมาะสมของโครงการโดยใช้แบบสอบถาม

6. ตัวแปรผลของการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรู้ เจตคติและทักษะ ซึ่งพบว่าหลังการทดลองส่วนใหญ่มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหลักสูตร ได้แก่ ความสอดคล้องและความเหมาะสมของกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสนใจสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยบูรณาการความรู้และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และรูปแบบกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลป์ (Kolb, 1984) มาสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม ทำการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ ทดลองใช้หลักสูตรและศึกษาผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมโดยการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมรวมทั้งการติดตามผลหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน