

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร



ปริญญาโท  
ของ  
กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซฎฎบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มีนาคม 2557

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร



ปริญญาโท  
ของ  
กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชฎมภ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎฎบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มีนาคม 2557

กัณฑ์กณฐ สุวรรณรัชภูมิ. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร ปรินต์นิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง, รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์, อาจารย์ รอ.ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ รน.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ฉบับนี้

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดย ตอนที่ 1 เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน โดยการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ แล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย การนำผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นรายละเอียดในโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการพัฒนาบุคลากร ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 นำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน ของโรงพยาบาลเลิดสิน กรุงเทพฯ โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ One –Group Pre-test-Post-test มีการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการทดลอง ประเมินผลการทดลอง ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน พบว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องว่าหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ มีความเหมาะสมสามารถนำไปทดลองใช้ได้ โดยให้ปรับปรุงในส่วนขอเวลาในแต่ละหน่วยให้เหมาะสม และขยายเวลาให้กับการเสริมทักษะมากขึ้น
2. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผลการประเมินหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง ด้านความรู้ ความเข้าใจ และด้านเจตคติ

A DEVELOPMENT OF CURRICULUM TO PROMOTE STRATEGIC LEADERSHIP SKILLS  
FOR NURSE IN HOSPITAL DEPARTMENT OF MEDICAL CENTER  
UNDER MINISTRY OF PUBLIC HEALTH BANGKOK



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Doctor of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

March 2014

Kunkhanath Suwanratchapoo. (2014). *A Development of Curriculum to Promote Strategic Leadership Skills for Nurse in Hospital Department of Medical Center Under Ministry Of Public Health Bangkok*. Dissertation, Ed.D.(Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Somchai Thepsaeng, Dr. Thasana Swaengsakdi, Dr. Apithee Songbundit.

The primary aim of the curriculum development was to promote Strategic Leadership Skills in Nurse Department of Medical Center Public Health Bangkok, as well as to Assess its Efficiency for the purpose

For the development of the curriculum, the first stage of collecting fundamental Data From relevant materials and through the interview with two selected focused groups was Intended to identify the factors affecting strategic leadership skills in Nurse Department of Medical Center Public Health Bangkok.

During the second stage of drafting the program, the curriculum was drafted on The Basis of the fundamental data identified in the first stage to include principles and rationale, Fundamental concepts, objectives and content structure. The resulting curriculum consisted of 7 learning units, distributed into 30 hours of learning.

The appropriateness and relevancy of the curriculum were then assessed To test The Efficiency of the Curriculum, One – Group, Pre-test – Post-test were conducted with 30 in Nurses of Lerdsin Hospital, Bangkok. The Participation of student during the evaluation process Of the enrichment program.

The key findings were as follows:

1. The evaluation of the drafting of the curriculum by 12 expertises yielded Necessary Information that was used to improve it in terms of time adjustment, whereby each Unit was Adjusted to allow more time for supporting skill development and one unit is added for The Integration of activities in learning management.

2. The efficiency test of the curriculum showed that the post-test scores of Strategic Leadership skills were significantly higher than the pre-test scores at .01 levels in all Three Aspects: knowledge, understand and attitudes.

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่จากอาจารย์หลายท่าน ท่านแรกคือผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวงค์ศักดิ์ ที่กรุณารับเป็นกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และเป็นกรรมการการสอบปริญญานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำการทำวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ที่เมตตาได้รับเป็นประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์และเป็นกรรมการการสอบปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตรวจสอบ และห่วงใยตลอดเวลา ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ รน. ที่ให้ความกรุณา รับเป็นกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ คอยช่วยเหลือสนับสนุนอยู่ตลอด

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ประธานคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สรภักศสรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์กรรมการบริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอกทุกท่าน ที่ได้ชี้แนวทางแก่ผู้วิจัยงานวิจัยฉบับนี้สามารถพัฒนาหลักสูตรเสริมจนสำเร็จ และนำไปใช้ประโยชน์ได้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่ม ทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ดีต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง จนผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรเสริมฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานครทุกคน ที่มีส่วนเอื้อต่อการอำนวยความสะดวกในการให้สัมภาษณ์ ร่วมประชุมกลุ่ม และเก็บข้อมูลการวิจัย ทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารโรงพยาบาลเลิดสิน กรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้โอกาสและเวลา ในการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่ได้อนุญาตให้ใช้สถานที่และกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ในการทดลองหลักสูตรฉบับนี้ และขอขอบคุณญาติพี่น้องและครอบครัวทุกท่านที่ทำให้กำลังใจเสมอมาที่ได้ให้ความช่วยเหลือและห่วงใยมาโดยตลอด

คุณงามความดีของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณ และผู้ที่คอยเป็นกำลังใจทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ จนผู้วิจัยสามารถสร้างงานวิจัยฉบับนี้ ที่มีประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำปริญญาโท  
จาก  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





# สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบความคิดของการวิจัย.....	8
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	11
โครงสร้างการบริหารงานของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.....	15
ประวัติกรมการแพทย์.....	15
วิสัยทัศน์กรมการแพทย์.....	19
พันธกิจกรมการแพทย์.....	19
หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการแพทย์.....	19
บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์.....	20
องค์การพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์.....	22
ลักษณะของกลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์.....	23
บทบาทหน้าที่ของพยาบาลประจำการ.....	26
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	27
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	27
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	29
ทฤษฎีคุณลักษณะ.....	29
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....	29
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	31
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	32
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำกลยุทธ์ (Strategy Leadership Theory) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ความหมายของกลยุทธ์.....	34
ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	35
ความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	36
รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	37
แนวคิดของผู้นำกลยุทธ์.....	38
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และ มิลเลอร์.....	38
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูปรีน.....	39
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไอร์แลนด์.....	40
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาว์ลดี และ มาเลกซาเดห์.....	40
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอห์น อี เพรสคอตท์.....	41
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ รอบบินส์ และ เคอส์เทอร์.....	42
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย.....	43
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ อแดร์ (Adair) .....	45
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพยาบาลวิชาชีพ.....	46
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ.....	48
ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์.....	51
ความหมายของความคิดเชิงกลยุทธ์.....	51
กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์.....	53
การพัฒนานิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์.....	55
ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง.....	58
การสื่อสาร.....	58
ความหมายของการสื่อสาร.....	59
วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร.....	59
ความสำคัญของการสื่อสาร.....	60
รูปแบบของการสื่อสาร.....	62

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ.....	62
กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร.....	65
งานวิจัยในประเทศ.....	66
งานวิจัยต่างประเทศ.....	70
การเจรจาต่อรอง.....	70
ความหมายของการเจรจาต่อรอง.....	70
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง.....	72
แนวคิดของ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์.....	72
แนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.....	72
แนวคิดของ เพ็ญศิริ สุธรรมโน.....	73
แนวคิดของ วิชัย โถสุวรรณจินดา.....	74
ทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง.....	74
ทฤษฎีเกม.....	74
ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง.....	75
ทฤษฎี H.L.M. ....	75
ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง.....	75
ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง.....	76
หลักของการเจรจาต่อรอง.....	76
แนวทางในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ.....	77
กระบวนการเจรจาต่อรอง.....	78
เทคนิคในการเจรจาต่อรอง.....	80
ศิลปะของการเจรจาต่อรอง.....	81
คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรอง.....	82
กลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง.....	84
ความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง.....	87

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ปัญหาของการเจรจาต่อรอง.....	89
งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง.....	90
งานวิจัยในประเทศ.....	90
งานวิจัยต่างประเทศ.....	92
ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	93
การแก้ปัญหา.....	94
ความหมายของปัญหา.....	94
ความหมายของการแก้ปัญหา.....	94
กระบวนการในการแก้ปัญหา.....	95
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา.....	96
การตัดสินใจ.....	99
ความหมายของตัดสินใจ.....	99
ประเภทของการตัดสินใจ.....	99
กระบวนการตัดสินใจ.....	100
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ.....	101
งานวิจัยที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	101
งานวิจัยในประเทศ.....	101
งานวิจัยต่างประเทศ.....	102
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	102
งานวิจัยในประเทศ.....	102
งานวิจัยต่างประเทศ.....	109
ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	110
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	110
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	111

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>2 (ต่อ)</b>	
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร.....	118
ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร.....	118
รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร.....	119
การประเมินผลหลักสูตร.....	121
ความหมายของการฝึกอบรม.....	122
จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม.....	124
ความสำคัญของการฝึกอบรม.....	124
หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับประเภท ของการฝึกอบรม.....	125
ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับแบบฝึกหัด.....	126
การวางแผนการฝึกอบรม.....	129
กระบวนการฝึกอบรม.....	132
เทคนิคการฝึกอบรม.....	133
การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์กระทรวง สาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร.....	134
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม.....	148
งานวิจัยในประเทศ.....	148
งานวิจัยต่างประเทศ.....	149
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>152</b>
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร.....	152
ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการใน การพัฒนา.....	155
ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารข้อมูลและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	155
ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน.....	155
ขั้นที่ 3 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์.....	157

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>3 (ต่อ)</b>	
ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม.....	157
ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม.....	157
ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม.....	160
ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม.....	163
ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม.....	163
ขั้นที่ 1 การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ตามแผนการทดลอง.....	163
ขั้นที่ 2 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม.....	167
ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม.....	168
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>169</b>
ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการใน การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม.....	170
ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม.....	172
ตอนที่ 3 การ การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม.....	177
ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม.....	181
<b>5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>182</b>
สรุปผลการวิจัย.....	186
อภิปรายผล.....	187
ข้อเสนอแนะ.....	190
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	190
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	190
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>191</b>

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	214
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.....	215
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม.....	217
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	219
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง ภาวะ ผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัด กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร .....	221
ภาคผนวก จ แบบประเมินหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.....	224
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกรม การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.....	234
ภาคผนวก ช แบบประเมินผลประสิทธิภาพหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขต กรุงเทพมหานคร.....	237
ภาคผนวก ซ หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร	242
ภาคผนวก ฌ แบบประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขต กรุงเทพมหานคร ฉบับก่อนและหลังการทดลองหลักสูตร .....	310
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	321

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัด กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.....	49
2 รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	156
3 แสดงความถี่ของความต้องการจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	171
4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรม การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร.....	172
5 ค่าเฉลี่ยความต้องการจากแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร.....	173
6 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง สาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร.....	175
7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้และความเข้าใจ ก่อนและหลัง การทดลองใช้หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ .....	177
8 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยรวม.....	177
9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ รายด้านความคิดเชิงกลยุทธ์.....	178
10 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ รายด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง.....	179
11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ รายด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	180



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
2 ผังการจัดโครงสร้างการบริหารงานกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ โรงพยาบาลใน ส่วนกลาง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.....	25
3 ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอห์น อี เพรสคอตท์.....	42
4 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ.....	115
5 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของฮันนี และมัมฟอร์ด.....	116
6 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ กลยุทธ์ สำหรับ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร.....	154



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

พยาบาลเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีหน้าที่ให้บริการและดูแลรักษา ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและการฟื้นฟูสภาพของผู้ป่วยและผู้ให้บริการ อันเป็นงานที่มีประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ จึงนับได้ว่าพยาบาลเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการผลักดันนโยบาย ด้านสาธารณสุขของประเทศให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการระบบบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ นอกจากต้องมีศาสตร์ทางการพยาบาลเป็นพื้นฐานแล้ว การมีความรู้ความเข้าใจในสังคมวัฒนธรรมของผู้ใช้บริการจะช่วยให้ พยาบาลสามารถดูแลผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาการพยาบาล ได้กำหนดแผนพัฒนาการพยาบาลและการผดุงครรภ์แห่งชาติขึ้น ซึ่งปัจจุบันเป็นฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550-2559 เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพ ระบบบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมระบบบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ให้มีมาตรฐาน มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งตนเองได้ในด้านสุขภาพ นอกจากนี้ในแผนพัฒนายังเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เน้นการบริการที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการใช้ข้อมูลที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายให้องค์กรพยาบาลในสถานบริการพยาบาลสุขภาพทุกระดับพัฒนาคุณภาพปฏิบัติการพยาบาลจนเกิดเป็น Best Practices หรือการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศ อีกทั้งเป็นแนวปฏิบัติทางการพยาบาลที่สอดคล้องกับกฎหมายและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ (สภาการพยาบาล. 2552: 22-40) นอกจากนี้ ยังเป็นวิชาชีพหนึ่งที่ตั้งใจให้การยอมรับ ยกย่องในความรู้ความสามารถและศักยภาพ เป็นวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ มีเหตุผล มีความเป็นศาสตร์และศิลป์อยู่ในตัว และปฏิบัติงานโดยอาศัยองค์ความรู้ วิธีการและขั้นตอนที่เป็นระบบตามแนววิทยาศาสตร์และอาศัยความชำนาญจากประสบการณ์การปฏิบัติ (สิวลี ศิริไล. 2542: 3) และมีใช่เป็นเพียงงานชนิดหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นวิชาชีพหนึ่งที่พยาบาลต้องทำหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อพัฒนางานบริการให้ดียิ่งขึ้นไป (O' conner. 1998: 38-39)

โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ เขตกรุงเทพมหานคร มีขอบเขตความรับผิดชอบปัญหาทางด้านสุขภาพของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีประชากร 5,642,340 คน (กระทรวงมหาดไทย. 2548: 67) ในขณะที่จำนวนพยาบาลวิชาชีพจำนวน 2,173 คน คิดเป็นอัตราส่วน 1:2,596 คน ประกอบกับปริมาณผู้ใช้บริการและอัตราการเจ็บป่วยของประชาชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้นพยาบาลวิชาชีพจึงมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น (จินนระรัตน์ ศรีภักธิภิญโญ. 2546: 33) ทั้งจากภารกิจที่ต้องรับผิดชอบดูแลให้บริการพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งลักษณะงานที่

เสี่ยงต่อการติดโรคและต้องปฏิบัติงานในยามวิกาล รวมถึงงานด้านเอกสารที่เพิ่มขึ้น นอกจากนั้นแล้ว ในการปฏิบัติงานพยาบาลวิชาชีพยังต้องเผชิญกับความวิกฤตของชีวิตผู้ป่วย ความรีบด่วนในการให้บริการ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความกดดัน และยังต้องพบกับความไม่คงที่ของสภาพอารมณ์ของผู้ป่วย ญาติ บุคลากรในที่มงานพยาบาล ก่อให้เกิดภาวะคุกคามทางจิตใจของพยาบาลวิชาชีพ ดังรายงานผลการศึกษาศึกษาการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพทั่วประเทศจำนวน 1,818 คน พบว่า ลักษณะงานบริการที่มีความหลากหลายซับซ้อน ทำให้พยาบาลวิชาชีพพบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน คือ ปริมาณงานมากเกินไปที่จะทำงานแต่ละอย่างให้สมบูรณ์ได้ อีกทั้งต้องปฏิบัติงานเกินบทบาทหน้าที่ รวมถึงการขาดที่ปรึกษาในการทำงาน (สภาการพยาบาล. 2552: 22-40) ซึ่งผลที่กระทบตามมา พบว่า พยาบาลในโรงพยาบาลรัฐมีอัตราการเปลี่ยนงาน การโยกย้ายงาน การลาออกค่อนข้างสูง เนื่องจากความกดดันจากลักษณะงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน กับหัวหน้างาน และกับองค์กร (จันทร์พา ทัดภูธร. 2543: 56)

ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการสมัยใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นที่ตั้ง ต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการไว้ (พิรุณ รัตนาภิษ. 2545: 17; ฉันทิพย์ จำเดิมแผด็จศึก. 2548: 32) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมการแพทย์ ที่กล่าวว่า “เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่า เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน” โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ประชาชนได้รับบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพจากหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง มีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ (กรมการแพทย์. 2549: 55)

ดังนั้น พยาบาลวิชาชีพจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว อีกทั้งปัญหาของพยาบาลวิชาชีพจะใช้วิธีการแบบเก่าๆที่ยึดตามกฎระเบียบและประเพณีเดิมๆ ขาดการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เน้นผู้ดูแลและผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Bagwell. 2011: Online) โดยพยาบาลวิชาชีพยังขาดการคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างฉับไว (สำนักการพยาบาล. 2551: 45) เพราะฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าพยาบาล ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดที่มีบทบาทในการกำหนด นโยบาย อำนวยการ ควบคุมจัดการทรัพยากรการบริหารและประสานความร่วมมือระหว่างวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเอื้ออำนวยให้การบริการพยาบาลบังเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังและเป็นไปตามเป้าหมาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กร ซึ่งในการดำเนินงานการบริหารการพยาบาลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารการพยาบาลนับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสดงออกถึงความสามารถของตนเพื่อทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ (นนทกร อาจวิชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. 2554: 113) ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในองค์กรรวมจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กรและกระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผล

ในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลนั้นจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารระดับพยาบาลทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารการพยาบาลไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบริการพยาบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์กร (นนทกร อาจวิชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. 2554: 113)

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์กร โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ (Bagwell. 2011: Online) จึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการที่นำไปใช้ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเพื่อให้ได้รับการเตรียมพร้อมให้มีลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะมีต่อเพื่อนร่วมทีมพยาบาลวิชาชีพต่อไป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างดี อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Pearce; & Robinson. 2007: 3) ดังงานวิจัยหลายงาน (Marsh; & LeFever. 2004: 5; Davies; & Other. 2005:12; Davies; & Davies. 2006:25 ) ที่พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์กร วางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จลงได้จำเป็นต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายและเน้นแบบสองทาง รวมถึงใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือคนไข้ให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยกัน (Boal; & Hooijberg. 2001: 515)

ซึ่งภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำจะทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และให้เสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 375) ซึ่งภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และช่วยให้องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Huey.1994: 42-50) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการความสามารถที่จะปรับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาบริหารจัดการให้งานราบรื่น โดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่องานพยาบาล เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย (Bass; & Avolio. 1997: 23) ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง (Hitt; & Ireland. 2002: 21) ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับการนโยบายของหน่วยงาน (Bryson; & Crosby. 1992: 56) มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Denis; Lamothe; & Langley. 2001: 60)

สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร (Maguire; & Hardy. 2005: 13) โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน (Kunda. 1992: 37; Yang. 2006: 98) และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (Taylor. 2005: 34)

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ เดส และ มิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993: 320-321) ดูบริน (DuBrin. 1998: 355) ไอร์แลนด์และฮิตต์ (Ireland; & Hitt. 1999: 48-57) โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2003: 43) อแดร์ (Adair. 2002: 47) คอนติโน (Contino. 2004: 52-64) เฟลด์แมนและคนอื่นๆ (Feldman; & Others 2008: 78) ฟลอยด์ (Floyd. 2011: Online) และ มาเทนนา (Mathena. 2002: 36-38) แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่สำคัญของพยาบาลวิชาชีพมี 5 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารการเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 281-303) อีกทั้งมีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ (Contino. 2004: 23 ) ตลอดจนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว (Floyd. 2011: 67)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ดังนั้นควรมีการจัดการฝึกอบรมแก่พยาบาลวิชาชีพในด้านภาวะผู้นำกลยุทธ์เพื่อยกระดับการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาศักยภาพการบริการ โดยเน้นการอบรมที่มีคุณภาพ พัฒนาพยาบาลให้มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติหน้าที่กับคนป่วยอย่างเหมาะสม และบริการคนป่วยให้เกิดความพึงพอใจ (Sherman. 2011: Online) รวมถึงเน้นการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง รวมถึงการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า (Dion; & Others. 2008: Online) โดยมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีกระบวนการที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลผลิตสิน เกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยมีการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยเน้นการออกแบบและการวางแผนหลักสูตรให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร กำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรม ช่วงเวลา และการวัดผลประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีการประเมินหลักสูตร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำหลักสูตรไปใช้จริง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

## ความสำคัญของการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครที่มีคุณภาพนำไปใช้ได้
2. โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขและสังกัดอื่น ๆ สามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ให้กับพยาบาลวิชาชีพ

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขต ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ะละ 1 คน รวม 6 คน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

- 1.1.1 มีประสบการณ์การทำงานด้านการพยาบาล 10 ปีขึ้นไป
- 1.1.2 ทำงานทางด้านการบริหารงานการพยาบาล 5 ปีขึ้นไป

#### 1.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ะละ 20 คน รวม 120 คน เพื่อตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน

ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1.2.1 มีประสบการณ์การทำงานด้านการพยาบาล 1 ปีขึ้นไป

1.2.2 ทำงานทางด้านการศึกษาปฏิบัติงานงานการพยาบาล 1 ปีขึ้นไป

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา

ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำกลยุทธ์** หมายถึง คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพที่ส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยมี ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยแต่ละด้านผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1.1 **ความคิดเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพใช้ความคิดเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ และให้เกิดความก้าวหน้า มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ และประยุกต์การทำงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางหลายๆ ด้านในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งความสำเร็จของงานและมียืดหยุ่นในการทำงาน

1.2 **การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพมีการศึกษาทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการเลือกวิธีการสื่อสารและมีเทคนิควิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มารับบริการ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง มีการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม โดยเน้นประสิทธิผลในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 **การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ** หมายถึง การที่พยาบาลวิชาชีพมีการรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญหรือปัญหาเร่งด่วนได้อย่างชัดเจน ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วน มีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วน โดยเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ ปรับปรุงการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน

2. **พยาบาลวิชาชีพ** หมายถึง ผู้สำเร็จการศึกษาพยาบาลในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเป็นอย่างน้อย และได้ขึ้นทะเบียนตามใบประกอบโรคศิลปะวิชาชีพการพยาบาลและการ

ผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง มีสิทธิประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ภายในบทบังคับแห่งกฎหมายและข้อบังคับของสภาการพยาบาล โดยอำนาจตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

**3. โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร** หมายถึง โรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 6 แห่ง คือ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลสงฆ์ สถาบันมะเร็งแห่งชาติ สถาบันประสาทวิทยา สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี โดยให้บริการทางสุขภาพในระดับตติยภูมิที่ยุ่ยากซับซ้อนได้มาตรฐานหรือให้บริการทางการแพทย์เฉพาะทางชั้นสูง

**4. หลักสูตร** หมายถึง หลักสูตรที่มีการจัดการเรียนรู้สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเลิดสิน เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย หลักการและเหตุผล แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนา วัตถุประสงค์ โครงสร้างของหลักสูตร และการวัด/ประเมินผล

**5. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม** หมายถึง กระบวนการปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นระบบเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเลิดสินเกิดความรู้ความเข้าใจ และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาโดยมีการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยเน้นการออกแบบและการวางแผนหลักสูตรให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร กำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรม ช่วงเวลา และการวัดผลประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมโดยมีการประเมินหลักสูตร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำหลักสูตรไปใช้จริง

**6. ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม** หมายถึง การประเมินผลของหลักสูตรฝึกอบรมในการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยประเมินจากผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้

6.1 ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า หลักสูตรฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์

6.2 ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินผลความพึงพอใจก่อนและเมื่อสิ้นสุดหลังการฝึกอบรม



## กรอบความคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และแนวคิดทฤษฎีต่างๆกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำกลยุทธ์** ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ เดสและมิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993: 320-321) ได้ทำการศึกษา พบว่า คุณลักษณะสำหรับความมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ มี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่างๆที่มีความหมาย 2. การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมการวางแผนที่เน้นการประเมินองค์กรที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ 3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instituting a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของดูบริน (DuBrin. 1998: 355) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ 1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง 2. มีการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ 3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต 4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) 5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต ไอร์แลนด์และฮิตต์ (Ireland; & Hitt. 1999: 48-57) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า บริบทของยุคโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึก ควบคู่กับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง รอบบิ้นส์ และเคอ์เทอร์ (Robbins; & Coulter. 2003: 43) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์และมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และการควบคุมหรือการประเมินผล (Evaluation) อแดร์ (Adair. 2002: 47) ได้ให้ทัศนะว่าผู้นำกลยุทธ์ควรมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรก ในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สอง ในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คอนติโน (Contino. 2004: 52-64) กล่าวโดยสรุปว่า พยาบาลวิชาชีพจำเป็นต้องมีภาวะผู้กลยุทธ์เพื่อจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมทีมงาน พี่ดแมนและคนอื่นๆ (Feldman; & Others 2008: 78) กล่าวถึง ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพควรเน้นการบริการ

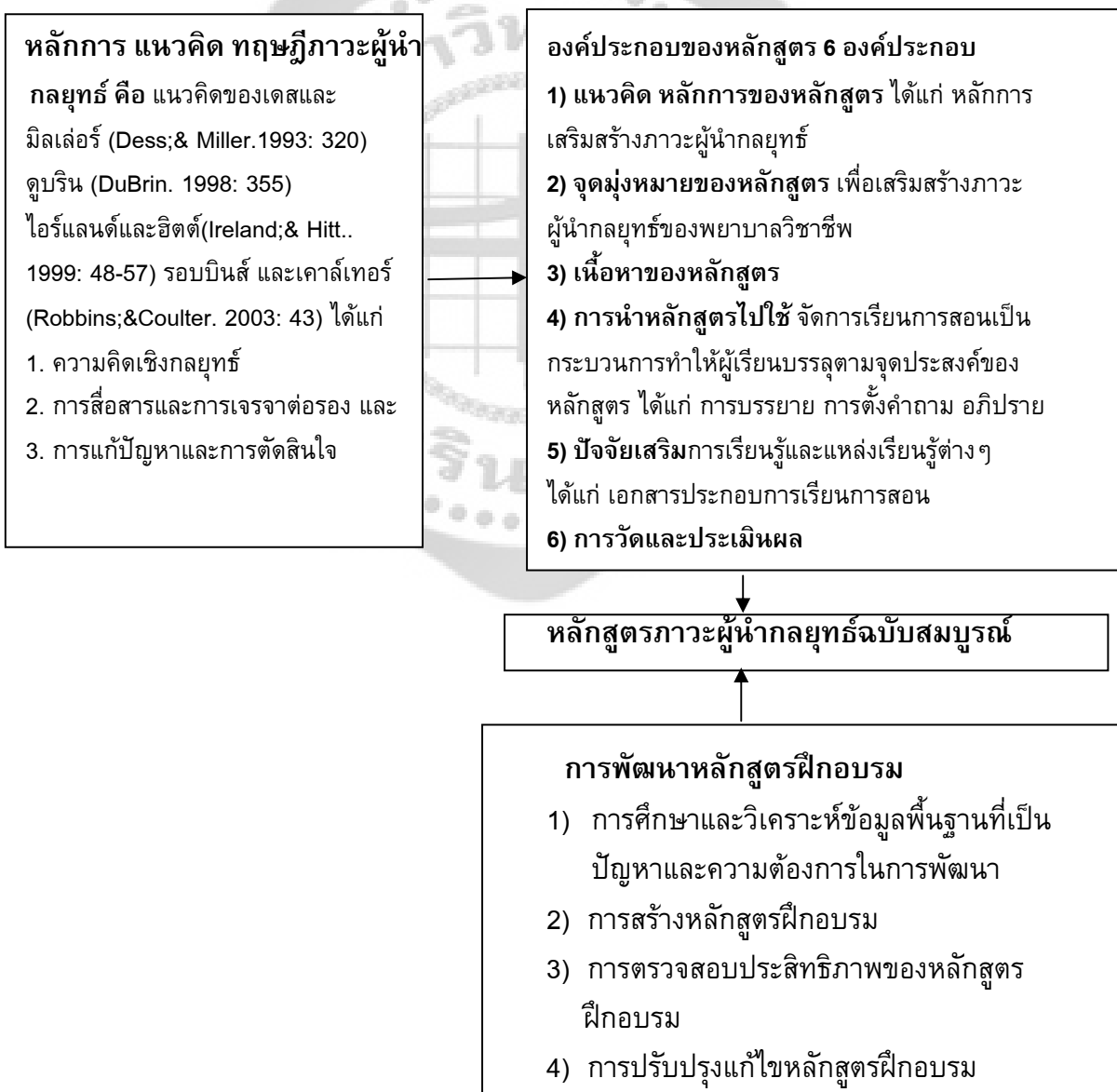
ให้คนป่วยเกิดความประทับใจ เน้นความรวดเร็วในการทำงาน ตรงเวลา มีความอดทนต่อคนป่วย ใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างพยาบาลกับคนป่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีสัมพันธภาพ โดยใช้หลักของมนุษยสัมพันธ์และดูแลอย่างใกล้ชิด รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศครบถ้วน ฟลอยด์ (Floyd. 2011: Online) สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพ ดังนี้ 1. เข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน 2. มีความมั่นคงทางอารมณ์ 3. มีมนุษยสัมพันธ์ 4. สื่อสารชัดเจน 5. ให้การยอมรับนับถือ 6. ใช้เทคโนโลยี 7. แรงจูงใจ 8. ให้ความเสมอภาค 9. เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา และ มาเทนา (Mathena. 2002: 36-38) สรุปว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ชัดเจนและรวดเร็ว มีการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการโดยจัดลำดับการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยนำแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นนำมาสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ 3 ด้าน ได้แก่ 1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และ 3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มีประเมิณกำลังความสามารถของตนเอง ประเมิณสภาพแวดล้อม โดยตัดสินใจทางเลือกที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด และยังสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 281-303) การสื่อสารและการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ (Contino. 2004: 23) อีกทั้งการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็วช่วยทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (Floyd. 2011: 67)

**2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม** ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารข้อมูล หลักการ บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้แนวคิดของศูนย์การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผล (Center for Management & Organization Effectiveness: CMOE. 2011: Online) โดยกล่าวถึงมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ควรเน้นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การศึกษารวบรวมข้อมูล สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมสร้างหลักสูตร การประสานงานเพื่อนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และหาประสิทธิภาพของหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร โดยมีการจัดประชุมเพื่อวิพากษ์และตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้จริง โดยกำหนดเป็นแผนระยะยาว ดังเช่น ผลงานวิจัยของ ศิริมาส พุทธิสนันท์ (2543: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ทักษะและวิธีสอน สำหรับครูโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสังฆมณฑลราชบุรี มีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 4 ขั้นตอน คือ 1. สรรวจข้อมูลพื้นฐานในการสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 2. สร้างโครงร่างหลักสูตร 3. ทดลองใช้หลักสูตร และ 4. ประเมินผล

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของพยาบาลวิชาชีพ เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาโดยมีการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยเน้นการออกแบบและการวางแผนหลักสูตรให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร กำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรม ช่วงเวลา และการวัดผลประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิผลหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีการประเมินหลักสูตร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำหลักสูตรไปใช้จริง

จากแนวคิดและผลวิจัย ดังกล่าวผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยดังกล่าวประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
  - 1.1 ประวัติกรมการแพทย์
  - 1.2 วิสัยทัศน์กรมการแพทย์
  - 1.3 พันธกิจกรมการแพทย์
  - 1.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการแพทย์
  - 1.5 บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์
  - 1.6 องค์กรพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์
  - 1.7 ลักษณะของกลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์
  - 1.8 บทบาทหน้าที่ของพยาบาลประจำการ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)
  - 2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
    - 2.2.1. ทฤษฎีคุณลักษณะ
    - 2.2.2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
    - 2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
    - 2.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำกลยุทธ์ (Strategy Leadership Theory) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์
  - 3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์
  - 3.4 รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์
  - 3.5 แนวคิดของผู้นำกลยุทธ์
    1. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และ มิลเลอร์ (Dess; & Miller)
    2. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)

3. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไอร์แลนด์ (Ireland; & Hitt)
  4. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาวัลดี และ มาเลกซาเดห์ (Nahavandi; & Malekzadeh)
  5. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอห์น อี เพรสคอตท์ (John E Prescott)
  6. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ รอบบินส์ และ เคอ์ลเทอร์ (Robbins; & Coulter)
  7. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย
  8. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ อแดร์ (Adair)
  9. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพยาบาลวิชาชีพ
- 3.6 ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ
1. ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์
    - 1.1 ความหมายของความคิดเชิงกลยุทธ์
    - 1.2 กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์
    - 1.3 การพัฒนานิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์
  2. ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
    - 2.1 การสื่อสาร
      - 2.1.1 ความหมายของการสื่อสาร
      - 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร
      - 2.1.3 ความสำคัญของการสื่อสาร
      - 2.1.4 รูปแบบของการสื่อสาร
      - 2.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ
      - 2.1.6 กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล
      - 2.1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร
        - งานวิจัยในประเทศ
        - งานวิจัยต่างประเทศ
    - 2.2 การเจรจาต่อรอง
      - 2.2.1 ความหมายของการเจรจาต่อรอง
      - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง
        1. แนวคิดของ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์
        2. แนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์
        3. แนวคิดของ เพ็ญศิริ สุธรรมโน
        4. แนวคิดของ วิชัย โภสุวรรณจินดา

- 2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง
  - 1. ทฤษฎีเกม
  - 2. ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง
  - 3. ทฤษฎี H.L.M.
  - 4. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง
- 2.2.4 ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง
- 2.2.5. หลักของการเจรจาต่อรอง
- 2.2.6 แนวทางในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ
- 2.2.7 กระบวนการเจรจาต่อรอง
- 2.2.8 เทคนิคในการเจรจาต่อรอง
- 2.2.9 ศิลปะของการเจรจาต่อรอง
- 2.2.10 คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรอง
- 2.2.11 กลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง
- 2.2.12 ความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง
- 2.2.13 ปัญหาของการเจรจาต่อรอง
- 2.2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง
  - งานวิจัยในประเทศ
  - งานวิจัยต่างประเทศ
- 3. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
  - 3.1 การแก้ปัญหา
    - 3.1.1 ความหมายของปัญหา
    - 3.1.2 ความหมายของการแก้ปัญหา
    - 3.1.3 กระบวนการในการแก้ปัญหา
    - 3.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา
  - 3.2 การตัดสินใจ
    - 3.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ
    - 3.2.2 ประเภทของการตัดสินใจ
    - 3.2.3 กระบวนการตัดสินใจ
    - 3.2.4 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ
  - 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
    - งานวิจัยในประเทศ
    - งานวิจัยต่างประเทศ

- 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์  
งานวิจัยในประเทศ  
งานวิจัยต่างประเทศ
4. ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ  
กลยุทธ์
- 4.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ  
4.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ  
4.3 ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรภาวะ  
ผู้นำ
5. ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม  
5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร  
5.1.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร  
5.1.2 รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร  
5.1.3 การประเมินผลหลักสูตร  
5.2 ความหมายของการฝึกอบรม  
5.2.1 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม  
5.2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม  
5.2.3 หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับประเภทของการ  
ฝึกอบรม
- 5.2.4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับแบบฝึกหัด  
5.2.5 การวางแผนการฝึกอบรม  
5.2.6 กระบวนการฝึกอบรม  
5.2.7 เทคนิคการฝึกอบรม  
5.2.8 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์  
สำหรับ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด  
กรุงเทพมหานคร
- 5.2.9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม  
งานวิจัยในประเทศ  
งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. โครงสร้างการบริหารงานของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

### 1.1 ประวัติกรมการแพทย์

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล รัชกาลที่ 8 รัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม พิจารณางานด้านการแพทย์และสาธารณสุขมีความซ้ำซ้อนและกระจายอยู่ใน กระทรวงและกรมหลายแห่ง จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดการปรับปรุงเพื่อรวบรวมกิจการ แพทย์และสาธารณสุข กรมการแพทย์จึงถือกำเนิดมา โดยมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับการบำบัดโรค การ จัดตั้งและการควบคุมโรงพยาบาล ดำเนินกิจการของโรงพยาบาล ทั้งโรงพยาบาลบำบัดโรคทั่วไป และโรงพยาบาลเฉพาะโรค ตลอดจนการจัดตั้งโรงเรียนผดุงครรภ์และโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล

ที่ทำการของกรมการแพทย์ตั้งอยู่บริเวณเดียวกับกระทรวงสาธารณสุขมาโดยตลอด ในช่วงแรกอาศัยอยู่ในบริเวณกระทรวงมหาดไทย ต่อมาในวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2485 ได้ย้าย ที่ทำการไปยังวังสุโขทัย โดยเช่าอาคารจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2493 สำนักพระราชวังต้องการใช้วังสุโขทัยเป็นที่ประทับของสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี กระทรวงสาธารณสุขจึงขออนุมัติซื้อวังเทวะเวสม์ ตำบลบางขุนพรหม อำเภอพระนคร กรุงเทพมหานคร และกรมการแพทย์ก็ได้ย้ายที่ทำการไปยังวังเทวะเวสม์ 30 ปี หลังการก่อตั้ง กรมการแพทย์ คณะปฏิวัติได้มีประกาศฉบับที่ 216 และ 218 เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ให้ รวมงานของกรมการแพทย์ งานบางส่วนของกรมอนามัย และงานบางส่วนของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข และตั้งเป็นกรมการแพทย์และอนามัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบในการแบ่งกรมการแพทย์และอนามัย ออกเป็น 2 กรม คือ กรมการแพทย์ และกรมอนามัย เมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2517 แบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ออกเป็น

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองคลัง
3. กองการเจ้าหน้าที่
4. กองวิชาการ
5. กองสุขภาพจิต
6. สถาบันมะเร็งแห่งชาติ
7. สถาบันโรคผิวหนัง
8. สถาบันพยาธิวิทยา
9. โรงพยาบาลหญิง (พ.ศ. 2520 ได้รับพระราชทานนามใหม่ว่า โรงพยาบาลราชวิถี)
10. โรงพยาบาลเด็ก
11. โรงพยาบาลธัญญารักษ์ (ได้รับพระราชทานนามใหม่ในปี พ.ศ. 2510)
12. โรงพยาบาลปัญญาอ่อน (พ.ศ. 2522 ได้รับพระราชทานนามใหม่ว่า โรงพยาบาล ราชานุกูล)
13. โรงพยาบาลประสาท (พ.ศ. 2537 เปลี่ยนชื่อเป็น สถาบันประสาทวิทยา)



14. โรงพยาบาลเลิดสิน
15. โรงพยาบาลศรีธัญญา
16. โรงพยาบาลสงฆ์
17. โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยา

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 เป็นต้นมา กรมการแพทย์ได้รับการกำเนิตบทบาทให้เป็นกรมวิชาการของกระทรวงสาธารณสุขในด้านการรักษาพยาบาลและฟื้นฟูสุขภาพ โดยพัฒนาเทคนิควิชาการเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศ ฝึกอบรม ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในระบบงานบริการสาธารณสุข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ

ในปี พ.ศ. 2520 ได้รับอนุมัติให้ก่อสร้างโรงพยาบาลชานพระนคร ซึ่งต่อมาได้รับพระราชทานนามว่า โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี

ปีพ.ศ. 2531 มีหน่วยงานเพิ่ม คือ ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นศูนย์สิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ

ปีพ.ศ. 2532 มีการก่อตั้งหน่วยงานควบคุมโรคไม่ติดต่อ ซึ่งได้รับพระราชทานนามว่า ศูนย์พัฒนาควบคุมโรคไม่ติดต่อ (โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ วัดไร่ขิง) และต่อมา มีพระราชกฤษฎีกากำหนดชื่อเป็น โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) และ

ปีพ.ศ. 2535 มีการก่อตั้งศูนย์ทันตกรรม ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น สถาบันทันตกรรม มีการโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วนของกรมการแพทย์ เพื่อจัดตั้งสถาบันสุขภาพจิต เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบัน คือ กรมสุขภาพจิต

ที่ทำการกระทรวงสาธารณสุข ณ วังเทเวศร์ ซึ่งมีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ แต่ต่อมาได้มีหน่วยงานและการขยายงานเพิ่มขึ้น เริ่มเกิดปัญหาความแออัดทั้งในด้านสถานที่ทำงานและการจราจร ผู้บริหารจึงมีแนวคิดที่จะย้ายกระทรวงเพื่อแก้ปัญหาความแออัด คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติหลักการในการเสนอโครงการย้ายกระทรวง โดยได้เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2534

ปีพ.ศ. 2537 การก่อสร้างที่ทำการกระทรวงสาธารณสุขในบริเวณพื้นที่ของโรงพยาบาลศรีธัญญา จังหวัดนนทบุรีได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อย หน่วยงานของกรมการแพทย์ได้ย้ายจากที่ทำการ วังเทเวศร์ มาปฏิบัติงานในสำนักงานแห่งใหม่ เมื่อประมาณกลางเดือนกันยายน พ.ศ. 2537 และในฐานะกรมวิชาการของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งรับผิดชอบงานวิชาการแพทย์ และมีการบริการทางการแพทย์ในระดับตติยภูมิ จึงมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วไปด้านการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาวิชาการทางการแพทย์ฝ่ายกาย
2. ส่งเสริม สนับสนุนและถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีด้านการแพทย์ฝ่ายกายให้แก่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน
3. ให้บริการตรวจ วินิจฉัย บำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์โดยเฉพาะในระดับตติยภูมิและให้บริการเฉพาะทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการทางการแพทย์ฝ่ายกาย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 เป็นช่วงแรกของการปรับโครงสร้างและระบบการบริหารราชการ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม สร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ถ่ายโอน และเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กรมการแพทย์ได้มีการปรับโครงสร้างใหม่โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 21 หน่วยงาน ปัจจุบันกรมการแพทย์มีหน่วยงานในสังกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2545 จำนวน 21 หน่วยงาน และมีหน่วยงานต่ำกว่าระดับกอง ซึ่งตั้งขึ้นตามโครงสร้างที่ก.พ. กำหนด จำนวน 17 หน่วยงาน รวมถึงหน่วยงานที่กรมการแพทย์ตั้งขึ้นเป็นการภายใน จำนวน 3 หน่วยงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน
3. กองการเจ้าหน้าที่
4. กองคลัง
5. กองแผนงาน
6. โรงพยาบาลพระรัตนราชธานี
7. โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
8. โรงพยาบาลราชวิถี
9. โรงพยาบาลเลิดสิน
10. โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง)
11. โรงพยาบาลสงฆ์
12. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมการแพทย์
13. ศูนย์สิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ
14. ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด ขอนแก่น
15. ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด เชียงใหม่
16. ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด บัตตานี
17. ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด แม่ฮ่องสอน
18. ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติด สงขลา
19. ศูนย์โรคผิวหนังเขตร้อนภาคใต้ จังหวัด ตรัง
20. ศูนย์มหาวชิราลงกรณ ชัยบุรี
21. ศูนย์มะเร็ง ชลบุรี
22. ศูนย์มะเร็ง ลพบุรี
23. ศูนย์มะเร็ง ลำปาง
24. ศูนย์มะเร็ง สุราษฎร์ธานี
25. ศูนย์มะเร็ง อุตรธานี
26. ศูนย์มะเร็ง อุบลราชธานี

27. ศูนย์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวร เพื่อผู้สูงอายุ จังหวัดชลบุรี
28. สถาบันทันตกรรม
29. สถาบันัญญารักษ์
30. สถาบันพยาธิวิทยา
31. สถาบันประสาทเชียงใหม่
32. สถาบันโรคทรวงอก
33. สถาบันโรคผิวหนัง
34. สถาบันเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ
35. สถาบันมะเร็งแห่งชาติ
36. สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี
37. สถาบันร่วมผลิตแพทย์ กรมการแพทย์-มหาวิทยาลัยรังสิต
38. สำนักการพยาบาล
39. สำนักงานเลขานุการกรม
40. สำนักพัฒนาวิชาการแพทย์

ดังนั้นหน่วยงานและโรงพยาบาลทุกแห่งในสังกัดกรมการแพทย์เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีลักษณะการมุ่งดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้มีการศึกษา ค้นคว้าวิจัย ถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการแพทย์ กำหนดแผนงานเพื่อเร่งรัดให้มีการแก้ไขปัญหาสาธารณสุข ปรับโครงสร้างและระบบการบริหารราชการให้มีความยืดหยุ่น มีความเป็นเอกภาพ และมีประสิทธิภาพในการบริหารและมีผู้รับผิดชอบในแต่ละภารกิจอย่างชัดเจน รวมทั้งองค์การพยาบาลทุกแห่งในสังกัดกรมการแพทย์ที่ต้องมีการกำหนดบทบาทภารกิจหลักที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้มีความรู้ที่ทันสมัย ก้าวหน้าอยู่เสมอ

กรมการแพทย์เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งต้องเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบทบาท และโครงสร้างของกรม เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งทางด้านวิชาการ ทั้งด้านการวิเคราะห์การศึกษาวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีศักยภาพ ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ตลอดจนเป็นแกนกลางในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันกรมการแพทย์มีหน่วยงานในสังกัดซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กฎกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2545 (อนุทิน กรมการแพทย์, กระทรวงสาธารณสุข. 2550) ซึ่งโครงสร้างของกรมการแพทย์แบ่งเป็น 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ 1) หน่วยงานส่วนกลางด้านสนับสนุน 2) หน่วยงานส่วนกลางด้านการบริการ และ 3) หน่วยงานส่วนภูมิภาค

## 1.2 วิสัยทัศน์กรมการแพทย์

เป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่า เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน

## 1.3 พันธกิจกรมการแพทย์

พัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ฝ่ายกาย โดยมีการศึกษา วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่เหมาะสม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางที่มีคุณภาพ ให้บริการทางการแพทย์เฉพาะด้านหรือในระดับตติยภูมิที่ยุ่ยากซับซ้อนอย่างได้มาตรฐาน เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

## 1.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการแพทย์

กรมการแพทย์เป็นกรมหนึ่งที่เกิดขึ้นตรงต่อกระทรวงสาธารณสุข โดยมีภารกิจในการพัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ฝ่ายกาย (อนุทิน กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2550) โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์และการแพทย์เฉพาะทาง รวมทั้งการดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องดังกล่าว
- 2) กำหนดและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานในการบำบัดรักษา ฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์เฉพาะทาง
- 3) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์และการแพทย์เฉพาะทางแก่สถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชน
- 4) ประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ของสถานบริการสุขภาพทุกระดับให้เหมาะสมและคุ้มค่า
- 5) จัดให้บริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยระดับตติยภูมิเฉพาะโรคหรือเฉพาะทาง
- 6) ให้การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่แพทย์ บุคลากรทางการแพทย์ทั้งภาครัฐและเอกชน
- 7) พัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 8) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมการแพทย์หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า กรมการแพทย์มีบทบาทหน้าที่ดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วไปและต่างประเทศ ด้านการ ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย และพัฒนาวิชาการทางการแพทย์ฝ่ายกาย ส่งเสริม สนับสนุน ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีด้าน

การแพทย์ฝ่ายกายให้แก่หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ให้บริการตรวจ วินิจฉัย บำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ โดยเฉพาะในระดับตติยภูมิ และให้บริการเฉพาะต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการทางการแพทย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี และการที่จะบรรลุซึ่งพันธกิจและวิสัยทัศน์นั้น จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ

พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรวิชาชีพที่มีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล จึงมีบทบาทต่าง ๆ ในการที่จะทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการพัฒนาคุณภาพตามระบบการจัดการคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามบริบทของโรงพยาบาลแต่ละโรงพยาบาล

### 1.5 บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์

โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีขีดความสามารถในการรักษาโรคที่มีความซับซ้อน ลักษณะงานมีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวาง มีการจัดแบ่งการบริการออกเป็นหลายฝ่ายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค รักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชา รวมทั้งการส่งเสริม ฟื้นฟูสภาพทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่ได้รับการบริการการรักษาทั้งทางกายและทางจิต เพื่อให้การดำเนินการขององค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นที่มสหสาขาวิชาชีพ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึง โดยส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพบริการและมาตรฐานโรงพยาบาล

หน่วยงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นหน่วยงานส่วนกลางด้านการบริการประกอบด้วย 4 โรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี และโรงพยาบาลสงฆ์ ซึ่งเป็นแกนกลางในการประสานงานของหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละโรงพยาบาลมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

#### 1. บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลราชวิถี

##### 1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์

เฉพาะทางสาขาต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านโสต ศอ นาสิก

##### 2) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่าง ๆ

โดยเฉพาะด้านโสต ศอ นาสิก แก่สถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชน

##### 3) จัดให้มีบริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยเฉพาะทางสาขาต่าง ๆ ในระดับ

ตติยภูมิโดยเฉพาะด้านโสต ศอ นาสิก

##### 4) ให้บริการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟู

สมรรถภาพทางการแพทย์สาขาต่าง ๆ ในระดับตติยภูมิ โดยเฉพาะด้านโสต ศอ นาสิก แก่แพทย์และบุคลากรทางด้านสุขภาพในสถานบริการทั้งภาครัฐและเอกชน

5) ปฏิบัติงานร่วมมือกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลเลิดสิน

1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่างๆ โดยเฉพาะโรคเกี่ยวกับข้อและกระดูก

2) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่างๆ โดยเฉพาะโรคเกี่ยวกับข้อและกระดูกแก่สถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชน

3) จัดให้มีบริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยเฉพาะทางสาขาต่างๆ ในระดับตติยภูมิโดยเฉพาะโรคเกี่ยวกับข้อและกระดูก

4) ให้บริการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์สาขาต่างๆ ในระดับตติยภูมิโดยเฉพาะโรคเกี่ยวกับข้อและกระดูกแก่แพทย์และบุคลากรทางด้านสุขภาพในสถานบริการทั้งภาครัฐและเอกชน

5) ปฏิบัติงานร่วมมือกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลสงฆ์

1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่างๆ ในกลุ่มพระภิกษุสามเณร

2) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่างๆ ในกลุ่มพระภิกษุสามเณร

3) จัดให้มีบริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยเฉพาะทางสาขาต่างๆ ในกลุ่มพระภิกษุสามเณร

4) ให้บริการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์สาขาต่างๆ ในระดับตติยภูมิ แก่แพทย์และบุคลากรทางด้านสุขภาพในสถานบริการทั้งภาครัฐและเอกชน

5) ปฏิบัติงานร่วมมือกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. บทบาทหน้าที่โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี

1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่างๆ โดยเฉพาะด้านอชีวเวชศาสตร์และเวชศาสตร์สิ่งแวดล้อม

2) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทางสาขาต่างๆ โดยเฉพาะด้านอชีวเวชศาสตร์และเวชศาสตร์สิ่งแวดล้อม แก่สถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชน

3) จัดให้มีบริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยเฉพาะทางสาขาต่างๆ ในระดับตติยภูมิโดยเฉพาะด้านอชีวเวชศาสตร์และเวชศาสตร์สิ่งแวดล้อม

4) ให้บริการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์สาขาต่างๆ ในระดับตติยภูมิโดยเฉพาะด้านอาชีวเวชศาสตร์และเวชศาสตร์สิ่งแวดล้อมแก่แพทย์และบุคลากรทางด้านสุขภาพในสถานบริการทั้งภาครัฐและเอกชน

5) ปฏิบัติงานร่วมมือกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 1.6 องค์การพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์

สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์ เดิมคือ กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข ถือกำเนิดขึ้นตามคำสั่งกระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2495 มีภารกิจที่สำคัญ คือ

1. ด้านการพัฒนาบริการ
2. ด้านการพัฒนาการศึกษาพยาบาล
3. การประสานงานหน่วยงานกับที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทเป็นระยะ คือ ในเดือนตุลาคม 2515 กองการพยาบาลย้ายไปสังกัดกรมส่งเสริมสาธารณสุข และย้ายกลับมาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงในเดือน ธันวาคม 2517 ซึ่งเป็นปีเดียวกับที่มีการจัดตั้งกองงานวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง รับผิดชอบด้านการศึกษาพยาบาล

กองการพยาบาลจึงได้รับภารกิจการสอบขึ้นทะเบียนใบประกอบโรคศิลปะสำหรับพยาบาลปัจจุบัน ภารกิจนี้ปัจจุบันคือ การขึ้นทะเบียนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตาม พรบ. วิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ ปีพ.ศ. 2528 โดยสภาการพยาบาลกองการพยาบาลได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายในเป็นระยะ โดยยึดอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และหน้าที่ความรับผิดชอบของกองการพยาบาล ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลโดยการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ระบบบริหาร บริการการพยาบาล การเผยแพร่ผลงาน ซึ่งรวมถึงการพัฒนามาตรฐาน การควบคุม ติดตามสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล การวางแผน การจัดระบบงาน การปรับปรุงการบริหาร การบริการพยาบาล และการประสานงานกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอีกครั้งหนึ่ง ตามการปฏิรูปโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข กองการพยาบาล ได้เปลี่ยนเป็นสำนักการพยาบาลและได้ย้ายจากการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง มายังกรมการแพทย์ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการฯ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 20 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยยังคงมีภารกิจที่สำคัญคือ

1. กำหนดและพัฒนามาตรฐานการพยาบาล ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล อันจะเป็นการสานต่อเจตนารมณ์ของกระทรวงสาธารณสุขในการพิทักษ์สิทธิและความเสมอภาคของประชาชน และเป็นหลักประกันด้านคุณภาพบริการสุขภาพต่อไป
3. เป็นแกนกลางในการวิเคราะห์ วิจัย ศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการพยาบาล

สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริการพยาบาลของสถานบริการสุขภาพในประเทศ จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์บริการพยาบาล (พ.ศ. 2547-2549) ขึ้นเพื่อให้พยาบาลในสถานบริการสุขภาพใช้เป็นทิศทางในการกำหนดแผนพัฒนาบริการพยาบาลในหน่วยงาน และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป โดยมีวิสัยทัศน์มุ่งบริการพยาบาลมีคุณภาพในระดับแนวหน้าของเอเชีย มุ่งเน้นให้ประชาชน สังคมมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพตนเองได้ในปี 2550 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างหลักประกันในการให้บริการพยาบาลแก่ประชาชนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม
2. เพื่อสร้างระบบบริการพยาบาลที่มุ่งการส่งเสริมการดูแลสุขภาพตนเอง โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชนและสังคม
3. เพื่อให้บริการพยาบาลมีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพและความหลากหลายในบริการพยาบาล โดยใช้การวิจัยและองค์ความรู้ด้านการพยาบาลและศาสตร์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง
5. เพื่อสร้างความเข้มแข็งของปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้มีศักยภาพในการดูแลสุขภาพตนเองได้

### 1.7 ลักษณะของกลุ่มงานการพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์

กลุ่มงานการพยาบาล เป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ในโรงพยาบาล เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีจำนวนบุคลากรมากที่สุด เป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์การพยาบาลจึงแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงสุด ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์การพยาบาล ซึ่งเป็นคณะกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล
2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าหน่วย/ผู้อำนวยการ ซึ่งจะเป็นผู้นำนโยบายไปสู่แนวทางในการปฏิบัติ
3. ผู้บริหารในระดับล่างสุด คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย นำนโยบายสู่การปฏิบัติจริง โดยการสร้างวิธีการและกลยุทธ์ให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ



การดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ หรือบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องมีการวางแผนในการจัดการองค์การพยาบาล ซึ่งหมายถึงการจัดรูปแบบหรือโครงสร้างของ องค์การพยาบาล ซึ่งมีลักษณะการจัดที่หลากหลายแตกต่างกันตามความจำเป็นของโรงพยาบาลแต่ละ แห่ง และจะมีพยาบาลประจำการซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และผู้ช่วย พยาบาล ทำหน้าที่พยาบาลระดับปฏิบัติการ รับผิดชอบในการให้การดูแลรักษา การป้องกันโรค การ ส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพ ให้แก่ผู้ป่วย/ผู้ใช้บริการ และปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2543) ได้กำหนดระบบและโครงสร้าง กลุ่มงานการพยาบาลว่าจะต้องมีการจัดระบบและโครงสร้างขององค์การการบริหารการบริการ พยาบาลที่เอื้ออำนวยต่อพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาลที่ ชัดเจนโดยมีบทบาทในการดูแล เสริมสร้างเอื้ออำนวยความสะดวก และควบคุมการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลให้อยู่บนพื้นฐานทางจริยธรรม จรรยาบรรณ กฎหมาย จัดระบบติดตาม และประเมินคุณภาพ

2. โครงสร้างการบริหารการพยาบาลที่ชัดเจนและเหมาะสมเป็นทางการ มีการ จัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนจากแผนก/สาขา/หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้นำทีมการพยาบาลทุกระดับ

4. มีการบริหาร การจัดการกับความขัดแย้ง การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ การตรวจสอบวิเคราะห์งาน การนำเสนอรายงาน และขอการสนับสนุน การจัดหาและการควบคุม การใช้ทรัพยากร การวางแผนและการประเมินผลด้านการปฏิบัติการพยาบาล การมอบหมายงาน การสั่งการ การช่วยเหลือทีมงานในการให้การพยาบาลผู้ป่วยที่ซับซ้อน นำเทคโนโลยีและความรู้ ใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล ด้านวิชาการ การสอน และการฝึกให้ทีมงานพัฒนา ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การริเริ่มโครงการหรืองานวิจัยการศึกษาเรียนรู้และ ถ่ายทอด การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีกลไกการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ระบบรายงาน การประชุมการพยาบาล การแต่งตั้ง คณะกรรมการสารสนเทศ

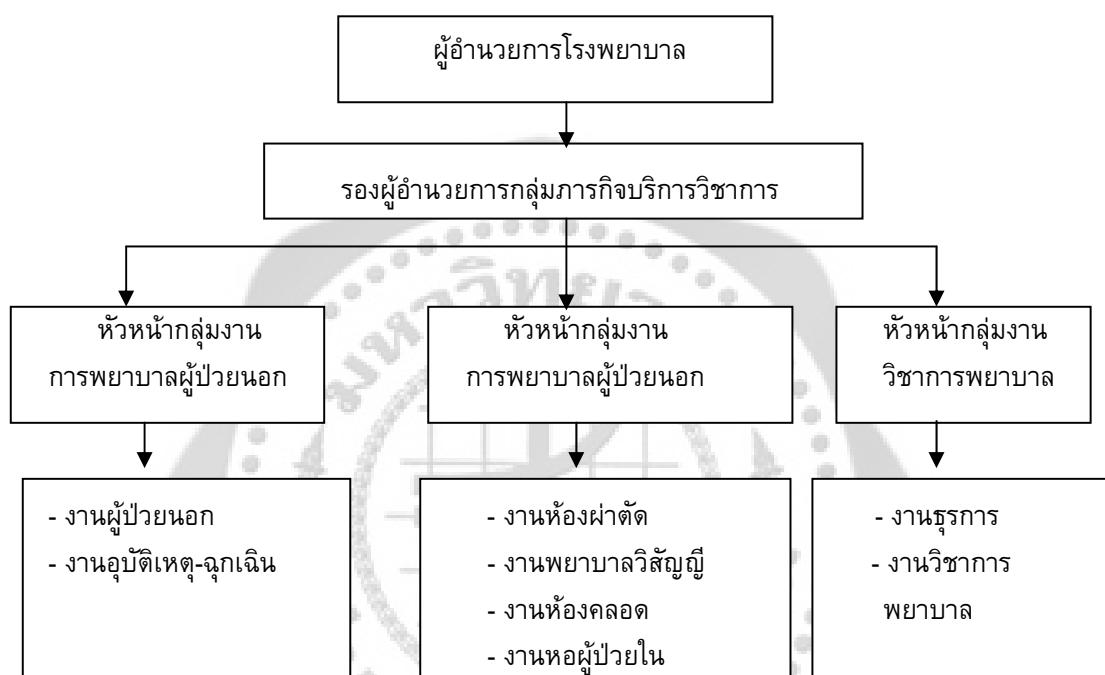
โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม พบว่า ลักษณะโครงสร้างของการ บริหารงานของโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ภารกิจ หลัก คือ

1. กลุ่มภารกิจอำนวยการ
2. กลุ่มภารกิจวิชาการ
3. กลุ่มภารกิจบริการวิชาการ

กลุ่มงานการพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ เป็นหน่วยงาน สังกัดกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกลุ่ม ภารกิจบริการวิชาการกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งจะรับผิดชอบ งานบริการวิชาการ งานบริการผู้ป่วย ในและงานบริการผู้ป่วยนอก

### โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ



ภาพประกอบ 2 ผังการจัดโครงสร้างการบริหารงานกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ โรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างขององค์การพยาบาลในปัจจุบันส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบ โครงสร้างขององค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure) มีสายการบังคับบัญชาโดยตรง จากหัวหน้าหน่วยงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การพยาบาล ในอนาคตจะมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและแบนราบ เพื่อความสะดวกในการติดตามงานและ การสื่อสารทั่วทั้งองค์การ เป็นองค์การที่มีกฎระเบียบน้อย ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน เน้นที่การพัฒนาศักยภาพของทีมงาน แสวงหา และใช้ความรู้ใหม่ๆในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะของการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ของกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งนับว่ามีความ ทันสมัยกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

### 1.8 บทบาทหน้าที่ของพยาบาลประจำการ

บทบาทของพยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาเป็นลำดับ ซึ่งการปฏิบัติตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพได้กำหนดจากกรอบแนวคิดทางการพยาบาล กฎหมายการพยาบาลมาตรฐานการพยาบาล กฎหมายประกอบโรคศิลป์และจรรยาวิชาชีพ (พาริดา อิบราฮิม. 2542) ซึ่งพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ได้กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพไว้ว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน ดังต่อไปนี้

1. การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้  
ภูมิคุ้มกันโรค
  2. การกระทำต่อร่างกาย และจิตใจของบุคคล รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อม  
เพื่อการแก้ปัญหาความเจ็บป่วย และการบรรเทาอาการของโรค การลุกลามของโรค และการ  
ฟื้นฟูสภาพ
  3. ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค
  4. การสอน แนะนำ ปรีกษาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
- พาริดา อิบราฮิม (2542: 50) กล่าวถึงบทบาทของพยาบาลวิชาชีพเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการขณะให้การบริการพยาบาล ดังนี้
1. บทบาทให้การดูแล พยาบาลจะให้การดูแลตามแผนการรักษาที่กำหนดเมื่อประเมินปัญหาของผู้ใช้บริการแล้ว สำหรับด้านการส่งเสริมสุขภาพให้คนได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน พยาบาลต้องตัดสินใจให้เหมาะสม
  2. บทบาทผู้แทนผู้ให้บริการ พยาบาลต้องเป็นคนกลางระหว่างผู้ให้บริการ ครอบครัวและแพทย์ เพราะพยาบาลทราบข้อมูลและปัญหาของผู้ใช้บริการทั้งหมด สามารถช่วยให้  
ผู้บริการได้รับการดูแลที่รวดเร็วและปลอดภัย
  3. บทบาทผู้ปรึกษาหรือขอคำปรึกษา ในกรณีที่ผู้บริการต้องการการดูแล เป็นพิเศษ พยาบาลสามารถหาแหล่งให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริการได้
  4. บทบาทผู้เปลี่ยนแปลง พยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริการหรือสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพผู้บริการทั้งที่บ้านและที่โรงพยาบาล
  5. บทบาทครูพยาบาล มีหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะสุขภาพและการปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสม พยาบาลต้องประเมินความพร้อมและความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ วางแผนการสอนผู้บริการและครอบครัว
  6. บทบาทผู้ให้การปรึกษาหรือ การปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือ เพื่อการตระหนักในภาวะเครียด และการปรับตัวที่เหมาะสม พยาบาลต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำเพียงพอที่จะวิจารณ์สถานการณ์ สังเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจนประเมินผลความก้าวหน้า

7. บทบาทผู้นำ พยาบาลมีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายสุขภาพดี มีการใช้อำนาจที่เหมาะสม สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้แก้ไขสถานการณ์ และพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

8. บทบาทผู้ร่วมงาน พยาบาลต้องทำงานเป็นทีมสุขภาพ จึงต้องมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ เรียนรู้งานและเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการทั้งหมด

9. บทบาทผู้จัดการ ในการปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วย พยาบาลต้องทำหน้าที่บริหารพร้อมกันไปทั้งด้านการบริหารคน บริหารการพยาบาล บริหารสภาพแวดล้อม รวมถึงต้องพัฒนาวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการวิจัยทางการพยาบาล

10. บทบาทผู้ประสานด้านศาสนาและวัฒนธรรม พยาบาลต้องเรียนรู้ลักษณะวัฒนธรรมและศาสนาของผู้ใช้บริการ เพื่อนำไปวางแผนการพยาบาลให้สอดคล้องและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับระบบความเชื่อของผู้ใช้บริการ

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า พยาบาลประจำการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทั้งด้านการบริหารจัดการ ในด้านวิชาการเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความสามารถในการนำความรู้เหล่านั้นมาแลกเปลี่ยน รวมถึงมีการนำความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงานอยู่เสมอ อีกทั้งเป็นผู้นำในการคิดและสร้างสรรค์งานที่มีความท้าทาย รวมทั้งการเป็นผู้ร่วมประสานงาน และให้คำปรึกษาแก่สหวิชาชีพและผู้ร่วมงาน ด้านงานบริการต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการต่อผู้ใช้บริการ

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไรนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กร

### 2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกัน แม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำหรือการชี้แนะของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ ส่วน ฮอร์นบาย; โควเอล; และ เลวิส (Hornby; Cowle; & Lewis. 1993: 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of

Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้  
 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะของความเป็นผู้นำ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล  
 วิเชียร วิทยอุดม (2550: 3) และมีความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Gibson; & Donnelly. 1982: 234) รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 1) และใช้ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่หรือไม่เป็นทางการ คือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นนัยจากสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มียุทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างองค์กร (Robbins. 1994: 135) มีการนำกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Diane. 1996: 51) มีพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yuki. 1998: 2) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Daft. 1999: 5)

สรุป ความหมายของภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีศักยภาพในการกระตุ้นให้ทุกคนที่อยู่ด้วยกันได้ทำงานให้เกิดผลสูงสุด และทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรดำเนินไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม สื่อสารกับทุกคนด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนมีความสามารถในการเตรียมผู้อื่นให้มีลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปฏิรูปต่อไป

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวความคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร มีดังนี้

### 2.2.1.ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

### 2.2.2.ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

### 2.2.3.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Theory)

### 2.2.4.ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

รายละเอียดแต่ละทฤษฎีมีดังนี้

### 2.2.5.ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล คุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Bateman; & Zaithaml. 1990: 485) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ที่แยกผู้นำออกจากคนอื่นๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon; & Others. 1990: 555) ซึ่งพบคุณลักษณะต่างๆมากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1. สติปัญญา 2. การมีอำนาจ 3.ความมั่นใจในตนเอง 4. ความกระตือรือร้น 5. ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner; & Kinicki. 1992: 518) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Yukl. 1994: 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม บุคคลและประสิทธิภาพ

### 2.2.2.ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) รวมทั้งทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State Studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่โอไฮโอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้

ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว

### 2.2.3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Theory)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบ ด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์กร มีทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ ได้แก่

#### ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967: 155) ประสิทธิผลของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Co-Worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task Oriented Leadership) ดังตัวอย่าง

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ	
เป็นมิตร	+	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่ยอมรับ	-	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	-	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย
				ฯลฯ						

คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-Motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูง แสดงว่า ผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Motivated)

2. การควบคุมสถานการณ์ (Situation Control) ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Relations) คือ การให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ โครงสร้างของงาน (Task structure) คือ มีโครงสร้างที่ชัดเจน ภารกิจที่ชัดเจน มีวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ดังนั้น ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำย่อมควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น อำนาจในตำแหน่ง (Position power) คือ ระดับที่ผู้นำมีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกกลุ่ม โดยใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

3. ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ประสิทธิภาพของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่ม จะประสบความสำเร็จเพียงใด



## 2.2.4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ด้วย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับสูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ เรียกว่า “4I” (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเกิดเลียนแบบผู้นำ ผู้นำต้องมีคุณลักษณะนี้ คือ มีวิสัยทัศน์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลียงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม ผู้นำจะต้องแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2 แรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกในทางที่จูงใจและตลใจผู้ตามด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตาม ด้วยการให้ความหมายและให้ความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามในทีม ผู้ตามแสดงออกถึงการกระตือรือร้น ความรู้สึกทางบวกและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังและวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม และจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อพัฒนาเป็นความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ดึงดูดใจ ให้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ๆที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหา และ

กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว และเห็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ (Interco Related) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass; & Avolio. 1994: 4)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งผู้นำต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน และเข้าใจความต้องการหรือรางวัลที่ผู้ตามต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management - by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาด หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน และการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย (รัตติกงษ์ จงวิศาล. 2543: 25; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536: 59) แบ่งได้ เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำใช้วิธีทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ คอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำใช้วิธีทำงานแบบเดิม และจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือ บางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาดความ รับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจของ องค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ แบบส (Bass. 1985: 141) ได้ระบุพฤติกรรม ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้เพียง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual Consideration) เท่านั้น ความเสน่ห์หา (บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึก ด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบ และผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหา ได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้ กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของแบบสได้ปรับปรุงใหม่ (Bass; & Avolio. 1990: 212) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจ ด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูด ใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้อนุสัญญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำ แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งสี่ องค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้ มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

### 3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำกลยุทธ์ (Strategy Leadership Theory) และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์

ในการปฏิรูปองค์กรยุคใหม่ ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันและ พัฒนาองค์กร รวมถึงทำลายความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ ความดีเลิศ และสามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆได้อย่างมีคุณภาพ ที่สำคัญสามารถสร้างการเรียนรู้ แก่บุคลากรในองค์กรและความเข้มแข็งขององค์กร ยกกระดับคุณภาพของสภาพแวดล้อมและ สิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้องค์กรทันสมัย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้มากมาย ดังนี้

เลอว์เน็ต (Learned. 1973: 17) ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายหรือเป้าหมายและนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ในอันที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้หรือถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การพิจารณาว่าองค์การธุรกิจของเราควรจะอยู่ในธุรกิจประเภทใดและองค์การของเราจำเป็นหรือควรจะเป็นองค์การธุรกิจชนิดใดจึงจะเหมาะสมและดีที่สุด การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์ก็คือ ผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรใหญ่ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็กๆ แต่ทุกๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552: 54) เป็นการบอกถึงสิ่งที่จะต้องเป็นอยู่ 2 สิ่งคือ เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาไปสู่สิ่งที่เราต้องการอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งคือ เป็นทัศนคติหรือแนวทางในการเลือกที่ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบ หรือแผนที่แน่นอนตายตัว เนื่องจากจะต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2553: 8)

ในด้านของ Alfred D. Chandler, Jr., ได้กล่าวถึง คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า เป้าหมาย (Goals) แต่กลยุทธ์กินความหมายกว้างและครอบคลุมมากกว่าเป้าหมาย นักกลยุทธ์เป็นได้ทั้งวิถีทาง (Means) และจุดมุ่งหมายปลายทาง (Ends) ที่องค์กรต้องการบรรลุเท่านั้น ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และสามารถนิยามกลยุทธ์ได้ว่า เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุสำหรับในอนาคตระยะยาวขององค์กร รวมทั้งกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้สัมฤทธิ์ในเป้าหมายที่ระบุไว้ (Chandler. 1962: 13; อ้างอิงจาก วิเชียร วิทยอุดม. 2553: 8)

สามารถสรุปได้ว่า “กลยุทธ์” หมายถึง วิธีการดำเนินงานหรือการคิดอย่างรอบคอบเป็นขั้นตอนและสามารถพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อที่จะเอาชนะคู่แข่งและนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

### 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ฮูเลย์ (Huey. 1994: 42-50) สรุปว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นการทำหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์กรในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์

ส่วนแฟรงเคิลสไตน์และแฮมบริคส์ (Finkelstein; & Hambrick.1996: 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ ส่วนแบกเวลล์ (Bagwell. 2011: Online) สรุปว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพเน้นถึงการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและเน้นแบบสองทาง และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 206) ให้ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการในการ กำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ ขณะที่ ซอร์เกอร์และแบรนท์ (Sorcher; & Brant. 2002: 78-85) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นซับซ้อน และมีสมรรถนะหลายด้านและมีความละเอียดอ่อน ยากต่อการจัดหมวดหมู่ เช่นเดียวกับทรรชนะ บุญขวัญ (2548: 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ กลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่ จำเป็น และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549: 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์เพิ่มเติมว่า หมายถึง รูปแบบของผู้นำกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์และใช้ ความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อ สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์ ขณะเดียวกัน อิทธิและคณะ (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 375) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้นำใน การทำในสิ่งที่คาดหวัง และใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่ รอดปลอดภัยจากสิ่งต่างๆที่มากกระทบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ และใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอด ปลอดภัยจากสิ่งต่างๆที่มากกระทบเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ มีมุมมองระยะยาวและ สร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความ รับผิดชอบทั้งองค์การ นับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างดี ทำให้สามารถวางแผน กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การ ปฏิบัติ ที่สำคัญช่วยสร้างสรรค์และสร้างอนาคตของทีมงานไปสู่คุณภาพเป็นอย่างดี

### 3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กรเนื่องจากมี ความสำคัญ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็น รูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มี นัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการ กำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็น

รูปธรรมสำหรับสมาชิก (Betty. 2005: 25) โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Maria. 2011: Online) ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด (Floyd. 2011: Online)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตการทำธุรกิจได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

### 3.4 รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กรเพราะช่วยสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนส่งเสริมให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ มี 5 ด้าน (Farkas; & Wetlaufer. 1996: 74 - 110) ดังนี้

- 1) ด้านกลยุทธ์ (The Strategy Approach) เน้นปัจจัยภายนอกสู่ภายในองค์กร รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพเงื่อนไขขององค์กรภายนอกและการตลาด แนวโน้มเศรษฐกิจ ลูกค้านำ การแข่งขันใหม่ๆ บทบาทของสถาบัน กฎหมาย นโยบายรัฐบาล ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ใช้การวิเคราะห์ SWOT หาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ปรับปรุงกลยุทธ์และการตัดสินใจให้มีนัยสำคัญ
- 2) ด้านการเน้นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ (The Human - Assets Approach) เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อว่าความสำเร็จอยู่ที่บุคลากรในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า สร้างผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ออกแบบองค์กรให้ตอบสนองลูกค้า เน้นการจ้างงานบุคลากรที่เก่งๆ เน้นคุณค่า คุณธรรมและวัฒนธรรม สร้างความแตกต่างในการทำงานด้วยความภักดี ซื่อสัตย์ ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละ
- 3) ด้านความเชี่ยวชาญ (The Expertise Approach) สร้างผู้เชี่ยวชาญในองค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น และรักษาองค์กรให้มีชื่อเสียงในตลาด ไม่ได้เน้นรายละเอียดแต่มุ่งนโยบายที่เป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กร ให้แบ่งปันความรู้และกระจายความเชี่ยวชาญ และสาธิตให้

เพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน 4) ด้านกระบวนการ (The Box Approach) สร้างองค์กรในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วยกิจกรรม จูงใจให้คิดงานและปฏิบัติอย่างอิสระภายใต้กรอบของกระบวนการผลิตอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operating Procedures (SOP)) เน้นการสื่อสารใกล้ชิดกับบุคลากร 5) ด้านการเปลี่ยนแปลง (The Change Approach) การเปลี่ยนแปลงเป็นหนทางที่ดีที่สุด ช่วยขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิตที่พิเศษ ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ยึดคำขวัญ “Change Is Good” ภายใต้วิสัยทัศน์อย่างสอดคล้องกัน

จากที่กล่าวมา สามารถกล่าวได้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี

### 3.5 แนวคิดของผู้นำกลยุทธ์

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำกลยุทธ์ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเป็นผู้นำกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีหลายแนวคิด ซึ่งในงานวิจัยนี้ ได้ทำการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และ มิลเลอร์ (Dess; & Miller)
2. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)
3. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไอร์แลนด์ และ ฮิตต์ (Ireland; &Hitt)
4. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาวันดี และ มาเลกซาเดห์ (Nahavandi ; &Malekzadeh)
5. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอห์น อี เพรสคอตต์ (John E Prescott)
6. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ โรบบินส์ และ เคอิลท์เทอร์ (Robbins; & Coulter)
7. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย
8. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ อแดร์ (Adair)
9. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพยาบาลวิชาชีพ

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และ มิลเลอร์ (Dess; & Miller.1993: 320 - 321) ได้ทำการศึกษา พบว่า คุณลักษณะสำหรับความมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ มี 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่างๆที่มีความหมาย เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ง่ายแก่การเข้าใจ เป็นการ

คาดการณ์ถึงตำแหน่งที่องค์กรจะไปถึงในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ รวมถึงการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

1.2 การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมการวางแผนที่เน้นการประเมินองค์กรที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

1.3 การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instituting a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

2. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดุบริน (DuBrin, 1998: 355) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสรุปเป็นมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่ตามมา สำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2.2 มีการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs To Formulate Strategy) ผู้นำกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

2.3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยามและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

2.4 มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) แนวความคิดเชิงปฏิวัตินี้จึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

2.5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ ซึ่ง



เป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David. 1998: 90 - 91)

3. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไอร์แลนด์; และ ฮิตท์ (Ireland; & Hitt. 1999: 48-57) ซึ่งได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า บริบทของยุคโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

3.1 ผู้นำกลยุทธ์ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่างๆ

3.2 ผู้นำกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.3 ผู้นำกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.4 ผู้นำกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

3.5 ผู้นำกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่างๆอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์มุ่งคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งมีความสามารถในการลดใจพนักงานให้ทำงานบนหลักของความมีจริยธรรม

3.6 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผล และความมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

4. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาแวนได; และ มาเลคซาเดห์ (Nahavandi; & Malekzadeh. 1993: 23) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำกลยุทธ์ คือ

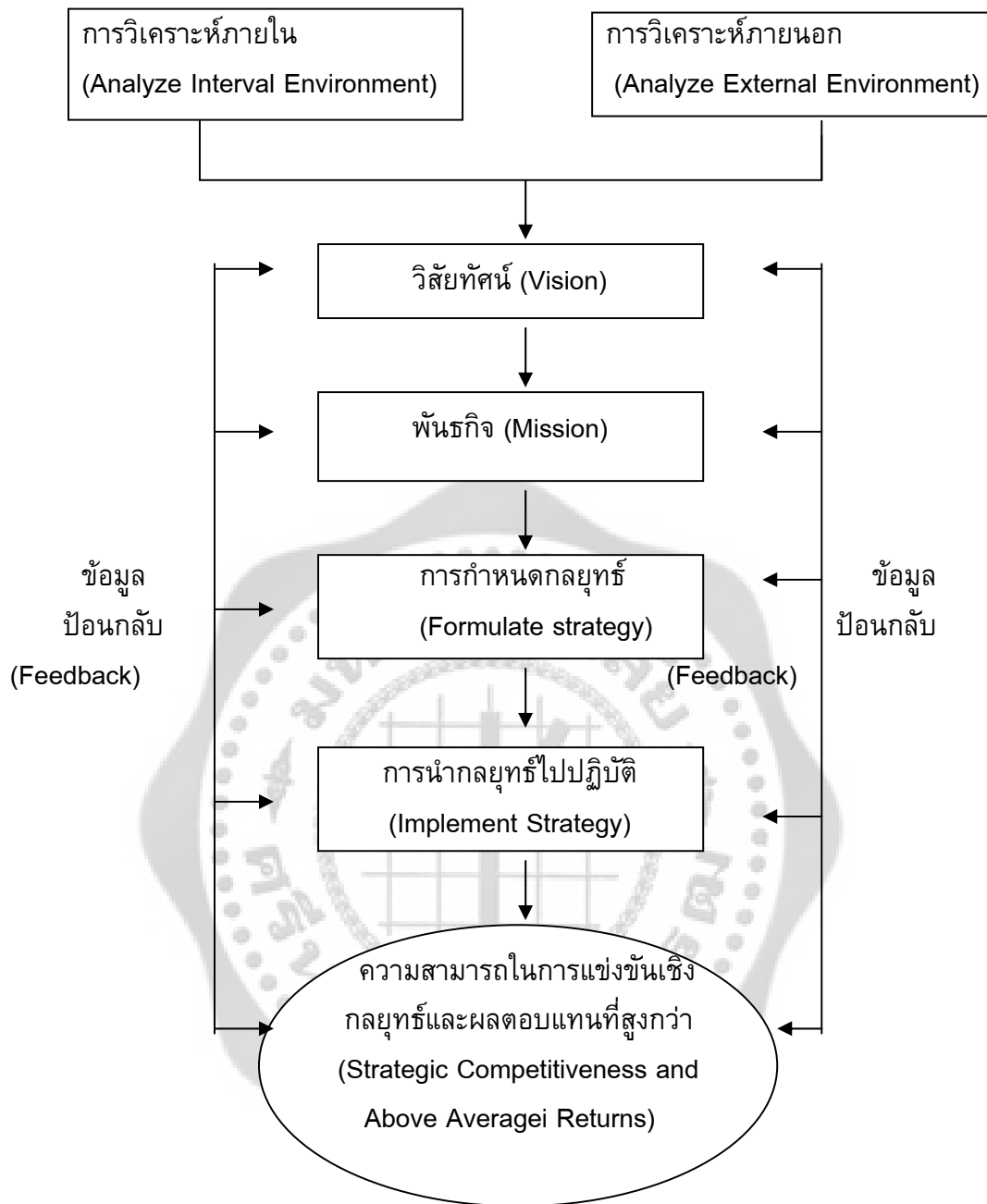
4.1 ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่ออนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

4.2 ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัว

เน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กรจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆมากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกันที่เหมือนกัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์กร

5. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอห์น อี เพรสคอตท์ (Prescott, 1986: 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและกิจกรรมที่ใช้กำหนดและนำไปปฏิบัติของกลยุทธ์เฉพาะที่ทำให้บรรลุความเหมาะสมของความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังภาพ





ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอห์น อี เพรสคอตท์ (Prescott. 1986: 45)

6. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ روبินส์; และ เคอส์เทอร์ (Robbins; & Coulter)

روبินส์; และ เคอส์เทอร์ (Robbins; and Coulter. 2003: 43) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์และมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และการควบคุมหรือการประเมินผล (Evaluation) รวมถึงมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

7. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544: 584) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) การรักษาจริยธรรมในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 65-66) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่างๆที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้ คือ 1) การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์กรตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน 2) การเป็นผู้ใช้ทัศนวิสัยที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่างๆหรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง 3) การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่างๆเพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์กร และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่างๆออกมา 4) การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน 5) การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ 6) การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย การเป็นผู้ประเมินผลงาน และการรู้จักใช้คน 7) การเป็นผู้ชักจูงใจ 8) การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ 9) การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Domain of Strategic Leadership) ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

นอกจากนี้ผู้นำควรเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552: 43)

อีกทั้งลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำกลยุทธ์ว่า จะต้องประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทยอดม, 2553: 205-206)

1. มีการมองการณ์ไกล มีศิลปะการพูดโน้มน้าวจิตใจ และมีความสม่ำเสมอ
2. มีการสื่อสารที่ดี
3. มีการอุทิศตน
4. มีความเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับลูกน้อง
5. มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างฉลาด

ทิพาวัต เมฆสวรรค์ (2545: 9) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มี กลยุทธ์ว่าประกอบไปด้วย คุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ (1) สร้างศรัทธา นอกเหนือจากการ แน่วแน่ มั่นใจ เอาจริงเอาจังและมีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำต้องมีบารมี ซึ่งเกิดจากการสั่งสมที่ปรากฏให้รู้ เห็นได้ในทุกกิจกรรมที่ทำในทุกคำพูดที่พูด ใช้การคิดตั้งๆ สามารถโน้มน้าวผู้คนมาเป็นพันธมิตร ศรัทธาของผู้นำจะเกิดเมื่อรับรู้ รอบรู้ เรียบรู้และล่วงรู้ ต้องรู้บางสิ่งในทุกสิ่ง ไม่ใช่รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง ไม่อยู่หนึ่ง สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ว่า ทำอะไร เพื่อใคร กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นปัญหาและหา ทางแก้ไข เป็น “Chief Inspiration Officer (CIO)” สื่อความหมายออก มาเป็นภาพ ฉลาดใช้อุปมา โวหารให้เข้าใจและจดจำได้ง่าย ให้กำลังใจ สนับสนุนและพัฒนาลูกน้อง แสดงความซื่อตรง เปิดเผย อดทน มีความกล้า ไม่กลัวคนเกลียด ใช้วิจรรย์ญาณในทางที่ดี มีสัญชาตญาณความถูกต้อง มีผู้กล่าว ว่า “การที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการ บริหารความไว้น้ำใจเชื่อใจ (Trust Management) ของผู้นำ (2) พาบอกทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้อง “Walk the Talk” บอกลูกน้องให้ได้ว่า ไปไหน เพื่ออะไร ด้วยความอดทน เลือกเวทีและช่องทางที่จะ สื่อสาร ปรับเปลี่ยนลูกน้องที่ชอบคิดวิตกกังวลให้ช่วยคิด ช่วยแก้ไข (3) พิชิตโอกาส การบริหารงาน เชิงรุกมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ รู้จักรุกทั้งทางกลยุทธ์และการปฏิบัติเมื่อโอกาสเอื้ออำนวย ปรับนโยบายเป็นเชิงรับได้เมื่อสถานการณ์เป็นรอง (4) มาตรฐาน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่ ฉลาดในการใช้สื่อหรือส่งสัญญาณที่แฝงนัยบอกความต้องการ การตรวจสอบ ความคืบหน้า และ ผลสำเร็จของการทำงานให้ลูกน้องทราบรายบุคคล หากไม่เป็นไปตามแผนจะแก้ไขทันทีได้อย่างไร มาตรฐาน หมายความว่า ไม่ควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินไปและไม่ปล่อยปละละเลย ต้องมีมาตรการ กำกับควบคุมที่เหมาะสมกับเนื้อหา มาตรการควบคุมมีหลายวิธี โดยจะเลือกใช้กลไกควบคุมผ่าน นโยบาย กฎระเบียบ ผ่านผลการปฏิบัติงานในการนำมาผูกโยงเข้ากับการกำหนดค่าตอบแทน อีก มาตรฐานหนึ่งที่เชื่อว่าจะได้ผลดีคือ ระบบค่านิยมสร้างสรรค์ ใช้ปรัชญาอุดมการณ์ในการควบคุม พฤติกรรมการทำงานให้เกิดผลดี โปร่งใส ไร้ทุจริต ถ้าหากพิจารณาช่วงเวลาหรือระยะที่ควรควบคุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็สามารถเลือกใช้การควบคุมได้ทั้ง 3 จุด ตามที่เห็นสมควรว่าจะคุมที่จุดต้นทาง (ก่อนปฏิบัติ) โดยการวางแผน การกำหนดเป็นนโยบายขั้นตอนต่างๆ ควบคุมระหว่างทาง(ระหว่าง ปฏิบัติการ) ด้วยการสั่งการ ติดตามงาน การปรับให้การดำเนินการรับกัน หรือจะทำการควบคุมที่ ปลายทาง(ผลการปฏิบัติงาน) ให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุงแก้ไขก่อนดำเนินการครั้งต่อไป (5) สร้างขุมกำลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะของการเป็นครู เป็นหัวหน้าที่ดีมาก่อน มีแง่มุมที่สอนแนะ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องได้ การสร้างขุมกำลังยังรวมถึง การดึงดูด การรักษาคนเก่ง คนดีให้ได้มีโอกาสสร้างผลงานที่ตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กร (6) ปลูกฝังให้ใฝ่ดี ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ต้องส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความเป็นพลเมืองดีในองค์กรด้วยการ ให้การเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความสุภาพ การยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างการบริหารจัดการที่อาศัยคุณค่าซึ่งทำให้เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ เป็นต้นแบบ ของการเป็นผู้นำที่ดี มีจริยธรรมปฏิบัติ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม (Moral Vision) ขององค์กรในรูปของค่านิยมเฉพาะตน พัฒนามาตรการ แนวทาง วิธีการต่างๆ อัน

เป็นการส่งเสริมมาตรฐานทางคุณธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นคน สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียมกันระหว่างชายหญิง สร้าง Gender-Friendly Organization (7) มี วัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ความคิดอ่าน ของผู้คนในองค์กรให้ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆได้อย่างกลมกลืน ต้องปรับความคิด การกระทำของผู้คน (Paradigm Shift) สร้างเอกลักษณ์ ความโดดเด่นขององค์กรผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ขององค์กร ผู้ที่ทำดียอมก้าวหน้า (The Best Get Getter) ลดระบบอุปถัมภ์นิยมลง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้

#### 8. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของ อแดร์ (Adair. 2002: 47)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาด ทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรก ในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สอง ในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) (Adair. 2002: 62-65) กล่าวคือ ในกรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำ ยุทธศาสตร์ หรือกรณีที่องค์การกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะ เปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญ ยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักจะมีความสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็น ผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งกำหนดกลยุทธ์ และบทบาทในฐานะผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ โดย อแดร์ (Adair. 2002: 47) ได้ศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ

8.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving the Common Task) หมายถึง การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่ สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร พัฒนาปรับปรุงและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆขึ้น โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลผลิตงานบริการและกระบวนการต่างๆขององค์การ

8.2 การสร้างและธำรงรักษาทีม (Building and Maintaining The Team) หมายถึง การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติกิจกรรมการให้บริการพยาบาล โดยใช้กระบวนการพยาบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยรับผิดชอบและใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการพบปะพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหา

หรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถประสบผลสำเร็จในงานและบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

8.3 การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and Developing the Individual) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยการให้อำนาจ พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เป็นการสร้างความรู้สึกมีอำนาจและความเข้มแข็งให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานกระทำได้โดยให้อิสระในการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน

#### 9. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพยาบาลวิชาชีพ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึง ดังนี้

คอนติโน (Contino. 2004: 52-64) กล่าวโดยสรุปว่า พยาบาลวิชาชีพจำเป็นต้องมีภาวะผู้กลยุทธ์เพื่อจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมทีมงาน โดยมีการฝึกอบรมให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อให้มีกลยุทธ์ในการจัดการกับคนป่วย โดยเน้นการดูแลคนป่วยอย่างใกล้ชิด ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่สำคัญที่ควรได้รับการฝึกอบรม ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การสื่อสาร
3. การใช้แรงจูงใจ
4. การจัดการองค์การ
5. การบริหารเวลา
6. การจัดการสารสนเทศ
7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์
8. การจัดการเปลี่ยนแปลง
9. การจัดการและการเตรียมเทคโนโลยี
10. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
11. การเน้นผู้รับบริการสำคัญ

ฟีดแมนและคนอื่นๆ (Feldman; & Others. 2008: 78) กล่าวถึง ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพควรเน้นการบริการให้คนป่วยเกิดความประทับใจ เน้นความรวดเร็วในการทำงาน ตรงเวลา มีความอดทนต่อคนป่วย ใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างพยาบาลกับคนป่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีสัมพันธภาพ โดยใช้หลักของมนุษยสัมพันธ์และดูแลอย่างใกล้ชิด รวมถึงสามารถใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศครบถ้วน และให้เกิดความรวดเร็วในการบริการ นอกจากนี้ ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. การสื่อสาร
2. แรงจูงใจ
3. การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
5. มนุษยสัมพันธ์
6. การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

ฟลอยด์ (Floyd. 2011: Online) สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ  
กลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพ ดังนี้

1. เข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน
2. มีความมั่นคงทางอารมณ์
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. สื่อสารชัดเจน
5. ให้การยอมรับนับถือ
6. ใช้เทคโนโลยี
7. แรงจูงใจ
8. ให้ความเสมอภาค
9. เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา

มาเทนา (Mathena. 2002: 36-38) สรุปว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพมี  
การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ชัดเจน และรวดเร็ว มีการให้ความสำคัญแก่  
ผู้รับบริการโดยจัดลำดับการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ฮิตท์และคณะ (Hitt; & et al. 2007: 385) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ  
กลยุทธ์จำเป็นต้องมีการดัดแปลงและผสมผสานระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร  
ตลอดจนจัดการและดูแลกระบวนการสื่อสารที่ซับซ้อนได้ จากบทบาทหลายหน้าที่นี้ จึงได้มีการระบุ  
ลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำกลยุทธ์ที่ช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า จะต้อง  
ประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีการพิจารณาทิศทางอย่างมีกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction)
2. มีการควบคุมองค์กรได้ (Establishing Balanced Organizational Controls)
3. จัดการทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively Managing The Organization's Resource Portfolio)
4. รักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพไว้ให้คงอยู่ (Sustaining An Effective Organizational Culture)
5. ให้ความสำคัญในการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices)



จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และพบว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น พยาบาลวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาล จึงควรมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

### 3.6 ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ เดสและมิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993: 320-321) ดูบริน (DuBrin. 1998: 355) ไอร์แลนด์และฮิตต์ (Ireland; & Hitt. 1999: 48-57) 롭บินส์ และเคอส์เทอร์ (Robbins; & Coulter. 2003: 43) อแดร์ (Adair. 2002: 47) คอนติโน (Contino. 2004: 52-64) ฟีดแมนและคนอื่นๆ (Feldman; & Others 2008: 78) ฟลอยด์ (Floyd. 2011: Online) และ มาเทนนา (Mathena. 2002: 36-38) โดยนำมาสังเคราะห์เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ ดังตารางด้านล่าง



ตาราง 1 แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข  
จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำกลยุทธ์	Dess & Miller. 1993	DuBrin. 1998	Ireland and Hitt. 1999	Robbins and Coulter. 2003	Adair. 2002	Contino. 2004	Feldman.& Others 2008	Floyd. 2011	Mathena. 2002	ความถี่
1. วิสัยทัศน์	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	--	3
2. การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	4
3.การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	9
4.วัฒนธรรมองค์การ	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	2
5. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	7
6 แรงจูงใจ	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	4

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์	Dess & Miller. 1993	DuBrin. 1998	Ireland and Hitt. 1999	Robbins and Coulter. 2003	Adair. 2002	Contino. 2004	Feldman.& Others 2008	Floyd. 2011	Mathena. 2002	ความถี่
7. มนุษย์สัมพันธ์	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	4
8. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	3
9.การทำงานเป็นทีม	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
10.ความฉลาดทางอารมณ์	-	-	-	-	-	-	-	✓	=	1
11. การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	4
12.การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	6

ผู้วิจัยนำผลจากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำกลยุทธ์มาเป็นตัวแปรในการศึกษา 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์
  2. ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
  3. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะสภาพปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการแข่งขันสูง เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิง กลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไป โดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 1.1 ความหมายของความคิดเชิงกลยุทธ์

ทิสนา แชมมณี และคณะ (2540: 47) สรุปว่า การคิดอย่างมียุทธศาสตร์ หรือ Strategic Thinking หมายถึง การรู้ตัวถึงความคิดของตนเองในการทำอะไร อย่างใดอย่างหนึ่งหรือการประเมินการคิดของตนเอง และใช้ความรู้นั้นในการควบคุมหรือปรับการกระทำของตนเองซึ่งครอบคลุมการวางแผน การควบคุมกำกับกับการกระทำของตนเอง การตรวจสอบความก้าวหน้าและการประเมินผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 22) ให้แนวคิดว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึงความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สุวิทย์ มูลคำ (2548: 11) สรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548: 30) ให้แนวคิดว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ระบบคิดที่จะทำให้มีความสามารถในการพัฒนาและใช้กลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ

ลอเรนซ์ (Lawrence. 2008: Online) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมเกี่ยวกับมุมมองของความคิดเชิงกลยุทธ์มีหลายลักษณะดังนี้

1. มีมุมมองหลากหลาย ใช้ทักษะความคิดในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม ทั้งการประเมินค่า การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ การประยุกต์ ความเข้าใจ และการรับรู้ อีกทั้งตรวจสอบสภาพแวดล้อม การใช้ความคิดเชิงระบบให้สอดคล้องกัน และพัฒนาทักษะความคิดอย่างต่อเนื่อง

2. ใช้ขีดความสามารถ ความรู้และทักษะ พัฒนาขีดความสามารถในการคิด รวมถึงความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

3. ตระหนักถึงตนเองอยู่เสมอและเชื่อมโยงความคิดสู่การปฏิบัติ

4. มีความยืดหยุ่น ผู้นำใช้ความยืดหยุ่นเพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างราบรื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เน้นการมีส่วนร่วมในการความคิดและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยค้นหาทางในการแก้ปัญหา หาแนวทางหลายๆด้าน ปรับสภาพการดำเนินงานเพื่อไปสู่การแก้ปัญหา ค้นหาวิธีการอย่างหลากหลายเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

ลอเรนซ์ สรุปการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในลักษณะมีความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์รวมถึง การใช้ความคิดเพื่อการประเมินค่า การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ อีกด้วย

อัลบาโน (Albano, 1999: Online) สรุปว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถกำหนดความคิดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ทำความชัดเกี่ยวกับผลผลิตก่อนปฏิบัติงาน พัฒนาแผนเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิต
2. กำหนดขอบข่ายของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกัน
3. ปรับกลยุทธ์ เทคนิคให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกัน รวมถึงตระหนักถึงภาวะคุกคามและการสร้างโอกาสใหม่ๆ
4. พยายามใช้กิจกรรมเดียวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลายๆข้อ
5. ใช้ความคิดของคนหลายๆคนและนำมาสังเคราะห์รวมกัน
6. ดีความและสรุปความคิดและตอบสนองในการทำงานตามสภาพการณ์
7. ใช้วิกฤตเป็นโอกาสและมุ่งอนาคต
8. สร้างสรรค์กิจกรรมต่อเนื่องและกิจกรรมคู่ขนานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

เป้าหมาย

9. รักษาความสมดุลในการปฏิบัติงาน
10. สร้างความประหลาดใจให้ได้เปรียบ
11. ใช้ความรวดเร็วให้ได้เปรียบ
12. เรียนรู้จุดแข็งและจุดอ่อน

ความคิดเชิงกลยุทธ์มีมุมมองหลากหลาย โดยเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ตอบ สอนองการวางแผนกลยุทธ์และมุมมองระยะยาว มีการตัดสินใจและสามารถจัดอันดับความสำคัญ การวางกำหนดวัตถุประสงค์และสามารถตีความและวิเคราะห์ภาวะคุกคามและโอกาสได้

สรุปได้ว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึงความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 1.2 กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 22) ได้กล่าวถึงกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

การคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการความคิดเกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ เช่น ชนะการแข่งขัน ทำให้ปัญหาหมดไป ได้รับสิ่งที่ต้องการ เป็นต้น การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยประเมินกำลังความสามารถของตนเอง ประเมินสภาพแวดล้อม รวมทั้งต้องสามารถคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้นแล้วจึงกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้

การจะดำเนินกลยุทธ์จะต้องทำด้วยความเข้าใจโลกแห่งความเป็นจริงที่มีความไม่แน่นอนผสมผสานอยู่ ดังนั้นเมื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ได้แล้ว จึงยังไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงในภาคปฏิบัติ แต่จะต้องมีการทดสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในแง่มุมต่างๆ จากนั้นจึงเลือกทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าควบคุมได้มากที่สุด และคิดเผื่อไว้สำหรับการรับมือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ขณะเดียวกัน เมื่อนำออกปฏิบัติจะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกรณีมีสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น การคิดเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะยืดหยุ่น ไม่ตายตัว แต่พลิกแพลงโอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การเตรียมความพร้อมจะช่วยให้เราสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว โดยยังคงพยายามที่จะยึดแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุดไว้ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ปราศจากการคิดเชิงกลยุทธ์

สุวิทย์ มูลคำ (2548: 19 - 41) อธิบายขั้นตอนกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

### 1. การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ อาจมีได้ 2

ลักษณะคือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา จะเกิดขึ้นเมื่อเจอปัญหา และมีความต้องการจะแก้ปัญหานั้นๆ

1.2 การกำหนดเป้าหมายตามความต้องการ จะเกิดขึ้นเมื่อต้องการจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ

### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานมี 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนสำหรับนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากสามารถบริหารจุดแข็งจุดอ่อนได้ถูกต้องและเหมาะสมแล้วปัจจัยภายในจะมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยภายนอก

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในเป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่จะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการทำงาน

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้และมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องนำมาพิจารณา และเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นมีขอบเขตกว้างขวางและอยู่นอกเหนือจากการควบคุม ซึ่งจะส่งผลทั้งในทางบวก เรียกว่าโอกาสและในทางลบเรียกว่า อุปสรรค

โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จ

อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ

### 2.3 การประเมินสถานภาพ

การประเมินสถานภาพ เป็นกระบวนการประมวลผล สรุปเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในลักษณะการสังเคราะห์เพื่อตอบคำถามสำคัญว่า

- ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน
- สถานภาพของเราที่เป็นอยู่ขณะนี้เป็นที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด
- สถานการณ์ที่เราเป็นอยู่ขณะนี้เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายในหรือภายนอกมากกว่ากัน

### 2.4 กำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตของบุคคล โดยกลยุทธ์ของบุคคลจะถูกกำหนดขึ้นตามลักษณะพื้นฐานของบุคคล และกลยุทธ์ที่ดีต้องพัฒนาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

### 2.5 การเลือกกลยุทธ์

ทางเลือกกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หลาย ๆ ทาง จะต้องถูกนำมาวิเคราะห์ เพื่อประเมินความเหมาะสมที่ละกลยุทธ์ เป็นการประเมินข้อดีข้อเสีย ผลประโยชน์ เงื่อนไข และข้อจำกัดในการใช้กลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์เพื่อประเมินหรือคาดการณ์ผลกระทบว่า หากนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ในการดำเนินงานจริง ๆ จะให้ผลอย่างไร จากนั้นก็เรียงลำดับผลการวิเคราะห์ทางเลือกจากกลยุทธ์ที่เอื้อประโยชน์สูงสุดไปสู่กลยุทธ์ที่เอื้อประโยชน์น้อยที่สุดตามลำดับ ฉะนั้น

การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น

## 2.6 การวางแผนสู่การปฏิบัติ

หลังจากพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว จะต้องวางแผนปฏิบัติ การวางแผนเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนลงมือปฏิบัติจริง การวางแผนจึงสามารถตอบคำถามที่ว่า จะไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร จะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร ทำสิ่งใดก่อน – หลังและใช้เวลานานเท่าใด

## 2.7 การดำเนินการ

หลังจากการวางแผนแล้วก็เป็นดำเนินการตามแผน สิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักคือ ต้องพยายามทำตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างประหยัดให้เกิดความคุ้มค่า ในขณะเดียวกัน แผนที่วางไว้ก็พร้อมที่จะยืดหยุ่นและสามารถปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในขณะนั้นได้ด้วย

## 2.8 การประเมินผล

เป็นการนำเอาผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติมาประมวลเข้าด้วยกันเพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งหากไม่บรรลุเป้าหมายก็ต้องกลับสู่การเริ่มต้นกระบวนการใหม่

สรุปได้ว่า กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยประเมินกำลังความสามารถของตนเองประเมินสภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น แล้วจึงกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด และยังสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 1.3 การพัฒนานิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 281 - 303) สรุปว่า ผู้ที่ปรารถนาจะเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องเริ่มจากการพัฒนานิสัยมุ่งความสำเร็จและความคิดที่ยืดหยุ่น เพื่อให้พร้อมเผชิญกับสภาวะการณ์ต่างๆ ซึ่งการเดินทางสู่ความสำเร็จนั้นเริ่มต้นด้วยความต้องการ ความตั้งใจ และสุดท้ายคือ การตั้งเป้าหมายเพื่อให้มองเห็นภาพความสำเร็จนั้นในจินตนาการได้

ดังนั้น นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่คนฝันเฟื่องที่มีความต้องการหรือความตั้งใจเท่านั้นแต่เป็นคนที่มีความฝันอย่างมีเป้าหมาย มีภาพแจ่มชัดในจินตนาการ และมีพลังผลักดันหาวิธีดำเนินการสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งการพัฒนานิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จับจ้องมองไปที่เป้าหมายในอนาคต ความสำเร็จของนักคิดเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนทั้งเป้าหมายในระยะสั้นและเป้าหมายในระยะยาว เพราะเป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การวางแผนและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จากนั้นสายตาต้องจ้องจับอยู่ที่เป้าหมายในอนาคตด้วย สิ่งที่ดึงดูดใจลงมือทำจะต้องสอดคล้องกันและนำไปสู่เป้าหมาย การจดจ่ออยู่กับอนาคตช่วยให้เราเลือกทำเฉพาะสิ่งที่ควรทำ ช่วยจัดลำดับ



ความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ช่วยให้เรารู้ว่าการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เวลางบประมาณ แรงกาย แรงสมอง ฯลฯ ว่าอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุเป้าหมาย

2. ทำทนายตัวเองให้กล้าคิดแม้มีอุปสรรค เมื่อพบปัญหา นักคิดเชิงกลยุทธ์ จะไม่ใช่คนที่พูดว่า “ทำไม่ได้” โดยที่ยังไม่ได้ทดลองทำอะไรก่อน แต่จะนำปัญหานั้นมาใคร่ครวญดู โดยตระหนักว่า การไม่กล้าคิดเกี่ยวกับปัญหาเป็นเหมือนกำแพงปิดกั้นไม่ให้แก้ ปัญหาที่เราสามารถแก้ไขได้ ดังนั้น ควรระลึกเสมอว่าเมื่อต้องทำสิ่งที่ยาก สิ่งที่ไม่คุ้นเคยเราต้องไม่หลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธก่อน แต่ต้องฝึกขยายความกล้าของเราออกไป ต้องเชื่อมั่นในความสามารถในการคิดการใช้เหตุผลโดยตระหนักว่า สมองมีศักยภาพในการหาทางเลือกกลยุทธ์ที่ดีให้กับเราในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ

3. คิดแง่บวก พลิกอุปสรรคเป็นโอกาส คนที่คิดเป็นและมีทัศนคติแง่บวกต่อปัญหา จะสามารถพลิกผันปัญหานั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิมการเปลี่ยนปัญหาเป็นโอกาสทำทนายให้เราคิดสิ่งใหม่ๆ

4. อย่าด่วนตัดสินใจสิ่งใด เรียนรู้ไว้ ช้า ช้า อาจได้พริ้วเล่มงาม นักคิดเชิงกลยุทธ์ต้องไม่ด่วนตัดสินใจเมื่อเห็นผลประโยชน์เฉพาะหน้า โดยต้องเรียนรู้ที่จะอดทน รอจังหวะเวลาที่ดีที่สุด

5. รู้จักใช้ “ข้อมูล” คอบ “ความรู้” คู่ “ปัญญา” การคิดเชิงกลยุทธ์จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ข้อมูล ความรู้ความเข้าใจ และปัญญาเกี่ยวกับเรื่องนั้น รวมทั้งบริบทที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลจะช่วยให้สามารถประเมินตนเอง ประเมินฝ่ายตรงข้าม ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและคาดคะเนอนาคตได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะคิด จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการประเมินสถานการณ์ การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ความแม่นยำในการตัดสินใจ ส่วนปัญญาจะช่วยให้สามารถประยุกต์ความรู้ได้ถูกที่ถูกเวลา ช่วยให้รู้จังหวะและโอกาสในการดำเนินการ ช่วยให้รู้ว่าเมื่อไรควรเป็นฝ่ายรุก เมื่อไรควรเป็นฝ่ายรับ เมื่อไรควรหลบหลีก ดังนั้น นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลความรู้ และความรู้ที่มีปัญญาในเรื่องนั้นเป็นหลัก

6. ตื่นตัวเสมอ พร้อมตลอดเวลา นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องเตรียมตัวให้พร้อมหรือตื่นตัวตลอดเวลา ต้องประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง คัดคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยตระหนักว่า ทุกนาทีที่ผ่านไป ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้นได้เสมอ จึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมและยืดหยุ่นในการตัดสินใจเสมอ

7. มั่นคงทางอารมณ์ ยึดมั่นในเหตุผล นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี ไม่หวั่นไหวเมื่อมีเหตุการณ์ไม่คาดฝันเกิดขึ้น ไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล

8. คิดแบบนักธุรกิจมากกว่าแบบนักพนัน นักคิดเชิงกลยุทธ์จะไม่หวังเพียงผลกำไรเฉพาะหน้า แต่จะถึงความอยู่รอดที่ยั่งยืนในระยะยาว จึงมีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลา พยายามปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจะเลือก

ตัดสินใจบนพื้นฐานความเล็งต่ำ แม้ว่าจะได้ผลตอบแทนไม่สูงนัก หรืออาจยอมขาดทุนในระยะแรก เพื่อผล ต่อตอบแทนในระยะยาว อันจะทำให้โอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นไปได้มากกว่า

9. พัฒนานิสัยนักคิดมิติอื่นๆ การคิดเชิงกลยุทธ์มิใช่การจินตนาการ แต่เป็นการวางแผนทางความคิดที่สะท้อนถึงความเป็นไปได้เมื่อนำไปปฏิบัติในโลกความจริงนั้น หมายความว่า จะต้องมี การพิจารณาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลง ขณะดำเนินการสามารถรับมือกับสถานการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้นได้ ฉะนั้นสิ่งที่นักคิดเชิงกลยุทธ์ควรมี ได้แก่ ความสามารถในการคิดมิติอื่นๆ อาทิ

การคิดเชิงสร้างสรรค์ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะเป็นคนที่เปิดใจกว้าง ไม่ ยึดติดกับความคิดของตนเอง นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีนิสัยของนักคิดเชิงสร้างสรรค์ด้วย โดยยินดี ขยายขอบเขตทางความคิดของตนออกไปให้กว้าง มองออกไปนอกกรอบ หาความเป็นไปได้จากสิ่ง ที่จำกัดหรือสิ่งที่ดูเหมือนเป็นไปได้

การคิดเชิงวิเคราะห์ นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีนิสัยของนักคิดเชิง วิเคราะห์ในการเป็นคนช่างสังเกตสภาพแวดล้อมรอบตัว ช่างวิเคราะห์ว่าสิ่งเหล่านั้นเกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยงกันอย่างไรช่างประเมินและคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนด ทางเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมและช่วยให้เราไม่พลาดจากเป้าหมาย

การคิดเชิงวิพากษ์ นักคิดเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีนิสัยของนักคิดเชิง วิพากษ์ คือ ไม่เชื่อถือสิ่งใดง่าย ๆ แต่ต้องหาเหตุผลโต้แย้ง คิดในมุมตรงกันข้าม พยายามหา ข้อบกพร่องในแผนการที่วางไว้ ตั้งคำถามกับสมภาวะปกติที่เกิดขึ้น เพื่อให้กระบวนการคิดเชิง กลยุทธ์มีโอกาสไปสู่ความสำเร็จได้มากที่สุด ไม่พลาดไปเพราะสภาพความเคยชิน

นอกจากนี้ นักคิดเชิงกลยุทธ์ควรมีนิสัยของนักคิดในมิติอื่นๆประกอบ ด้วย เช่น การคิดเชิงอนาคต การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงสังเคราะห์ เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ ประโยชน์เมื่อต้องหาทางเลือกให้กับเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

10. อยู่ในขอบเขตของกติกาและยึดมั่นในคุณธรรม นักคิดเชิงกลยุทธ์ ที่มีคุณธรรมจะตระหนักว่าความสำเร็จที่ได้มาด้วยกลยุทธ์ที่ล่อหลอก กลอุบายที่คดโกงผู้อื่นนั้นไม่มี ค่าอันใดเลยกลยุทธ์ที่มีคุณค่าและประสบความสำเร็จจะระยะยาว มิใช่กลยุทธ์ที่ตอบสนองเพียง เป้าหมายของตนด้วยวิธีที่ทำร้ายผู้อื่น ผิดกฎหมาย ไร้กติกา โทกห สิ่งเหล่านี้แม้จะบรรลุเป้าหมาย แต่ความ สำเร็จนั้นจะถูกเรียกคืน และจะได้รับความล้มเหลวกลับคืนมาแทน

สรุปได้ว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการใช้ความคิดเพื่อปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ และให้เกิดความก้าวหน้า มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประยุกต์การทำงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางหลายๆ ด้านในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งความสำเร็จของงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงานใน

## 2. ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

### 2.1 การสื่อสาร

#### 2.1.1 ความหมายของการสื่อสาร

โรเจอร์ (Rogers. 1976:9) ได้ให้แนวคิดความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึกหรือการกระทำต่างๆโดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง รวมถึงการเปลี่ยนในความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย

ดาวิต (Davito. 1978: 7) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การกระทำโดยบุคคลคนเดียวหรือหลายคนในการส่งและรับข่าวสาร ซึ่งอาจถูกปิดบังด้วยสิ่งรบกวนภายใต้สภาพผลกระทบและโอกาส ทำให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ

คอลบ จอยซ์ และเออร์วิน (Kolb; Joyce; & Irwin. 1995: 419) ได้ให้แนวคิดความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงข่าวสารข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์

เซอร์จิอวานนิ (Sergiovanni.1983: 334-336) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อประสานงานสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือกลุ่มให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเข้าใจตรงกัน มีความยึดมั่นในหลักการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น

คอลบ, โอสแลนด์ และ รูบิน (Kolb; Osland; & Rubin. 1995: 419) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์

เกรียงศักดิ์ เจริญแปง (2551: 8) ได้ให้แนวคิดการติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการที่ข่าวสารข้อมูล ความคิดต่างๆถูกส่งจากผู้ส่งสารโดยผ่านช่องทางไปยังผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะอยู่ในระดับความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมของผู้รับสารก็ได้

พิณทิญา ขำอ่อน (2552: 15) ได้สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดและเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด และทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน หรือกระบวนการในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์ในการถ่ายทอดและเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด และทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน หรือกระบวนการในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

### 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้น ในการสื่อสารวัตถุประสงค์ หมายถึง การพิจารณาถึงสาเหตุของการส่งและรับข่าวสารในองค์กร และบทบาทของการกระจายข่าวสาร โดยได้แบ่งการถ่ายทอดข่าวสารตามสาเหตุของการกระจายข่าวสารในองค์กร จะมีสาเหตุที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ เรื่องของงาน เรื่องของสภาพองค์กร และเรื่องของบุคคล ดังต่อไปนี้ (ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544: 41-45)

2.1.2.1 ข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการและกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญในองค์กร ตัวอย่างเช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาด้านการขาย การตลาด คุณภาพของบริการ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2.1.2.2 ข่าวสารเกี่ยวกับการบำรุงรักษาองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย หรือข้อบังคับของบริษัท ข่าวสารประเภทนี้ช่วยองค์กรเพื่อดำเนินงานอยู่ได้และดำรงอยู่ตลอดไป

2.1.2.3 ข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล หมายถึง ข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร ในด้านทัศนคติ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

### 2.1.3 ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของคนทุกคนและมีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่ ไม่ว่าจะทำอะไรล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ทั้งสิ้น จะเห็นได้จากการที่คนพยายามคิดค้นและพัฒนาวิธีการสื่อสารมาตั้งแต่สมัยโบราณ ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน ตลอดจนถึงเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการต่างๆ ล้วนเกิดจากความพยายามอย่างสูงของคน หากการสื่อสารไม่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งแล้ว เครื่องมือและวิธีการสำหรับการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้ก็คงไม่เกิดขึ้นและพัฒนามาให้เห็นดังเช่นในปัจจุบัน (ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544: 41-45)

สาธิต วิมลคุณารักษ์ และประยงค์ เนาวบุตร (2546: 135-136)

ได้สรุปว่า กิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น การติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญด้านมอบหมายงาน ผู้บริหารของหน่วยงานย่อมต้องมีการมอบหมายงาน การสั่งการ ออกคำสั่ง เพื่อภารกิจขององค์กรดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานจึงต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีซึ่งทำให้ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจตรงกันในเรื่องที่มาของหมาย

2. ความสำคัญด้านทำความเข้าใจ งานประจำอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เรื่องการทำความเข้าใจ ไม่ว่าจะทำความเข้าใจกับนักเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ใต้บังคับบัญชา คณะกรรมการต่างๆ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดี และเข้าใจตรงกัน

3. ความสำคัญด้านข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นช่องทางหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เช่น การติดต่อสื่อสารกับนักเรียนจะทราบถึงพฤติกรรมของครูผู้สอนว่ามีความตั้งใจสอนแค่ไหน และถ้าติดต่อสื่อสารกับครูผู้ได้บังคับบัญชา ก็ทราบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของการทำงาน หากผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็จะมีแหล่งข้อมูลข่าวสารที่ดี

4. ความสำคัญด้านประสานงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับกรมหรือกระทรวง นักการเมือง และส่วนราชการต่างๆ เพื่อขอความร่วมมือ ขอความช่วยเหลือหรือของบประมาณ ซึ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี การประสานงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดผลดี

ปานจักษ์ เหล่ารัตนวพงษ์ (2548: 36) สรุปว่า การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทั้งสองฝ่ายต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญในองค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้สื่อความหมายตรงกัน และบริหารงานได้อย่างราบรื่น

#### 2.1.4 รูปแบบของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งนี้ รุสโซ (Russo, 1995: 32) ได้จำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารของบริหารในองค์กรโดยมีแนวคิดจากพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ และสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1.4.1 มีความเชื่อมั่นสูง (Assertiveness) เป็นระดับพฤติกรรมของผู้พูดซึ่งเต็มไปด้วยพลังและเป็นไปในเชิงของการออกคำสั่ง พฤติกรรมแบบนี้ใช้เพื่อควบคุมสถานการณ์

2.1.4.2 การแสดงออกทางความรู้สึกสูง (Expressiveness) เป็นระดับซึ่งพฤติกรรมของผู้พูดเป็นแบบตอบโต้อย่างรวดเร็วทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก และแสดงออก พฤติกรรมนี้รวมไปถึงการแสดงให้เห็นถึงอารมณ์ ความรู้สึก และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สโกเปค (Skopect, 1990: 94-95) ได้สรุปว่า บุคคลโดยทั่วไปมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารอยู่ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสื่อสารทิศทางเดียวโดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญและข้อมูลที่มีอยู่ในเรื่องนั้นมากกว่าคนอื่นอย่างมากในเรื่องนั้น ผู้สื่อสารแบบนี้มักกรูกรำให้ผู้อื่นทำตามวิธีการที่ตนเองวิเคราะห์และคาดหวังว่าผู้อื่นจะทำตาม

2. แบบสั่งการ (Directive) เป็นการสื่อสารทิศทางเดียว โดยผู้สื่อสารจะใช้ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในตัวผู้สื่อสารและทำการสื่อสารโดยอาศัยอำนาจที่มีอยู่ส่วนใหญ่นิยมในผู้บริหารโดยถามคำถามโดยไม่รอฟังคำตอบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ใช้อำนาจสั่งการกับผู้อื่น

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นการสื่อสารโดยผู้สื่อสารมีข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ โดยจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คือ ใช้วิธีการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการอภิปราย และส่งเสริมให้เกิดทักษะความร่วมมือในการแก้ปัญหา

4. แบบพฤติกรรม (Behavior) มีลักษณะการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทางโดยมีการมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าที่จะมุ่งความสำเร็จของงาน และเน้นการใช้ทักษะการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ แต่จะมีปริมาณข้อมูลข่าวสารน้อยกว่าผู้สื่อสารแบบปรึกษาหารือ

นอกจากนี้ รุสโซ (Russo, 1995: 33-39) ยังได้รวมพฤติกรรมที่มีความเชื่อมั่นสูงและการแสดงออกทางความรู้สึกเข้าด้วยกัน โดยจำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

#### 1. แบบสั่งการ (Direct)

ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีการสั่งการ บงการ ภาษาที่ใช้เด็ดขาด พูดตรง พูดเร็ว เสียงดังฟังชัด ภาษาทางการ สัมผัสมือหนักแน่น มองน่าเกรงขาม เป็นผู้แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นสูง แสดงออกทางความรู้สึกต่ำ ซึ่งภาษาพูด จะมีลักษณะ ตัดสินใจในแว่นๆ พูดจาตรงไปตรงมา เอ่ยปากทักทายเสมอ ส่วนลักษณะการพูด จะมีลักษณะพูดเร็ว พูดเสียงดัง พูดอย่างเป็นทางการ ทางด้านภาษากาย จะมีลักษณะของการสบตาโดยตรง จับมือทักทาย มีท่าทางกล้าหาญ และด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัวจะมีลักษณะรักษาระยะห่างไว้ วางปฏิทินแผนงานไว้ โต๊ะทำงานดูกว้างขวาง

#### 2. แบบมีชีวิตชีวา (Spirited)

ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่พูดเสียงสูงต่ำขึ้นลง ทำอะไรรวดเร็ว สัมผัสมืออย่างรวดเร็ว การทำงานมีลักษณะวุ่นวาย เป็นผู้แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นสูง แสดงออกทางความรู้สึกสูง โดยพฤติกรรมด้านภาษาพูดจะมีลักษณะของการแสดงความคิดเห็นทันที พูดกว้าง พูดจูงใจ ส่วนด้านลักษณะการพูด มักจะพูดเล่น ระดับเสียง มีชีวิตชีวา เสียงดัง ส่วนด้านภาษากายจะมีปฏิริยารวดเร็ว การเคลื่อนไหวกระฉับกระเฉง ทักทายอย่างกระตือรือร้น และทางด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัว จะมีลักษณะของการแบ่งพื้นที่การทำงานเป็นช่อง มีคำขวัญส่วนตัวในที่ทำงาน ชอบระยะที่ใกล้ชิดกัน

#### 3. แบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate)

ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นรับฟังผู้อื่น พูดช้า เสียงนุ่มนวล ชอบที่จะกอด เคลื่อนไหวช้า สัมผัสมืออย่างนุ่มนวล มีรูปครอบครัวในที่ทำงาน ชอบนั่งข้างผู้อื่น เป็นผู้แสดงพฤติกรรมสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นต่ำ แสดงออกทาง

ความรู้สึกลึกสูง โดยพฤติกรรมด้านภาษาพูด จะมีลักษณะที่เป็นผู้ฟังที่ดี เงียบขรึม พูดให้กำลังใจ ส่วนด้านลักษณะการพูด พูดช้า ใช้น้ำเสียงนุ่มนวล ระดับเสียงเนิบ ๆ ส่วนด้านภาษากายจะมีลักษณะการจับมือทักทายอย่างสุภาพ สัมผัสร่างกาย เช่น แชน ไหล่ เคลื่อนไหวช้า และด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัว มีรูปครอบครัวในที่ทำงาน ชอบการนั่งติด ๆ กันไป พกพาของรักไปด้วย

#### 4. แบบมีระเบียบ (Systematic)

ผู้นำแบบมีระเบียบ จะมีน้ำเสียงราบเรียบ พูดสั้น ๆ สื่อสารแบบง่าย หลีกเลี่ยงการสัมผัสร่างกายผู้อื่น เป็นผู้แสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเชื่อมั่นต่ำ แสดงออกทางความรู้สึกต่ำโดยภาษาพูด ไม่ค่อยเล่นระดับเสียง พูดอย่างกระชับ ระดับน้ำเสียงราบเรียบ ส่วนด้านภาษากาย จะมีลักษณะสีหน้าหมองทึบ สงวนท่าทีเคลื่อนไหว หลีกเลี่ยงการสัมผัส และด้านการจัดพื้นที่ส่วนตัว จะมีลักษณะของการมีพื้นที่ส่วนตัวค่อนข้างมาก มีตารางการทำงานหรือกราฟในที่ทำงานโต๊ะทำงานเรียบร้อย

จากแนวคิดของรูสโซที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารทั้ง 4 แบบ โดยเน้นถึงพฤติกรรมที่มีการยืนยันอย่างมั่นใจ และการแสดงออกทางความรู้สึก จะพบว่า ผู้บริหารที่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสั่งการจะมีการยืนยันอย่างมั่นใจสูง แต่จะมีการแสดงออกด้านความรู้สึกต่ำ ผู้บริหารรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวาจะมีการยืนยันอย่างมั่นใจสูง และมีการแสดงออกด้านความรู้สึกสูงด้วย ผู้บริหารรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเห็นอกเห็นใจจะมีการยืนยันอย่างมั่นใจต่ำ แต่จะมีการแสดงออกด้านความรู้สึกสูง และผู้บริหารรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบมีระเบียบจะมีการยืนยันอย่างมั่นใจต่ำ และมีการแสดงออกด้านความรู้สึกต่ำด้วยเช่นกัน

##### 2.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ

เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน พบว่า สามารถจำแนกได้หลายประเภท ดังนี้ (กนกรัตน์ วงศ์ลักษณพันธ์. 2542: 37-38)

- 1) ป้ายประกาศ
- 2) การประชุม การหารือร่วมกัน
- 3) หนังสือหรือจดหมายเวียน ซึ่งรวมถึงไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ด้วย
- 4) การพูดด้วยวาจาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 5) การบันทึกข้อความเป็นลายลักษณ์อักษร
- 6) สมุดคู่มือปฏิบัติงาน
- 7) ระบบข้อเสนอแนะหรือระบบเสนอข้อคิดเห็น

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารมีหลายประเภท มีทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี วาจาพูด จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสิ่งที่เราต้องการจะส่งถึงผู้รับ เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### 2.1.6 กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 191 - 192) สรุปว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ และมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารซึ่งผู้จัดการส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการเพราะจะทำให้ผู้จัดการสูญเสียความเชื่อถือจากพนักงาน ดังนั้น คำพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ

3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง บริษัทควรมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่าง โดยอนุญาตให้พนักงานถามคำถาม และได้รับคำชี้แจงจากฝ่ายจัดการระดับสูง สิ่งพิมพ์ของบริษัทควรมีคอลัมน์สำหรับการถามตอบ ควรพัฒนากระบวนการร้องทุกข์ ควรใช้เทคนิคการป้อนกลับข้อมูลและมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ใช้การป้อนกลับข้อมูลด้วย

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตนและให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงานว่าบริษัทกำลังเป็นไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะแจ้งกับพนักงาน ทำให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะชอบฟังเรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจจะมีผลต่อตัวเขาจากผู้บังคับบัญชามากกว่าเพื่อนร่วมงาน

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี องค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์กรทุกองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา การขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าหึง ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่โอ้อวดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจและจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม บุคคลในองค์กรจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางจะต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน แผนการผลิตและแผนบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารต้องทราบว่าข้อมูลอะไรที่บุคคลและกลุ่มต้องการและวิธีใดที่ดีที่สุดที่ควรใช้กับบุคคลกลุ่มนั้น เช่น ส่งข่าวสารไปที่บ้านจดหมายข่าว E-mail การประชุมที่มงาน เป็นต้น



8. ทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง บริษัทชั้นนำมองการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) ผู้จัดการต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

2) จังหวะเวลาคือสิ่งที่สำคัญยิ่ง

3) การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่วิกฤตต้องสื่อสารโดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานต้องการรับข้อมูลแต่ไม่สามารถหามาได้เขาอาจย้อนกลับไปเข้าไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

4) การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ๆ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขาและงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งชั้นจะต้องโยนให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้งแผนกและพนักงาน ความรับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการชั้นต้น

5) ไม่ชี้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว พนักงานไม่ต้องการชี้นำในการตีความและความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตัวอย่างที่ไม่ควรสื่อสาร เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้น หรือการจัดรูปแบบองค์กรใหม่เพราะอาจทำให้เกิดความล่าช้าหรือเกิดการต่อต้านได้ การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดีโดยใช้คำถาม ใคร อะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน ทำไม และอย่างไร แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตัวของเขาเองการติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก

นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารการสื่อสารมีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร ดังนี้ (National Speakers Bureau. 2001: Online)

1) Credibility (ความเชื่อถือ) เมื่อสื่อสารกับบุคลากรแล้วต้องติดตามดูว่า บุคลากรเต็มใจพร้อมเชื่อฟังและนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติหรือไม่ อย่งไร ควรพยายามสื่อสารแก่ผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

2) Context (บริบท) ผู้นำจำต้องใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน

3) Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อบุคลากรส่วนใหญ่ ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง

4) Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสารที่ดีและเกิดประสิทธิผล ควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ

5) Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันหยัดไว้อย่างมั่นคง เพราะมีข้อมูลและตัวแปรหลากหลาย ผู้นำต้องรักษาความจริงให้คงอยู่ และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์ และความรู้สึกต่างๆ

6) Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่างๆให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงานที่สำคัญ ควรสื่อสารอย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ซึ่งสามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยี วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

7) Clarity (ความกระจ่าง) ให้ข่าวสารใช้ค่าง่ายๆ กะทัดรัด ชัดเจน ยกตัวอย่างเปรียบเทียบ อย่าใช้คำยุ่งยากซับซ้อน

นอกจากนี้การสื่อสารของพยาบาลวิชาชีพควรมีกลยุทธ์ ดังนี้ (Kaplan University 2008: Online)

1. พูดคุยกับคนป่วยอย่างชัดเจนและด้วยเสียงดังพอสมควร และควรพูดช้าๆเพราะคนป่วยจะสูญเสียการได้ยิน

2. เรียกชื่อของคนป่วยให้ถูกต้อง ชัดเจน

3. เลือกสถานที่ที่สงบสำหรับการพูดคุยกับคนป่วย

4. ใช้ภาษาท่าทางประกอบการพูดคุย เช่น สัญลักษณ์ มือ

เป็นต้น

5. พูดคุยกับคนป่วยอย่างเป็นมิตร

สก๊อต (Scott. 2011: Online) เพิ่มเติมเทคนิคการสื่อสารของ

พยาบาลวิชาชีพให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ตั้งใจฟังอย่างระมัดระวัง ฟังโดยไม่พูดสอดแทรกและทำ

ความเข้าใจกับคนป่วย

2. ตอบสนองความรู้สึกของคนป่วยอย่างรวดเร็ว

3. ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายๆอย่าง

4. ใช้สายตาด้วยความเมตตาและเป็นมิตร

5. ถามคำถามที่จะให้ความช่วยเหลือคนป่วยตามความ

ต้องการ

สรุปได้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ควรเลือกกลยุทธ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมและเทคนิคในการสื่อสาร รวมถึงมีการปรับปรุงคุณภาพของการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันรับรู้ร่วมกัน

#### 2.1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

งานวิจัยในประเทศ

กรชวัล หอมไกรลาศ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวง

คมนาคม การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยทางประชากร กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้ 1. รูปแบบการสื่อสารของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสารสองทางอยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงในงานมากที่สุด ส่วนในด้านเงินเดือนนั้น มีความพึงพอใจน้อยที่สุด 3. การสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสารแบบเป็นทางการไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนใหญ่ของความพึงพอใจในการทำงาน ยกเว้นการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 4. พนักงานที่มีความแตกต่างกัน ด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการทำงานและระดับเงินเดือน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง 1) รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสาร 2) ความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในงาน และ 3) ศึกษาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจจำนวนทั้งสิ้น 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1. พยาบาลประจำการมีการสื่อสารแนวนอนในระดับสูงมีความพึงพอใจในการสื่อสารระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง และมีความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับสูง 2. รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 3. ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 4. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การสื่อสารแบบเป็นทางการที่ระดับ .01 ได้แก่ วิธีการปกครองและบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารหน่วยงาน ที่ระดับ .05 ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ได้รับ สถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรและการสื่อสารจากบนลงล่าง รวมทั้งสิ้น 9 ตัวแปร โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการปฏิบัติงานได้ประมาณร้อยละ 46

ณัฐวุฒิ นิทรยุ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านไฟฟ้าในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานในองค์กรด้านไฟฟ้าในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน ประกอบด้วยพนักงาน กฟผ. 250 คน และพนักงาน กฟภ. 150 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณความถี่ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน t-test ประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบการสื่อสารของ กฟผ. และ กฟภ. ในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแตกต่างกัน 2. บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรของ กฟผ. และ กฟภ. ไม่แตกต่างกัน 3. พนักงาน กฟผ. และ กฟภ. มีความเข้าใจเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจระดับปานกลาง 4. พนักงาน กฟผ. และ กฟภ. มีความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์กรที่ต่างกันและมีความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

อุดม มัตโน (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสาร คุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการสื่อสารและคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา 2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับคุณลักษณะ น่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากพฤติกรรมการสื่อสารและคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของศึกษาธิการ จังหวัดในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามเขตการศึกษา 12 จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาของศึกษาธิการ จังหวัดภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารของศึกษาธิการจังหวัดในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 11 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้ประเมินพฤติกรรมการสื่อสารของศึกษาธิการจังหวัดในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน 7 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ก่อนข้างน้อย ปานกลาง ก่อนข้างมาก มาก มากที่สุด ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะน่าเชื่อถือของศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 18 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถาม ความแตกต่างของความหมาย ใช้ประเมินคุณลักษณะน่าเชื่อถือของศึกษาธิการจังหวัดในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน 7 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ก่อนข้างน้อย ปานกลาง ก่อนข้างมาก มาก

มากที่สุด ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของ  
 ศึกษานิเทศก์จังหวัด จำนวน 48 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ใช้ประเมิน  
 ความพึงพอใจในการทำงานในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ คือ น้อย  
 ที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม  
 SPSS/PC(+) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาคำตอบในการศึกษาค้นคว้าและเพื่อทดสอบ  
 สมมติฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์อย่างง่าย  
 สหสัมพันธ์พหุคูณ และการถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน แล้วทำการแปลผลและนำเสนอเป็นตาราง  
 ประกอบการบรรยายความเรียง สรุปผลการศึกษาค้นคว้า 1. พฤติกรรมการสื่อสารของ  
 ผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก 2. คุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก 3. ความ  
 พึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก 4. พฤติกรรมการสื่อสารมีความสัมพันธ์  
 กับคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) 5. พฤติกรรมการ  
 สื่อสารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง  
 มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) 6. คุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับ บัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความพึง  
 พอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) 7. บุคลิกที่ดึงดูดใจของ  
 ผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับ บัญชา การเปิดโอกาสในการติดต่อ  
 สื่อสาร ความถูกต้องของสาร เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา  
 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 76.01 เปอร์เซนต์ ดังสมการ พยากรณ์ความพึงพอใจในการ  
 ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้  $Y^{(1)} = .9075 + .2482$  (บุคลิกที่ดึงดูดใจของ  
 ผู้บังคับบัญชา)  $+ .1619$  (ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา)  $+ .0801$  (การเปิดโอกาส  
 ในการติดต่อสื่อสาร)  $+ .0655$  (ความถูกต้องของสาร) 7.1 บุคลิกที่ดึงดูดใจของผู้บังคับบัญชา  
 ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความถูกต้องของสาร การเปิดโอกาสในการ  
 ติดต่อสื่อสารเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจต่อสำนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์  
 เท่ากับ 77.19 เปอร์เซนต์ ดังสมการพยากรณ์ความพึงพอใจต่อสำนักงานของผู้ได้บังคับบัญชา ใน  
 รูปคะแนนดิบ ดังนี้  $Y^{(1)}(1) = .9111 + .2426$  (บุคลิกที่ดึงดูดใจของผู้บังคับบัญชา)  $+ .1643$   
 (ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา)  $+ .0750$  (ความถูกต้องของสาร)  $+ .0752$   
 (การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร) 7.2 บุคลิกที่ดึงดูดใจของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการ  
 ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสในการติดต่อ สื่อสารเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจต่อ  
 งานที่ทำของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 69.76 เปอร์เซนต์ ดังสมการ  
 พยากรณ์ความพึงพอใจต่องานที่ทำของผู้ได้บังคับบัญชา ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้  $Y^{(1)}(2) =$   
 $.9330 + .2593$  (บุคลิกที่ดึงดูดใจของผู้บังคับบัญชา)  $+ .1812$  (ความสามารถในการปฏิบัติงานของ  
 ผู้บังคับบัญชา)  $+ .1095$  (การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร)

วาสนา สุขไพศาล (2546: บทคัดย่อ) การประสานงานของทีมงาน  
 ที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิที่อยู่ต่างสังกัดกัน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ  
 ศึกษาความหมายและแบบแผนของการประสานงานปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาในการ

ประสานงานของทีมงานที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิที่อยู่ต่างสังกัดกัน ด้วยการประยุกต์ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสารการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการจากทีมงานซึ่งประกอบ ด้วยบุคลากรพยาบาล ผู้บริหาร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของทีมงานรวม 25 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการให้รหัส จัดหมวดหมู่และสร้างเป็นบทสรุปมานำเสนอในเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่าทีมงานให้ความหมายของการประสานงานเป็น 2 ด้านคือ ด้านวัตถุประสงค์และด้านวิธีการ โดยมีความเห็นว่าการประสานงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ไม่เกิดการขัดแย้งกัน และเพื่อเป็นการวางแผนหรือติดตามประเมินผลการทำงาน มีความเห็นด้านวิธีการว่าเป็นการสื่อสารภายในหรือภายนอกองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบโดยใช้วิธีแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ทีมงานเห็นว่าการประสานงานมีความสำคัญเพราะจะมีผลกับความสำเร็จของงาน การติดตามประเมินผล การรักษาพยาบาล และเป็นการสะท้อนภาพองค์กรแบบแผนการประสานงานของทีมงานพบว่า มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยในหน่วยคู่สัญญาหลักจะมีการประสานงานที่เป็นทางการมากกว่าหน่วยบริการปฐมภูมิ ปัญหาการประสานงาน พบว่า เกิดจาก 4 ประเด็นหลักคือ 1) ผู้บริหาร: ความไม่ชัดเจนในบทบาทของ PCU. อุปสรรคจากการสื่อสารมีทัศนคติทางลบต่องาน และอยู่ต่างสังกัดกัน 2) ผู้ร่วมงาน: ความไม่ชัดเจนในบทบาทของ PCU. ความร่วมมือในบางเรื่องน้อย อุปสรรคจากการสื่อสาร การเตรียมพร้อมในการทำงานไม่ครอบคลุม การส่งต่อข้อมูลในการทำงานร่วมกันไม่ครอบคลุมและไม่สม่ำเสมอไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่อง เห็นความสำคัญของงานน้อยและขัดแย้งกันภายในทีม 3) ผู้ประสานงาน: ไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ความเข้าใจในงานและบทบาทไม่ชัดเจน อุปสรรคจากการสื่อสาร มีความยืดหยุ่นน้อย ไม่อยู่ประจำการ วิธีการประสานงานไม่เหมาะสมประสานงานล่าช้า ช้าซ้อน หรือไม่ได้ประสานงานในบางเรื่อง มีผู้ประสานงานฝ่ายเดียวและคุณลักษณะของผู้ประสานงานไม่เหมาะสม 4) กระบวนการทำงาน: เกิดจากระบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน การประชุมร่วมกันไม่ครอบคลุมและไม่สม่ำเสมอ ขาดการประสานงานอย่างเป็นทางการในบางเรื่อง ขั้นตอนการประสานงานมาก และการอยู่ต่างสังกัดกัน แนวทางแก้ไขปัญหาในการประสานงาน ได้แก่ 1) จัดตั้งคณะกรรมการกลางระดับหน่วยบริการปฐมภูมิ 2) ปรับเปลี่ยนวิธีการประสานงาน 3) เน้นคนจากชุมชน 4) ตระหนักในความสำคัญของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น 5) กำหนดรูปแบบและสายบังคับบัญชา

ปานจักษ์ เหล่ารัตนรพงษ์ (2548: 34-35) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Competence) กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader Member Exchange) ซึ่งสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรความคล้ายคลึงกันทางประชากรศาสตร์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และได้มีการกล่าวถึงประเด็นของการสื่อสารด้วยการอธิบายว่า ผู้นำกับผู้ตามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแนวโน้มที่จะทำการสื่อสารระหว่างกันค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาการศึกษาในขอบเขตของการสื่อสารที่มี

ความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ติดตามตามแนวทางที่แฟร์เฮริสท์ ได้สรุปไว้ว่า ประเด็นการสื่อสารอยู่ในกลุ่มการศึกษาที่สนใจเกี่ยวกับการคงความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) เช่น งานของเบเคอร์และเกนสเตอร์ในปี 1985 (Baker; & Ganster. 1985) และ การศึกษาของไซน์แมนน์และเกร็นในปี 1984 (Schiemann; & Grean. 1984) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับ ความถี่ในการสื่อสาร (Communication Frequency) หรืองานของเครเมอร์ (Kramer. 1995) กับงาน ของไซแอส (Sias. 1996) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน (Coworker Communication) (Fairhurst. 2000: 413-417)

งานวิจัยต่างประเทศ

เมราสตี (Merasty. 1996: 2116-A) ได้ศึกษาวิจัยการติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษา การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและกลยุทธ์การ ติดต่อสื่อสารทั้งทางวาจาและท่าทางของผู้บริหารในการพัฒนา และปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของ โรงเรียน ชุมชน ประกอบ ด้วยพื้นฐานทางภาษา คำพูดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความต้องการ และ ผลกระทบของการติดต่อสื่อสารของครูอาจารย์ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมี ความเชื่อว่าอะไรที่เกิดขึ้นที่โรงเรียน คือ ผลของการทำงานร่วมกันของชุมชน ที่จะตัดสินใจได้ว่า อะไรดีที่สุดสำหรับนักเรียน และการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะเป็น ผู้นำ มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษาและยังพบว่า เขามีพัฒนาและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนให้ ดีขึ้น

ฮิโนโจซ่า (Hinojosa. 1998: 1024-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณสมบัติส่วนตัวและทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความสัมพันธ์มี นัยสำคัญระหว่างคุณสมบัติส่วนตัว และทักษะการเก็บรวบรวมสารสนเทศ เพื่อการสื่อสารของ ผู้บริหารต่อสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารสามารถที่จะทำนายได้ว่า ค่านิยมของการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมี ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## 2.2 การเจรจาต่อรอง

เป็นการสื่อสารชนิดหนึ่ง เพื่อช่วยแก้ปัญหาในองค์กร ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ในผู้บริหารนอกจากจะมีความสามารถในการสื่อสารได้ดีแล้ว จำต้องมีความสามารถในการเจรจา ต่อรองอีกด้วย (Marriage. 2008: Online)

### 2.2.1 ความหมายของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) มีผู้ให้ความหมายหลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543: 806) ได้สรุปว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคล (กลุ่ม) สองคนหรือมากกว่าตัดสินใจสิ่งที่บุคคลแต่ละคนจะยินยอมให้แก่กัน ภายในการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

วีรจิต กลัมพะสุต (2544: 6) ได้ให้แนวคิดว่าการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการที่ฝ่ายต่างๆ เข้ามาทำการตัดสินใจว่า จะสามารถทำการตกลงกันให้เป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ อีกทั้งเป็นกระบวนการด้านข้อมูลข่าวสารที่สามารถนำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 3) ได้สรุปว่าการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยวัตถุประสงค์ของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาต่อรองนั้นต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์ (2546: 12) ได้ให้แนวคิดว่าการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการที่เราใช้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของเรา ในกรณีที่อีกฝ่ายเป็นผู้ควบคุมสิ่งที่เราต้องการอยู่

วิชัย ปิติเจริญธรรม (2546: 16) ได้สรุปว่าการเจรจาต่อรอง หมายถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างกันของคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย โดยมีจุดประสงค์ที่ต่างฝ่ายต่างก็ได้รับสิ่งที่ตนต้องการ

อภิรดี เจียรศิริสมบุรณ์ (2550: 17) ได้ให้แนวคิดว่าการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการที่คนตั้งแต่ 2 คนหรือ 2 กลุ่มขึ้นไป ที่มีความต้องการ หรือความขัดแย้งกันมารวมมือกันเพื่อหาข้อยุติที่จะทำให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 20) ได้ให้แนวคิดว่าการเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการที่คน 2 คน หรือมากกว่า 2 คน เจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน อาจเป็นความคิดเห็น บริการหรือวัตถุ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามหาข้อยุติที่สามารถยอมรับร่วมกันได้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551: 22) ได้สรุปให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง คือ การที่มีคนเกี่ยวข้องอย่างน้อยสองฝ่าย ซึ่งมีทั้งประโยชน์ร่วมและประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน โดยจะช่วงแสวงหาประโยชน์ร่วมกันและลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลง ซึ่งมักจะเป็นประโยชน์แก่คู่เจรจามากกว่ากรณีที่ไม่มีการตกลง

บาร์น (Barnes, G.P. 1998: 123) ได้ให้แนวคิดความหมายของการเจรจาต่อรอง คือ การร่วมกันแสดงความคิดเห็นข้อมูล และการหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นข้อถกเถียง ด้วยการให้และรับข้อเสนอของแต่ละฝ่าย ภายใต้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

روبินส์ (Robbins .1998: 111) ได้สรุปความหมายของการเจรจาต่อรอง คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือในองค์กร เพื่อให้ปราศจากข้อสงสัย โดยการกำหนดข้อตกลงในการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้างและลูกค้าเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรอง



ฮูเบอร์ (Huber .2000: 218) ได้ให้แนวคิดความหมายของการเจรจาต่อรอง คือ เป็นเครื่องมือ กลยุทธ์และเทคนิคในการใช้ความสามารถในการพูดเพื่อลดความขัดแย้ง

โทมีย์ (Tomey. 2000: 100) ได้สรุปว่า การเจรจาต่อรองมี 2 วิธีใหญ่ๆ ได้แก่ วิธีแข็งและวิธีอ่อนนุ่ม

ทूपีย์ (Tupy. 2003: Online) ได้ให้แนวคิดความหมายของการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการสนทนาพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ โดยเกิดผลประโยชน์ที่ดีร่วมกันทั้งสองฝ่าย และที่สำคัญมุ่งใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมาย การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการเพื่อทำการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและบริการ โดยการพยายามที่จะทำความตกลงเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

## 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

ได้มีนักวิจัยหลายท่านทำการแบ่งประเภทของการเจรจาต่อรองออกเป็นหลายด้าน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปประเภทของการเจรจาต่อรองได้เป็น 4 แนวคิด ที่มีความแตกต่างกันอย่างมากในมุมมองของการเจรจาต่อรอง สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดของ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์ (2536: 15) ได้สรุปการเจรจาต่อรองมีทั้งหมด 2 ประเภท คือ

1.1.การเจรจาต่อรองตามผลประโยชน์ที่ได้รับ มี 3 แบบ ได้แก่

1) การเจรจาต่อรองแบบที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หมายถึง การเจรจาต่อรองที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ตั้งความหวังถึงผลล่วงหน้า และมาเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการโดยที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็มีความสุขจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น การเจรจาต่อรองเพื่อซื้อขายสินค้าการเจรจาต่อรองเพื่อรับคนเข้าทำงาน เป็นต้น

2) การเจรจาต่อรองแบบจงใจให้เห็นคล้อยตาม หมายถึง การเจรจาต่อรองที่ฝ่ายหนึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการบางอย่างออกมา แต่อีกฝ่ายไม่สนใจเท่าใดนักผลคือฝ่ายที่มีความต้องการบางอย่างจะพยายามทำให้อีกฝ่ายเกิดความต้องการขึ้นมาบ้างการเจรจาต่อรองแบบนี้ต้องมีวิธีการโน้มน้าวฝ่ายตรงข้ามให้เชื่อว่าเขาจะได้รับประโยชน์จากการต่อรองด้วยเหมือนกัน

3) การเจรจาต่อรองแบบฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์หมายถึง การเจรจาต่อรองที่มีฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์จากการเจรจาต่อรอง โดยที่อีกฝ่ายไม่ได้ประโยชน์แล้วยังต้องเสียผลประโยชน์ในการเจรจาต่อรองอีกด้วย

2. แนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 143) ได้สรุปการเจรจาต่อรอง มีทั้งหมด 3 ประเภท คือ

2.1 การเจรจาต่อรองในทางการทูต เนื้อหาในการเจรจาต่อรองย่อมถูกกำหนดด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า การเจรจาต่อรองดังกล่าวจะมีความเป็นทางการสูงอย่างมากและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของระเทศชาติ ลักษณะของการเจรจาต่อรองดังกล่าวจึงมีความเข้มข้น จะต้องมีการเตรียมการและฝึกฝนและต้องใช้ความรู้ความชำนาญมากที่สุด

2.2 การเจรจาต่อรองในทางการค้า ส่วนใหญ่จะเป็นการเจรจาต่อรองระหว่างผู้ซื้อสินค้า และผู้ขายสินค้า ลักษณะการเจรจาต่อรองจะมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผู้ร่วมเจรจาเป็นการเจรจาต่อรองอย่างอะลุ้มอล่วย แต่การเจรจาต่อรองประเภทนี้มักจะจบลงด้วยความได้เปรียบของผู้ซื้อและความเสียเปรียบของผู้ขายเป็นส่วนใหญ่

2.3. การเจรจาต่อรองในทางอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่จะเป็นการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างในประเด็นข้อพิพาททางด้านแรงงาน ลักษณะการเจรจาต่อรองจะเป็นบรรยากาศที่ค่อนข้างก้าวร้าว และเกิดความรุนแรง ต่างฝ่ายต่างใช้อารมณ์ ซึ่งถ้าผลการเจรจาต่อรองไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นในทุกๆ ด้าน

3. แนวคิดของเพ็ญศิริ สุธรรมโน (2547: 65) ได้สรุปว่าการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีทั้งหมด 4 ประเภทคือ

3.1 การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนจีน ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นส่วนใหญ่ วัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองจะทำเพื่อหุ้มคณะ สังคมของจีนจะยึดถือความสุภาพอ่อนโยนและการอ่อนน้อมถ่อมตน การเจรจาต่อรองมักจะพูดถึงเรื่องใกล้ตัวก่อนเสมอหลังจากนั้นจึงจะเข้าสู่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการเจรจาต่อรองคนจีนจะใช้ประสบการณ์ที่เคยมีในอดีตเป็นข้อมูลในการพิจารณาให้ความไว้วางใจ เชื่อใจสัมพันธภาพที่ดี และยาวนานจะทำให้คนจีนเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจได้ดีกว่า

3.2 การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนญี่ปุ่น มีลักษณะการเจรจาแบบนุ่มนวลมีการตัดสินใจร่วมกันในหมู่คณะ คนญี่ปุ่นมักมีบุคลิกภาพที่สงบ สุภาพ นุ่มนวล และมักเป็นนักฟังที่ดี พยายามเข้าใจความคิดและปัญหาของคู่เจรจาต่อรองอยู่เสมอ ในการเจรจาต่อรองมักจะเริ่มต้นจากพูดคุยอย่างไม่เน้นรายละเอียด โดยจะพูดถึงสภาพแวดล้อมและเรื่องอื่นๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ก่อนที่จะเข้าสู่ประเด็นสำคัญของเรื่อง มักให้ความสำคัญต่อเวลาโดยส่วนใหญ่การตรงต่อเวลาที่นัดหมายถือเป็นสิ่งจำเป็นหรือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ และความไว้วางใจกันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จได้

3.3 การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนญี่ปุ่น เน้นการทำสัญญาและการใช้กฎหมายมากกว่าที่จะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือระบบเครือญาติ นิยมความตรงไปตรงมาให้ความสำคัญในการฟังพาดตนเองสูง มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในการเจรจาต่อรองกับคนอเมริกันต้องมุ่งเข้าประเด็นเรื่องที่สนทนาร้อยไม่เยิ่นเย้อ เป้าหมายของการเจรจาต่อรองคือ ผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือผลตอบแทนที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน

3.4 การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนชาติอาระเบีย จะต้องให้ความสำคัญในรายบุคคล การใช้ช่องทางความสัมพันธ์ส่วนตัวจะทำให้ได้รับความสะดวก และสิทธิ

พิเศษความไว้วางใจมีความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร มักจะไม่เชื่อคนที่เคยกระทำผิดมาก่อน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะเป็นหน้าที่ของผู้นำสูงสุดในองค์กร

4. แนวคิดของ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2551) ได้แนวคิดในการเจรจาต่อรองมี 3 แนวคิดใหญ่ๆ คือ

แนวคิดที่ 1 มองว่า การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เจรจาได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่ใช้ ตามแนวคิดนี้ ผู้เจรจาจะใช้กลยุทธ์และกลวิธีทุกอย่างเพื่อเอาชนะในการเจรจาต่อรอง และทำให้คู่เจรจาต้องยอมรับข้อเสนอที่หยิบยื่นให้การเจรจาต่อรองตามแนวคิดนี้ เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation)

แนวคิดที่ 2 มองว่า การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่เจรจา ผลสำเร็จของการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การเอาแพ้เอาชนะในการเจรจา แต่อยู่ที่การหาข้อยุติ ซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน เรียกแนวคิดนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Integrative Negotiation)

แนวคิดที่ 3 มองว่า การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือของการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้น แม้จะไม่ได้ประโยชน์สูงสุดในการเจรจา แต่หากได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาก็จะส่งผลให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปง่ายและทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน เรียกแนวคิดนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Negotiation)

แนวคิดทฤษฎีด้านการเจรจาต่อรองจะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีเกมส์ โดยเน้นเป้าหมายสำคัญในการเล่นว่าต้องการจะเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้หรือจะชนะทั้งคู่ ขณะเดียวกันทฤษฎีด้านการสื่อสารที่เน้นประสิทธิผลของการสื่อสารเป็นหลัก โดยผู้นำต้องพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารทั้งการฟัง พูด อ่านและเขียน เข้าใจกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการสื่อสารให้เกิดความรวดเร็วคล่องตัว โดยเฉพาะการใช้วาทศิลป์ในการพูดคุยนับว่ามีความสำคัญ ในทำนองเดียวกันจะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ โดยใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร ใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก และทฤษฎีการแก้ปัญหาเป็นต้น

### 2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

ทฤษฎีด้านการเจรจาต่อรองมีมากมายหลายทฤษฎี แต่ในงานวิจัยนี้จะยกตัวอย่างเพียง 4 ทฤษฎี คือ (วิชัย โกลสุวรรณจินดา. 2551: 56)

#### 1. ทฤษฎีเกมส์ (Game theory)

ทฤษฎีนี้มองการเจรจาเหมือนการเล่นเกมที่หนึ่ง โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ผู้เจรจานั้นมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลมากเท่าๆกัน ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองจึงอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ต่างๆในการเจรจาต่อรองของคู่เจรจาและแนวคิดในการเจรจา แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ เกมบวก เกมลบ และเกมศูนย์

### 1.1 เกมบวก (Positive Sum Game)

เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองการเจรจาต่อรองที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ คู่เจรจาที่ใช้ทฤษฎีนี้จะพยายามหันหน้ามาเจรจากัน พยายามหาทางออกร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง ถือเป็นทฤษฎีที่เห็นว่าทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position) คือ ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันในการเจรจาต่อรองนั่นเอง

### 1.2 เกมลบ (Negative Sum Game)

เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการเสียประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าหากไม่มีการตกลงกัน (Lose-Lose Position) คู่เจรจาจึงถูกบีบบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องหันหน้าเข้ามาเจรจากัน แต่ก็ยังใช้การเจรจาต่อรองที่ทำให้ตนเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

### 1.3 เกมศูนย์ (Zero Sum Game)

เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานการเจรจาใดๆจะต้องมีผู้ได้และผู้เสีย (Win-Lose Position) ตัวอย่างเช่น การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆในการทำงาน สิ่งที่สหภาพแรงงานเรียกร้องให้ลูกจ้างได้มากขึ้น ก็จะเป็นส่วนที่นายจ้างต้องเสียไปนั่นเอง

## 2. ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง (Best Alternative to Negotiated Agreement: BATNA)

ทฤษฎีนี้มองว่า การเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คู่เจรจาต้องมีทางเลือกหลายๆทาง และสามารถเลือกใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง

### 3. ทฤษฎี H.L.M.

ตามแนวคิดของทฤษฎี H.L.M. ถือว่า เมื่อคู่เจรจาเข้าสู่การเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายจะมีเป้าหมายในการเจรจา เป็น 3 ระดับ คือ

H (High) เป็นการบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ 100% ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งถือเป็นเป้าหมายในอุดมคติ (Ideal Position)

L (Low) เป็นจุดต่ำสุด ที่คู่เจรจาจะรับได้ ถือว่าได้อย่างน้อย 50% และถือเป็นระดับต่ำสุดที่จะยอมรับได้ในการเจรจาต่อรอง หากบรรลุผลต่ำกว่านี้จะไม่ยินยอมตกลงด้วย

M (Medium) เป็นเป้าหมายระดับกลาง ซึ่งแม้จะไม่บรรลุเป้าหมายสูงสุด แต่เป็นการบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ 75%

## 4. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors)

ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง ถูกมองว่า การเจรจามีปัจจัยการต่อรองหลายปัจจัยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา และมีปัจจัยทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Factors) เช่น ปริมาณ และปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factors) เช่น เวลา คุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย

#### 2.2.4 ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองถูกนำมาใช้ในการประกอบธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ประโยชน์ตามที่องค์กรต้องการและพึงพอใจ รวมถึงเพื่อบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ เพราะฉะนั้นจึงถือได้ว่าการเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจ ซึ่งสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 3) สรุปความสำคัญของการเจรจาต่อรองได้ดังต่อไปนี้

1. การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจในรูปแบบตัวเงิน โดยวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นก็เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ เช่นสัญญาทางการค้า การขายสินค้า การซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบในราคาที่เหมาะสม เป็นต้น การศึกษาถึงวิธีและเทคนิคการเจรจาต่อรองที่ถูกต้องเหมาะสมนั้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองจะนำมาซึ่งประโยชน์และความก้าวหน้าต่อธุรกิจหรือในทางตรงกันข้ามถ้าเจรจาไม่สำเร็จก็จะนำความล้มเหลวมาสู่ธุรกิจได้

2. การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการขจัดความขัดแย้งด้านแรงงาน ในองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านแรงงานได้เสมอ จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรดังนั้นถ้ามีการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพแล้วจะในการได้มาซึ่งการร่วมมือทางธุรกิจระหว่าง 2 ฝ่ายการเจรจาต่อรองนอกจากเพื่อประโยชน์สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

3. การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในรูปแบบตัวเงินแล้ว ยังมีประโยชน์ในแง่ของการแสวงหาความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ ด้วย

นอกจากนี้ การเจรจาต่อรองเป็นปัจจัยสำคัญของผู้นำนับว่ามีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและส่งเสริมการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร ทำให้กระบวนการบริหารจัดการสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร สร้างความใกล้ชิดผูกพันกับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร (Marriage Builders. 2008: Online)

#### 2.2.5. หลักของการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

(Ventures. 2006: Online)

1) มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาอย่างแท้จริง และรู้สาเหตุของการเจรจาและวิธีการแก้ปัญหาในการเจรจา

2) ต้องตั้งเกณฑ์ขั้นต่ำสุดในการได้รับผลจากการเจรจา

3) รู้เรื่องข้อมูลในการชี้แจงให้บุคลากรได้รับทราบอย่าง

ชัดเจน

4) รักษาทัศนคติทางบวกและสร้างบรรยากาศที่ดี

5) ต้องเข้าใจหลักการเจรจาว่าไม่ใช่ปัญหา และตั้งใจต่อการเจรจาและยอมรับผลการเจรจา

6) ใช้สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติในการเจรจา

7) วางตัวเป็นกลางและไม่จำเป็นต้องชี้ขาดหรือตัดสินใจ

ผู้มีบทบาทในการเจรจาต้องควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถตั้งวัตถุประสงค์การเจรจาต่อรอง รวมถึงสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ โดยเน้นเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

นอกจากนี้ การเจรจาต่อรองยังมีหลักสำคัญ ดังนี้ (Oregon Mediation Center. 2006: Online)

- 1) จำแนกบุคคลจากปัญหา
- 2) ให้ความสนใจกับปัญหาโดยไม่เน้นตำแหน่ง
- 3) สร้างสรรค์ทางเลือกให้บรรลุทั้งสองฝ่าย
- 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุดโดยใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ
- 5) ใช้หลักแห่งความเข้าใจ ไว้วางใจและเห็นอกเห็นใจ

ดังนั้น ผู้นำจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักของการเจรจาต่อรอง เพื่อเลือกหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

#### 2.2.6 แนวทางในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ

ในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ มีแนวทางดังนี้ (Cronin - Harris. 2008: Online)

1) วางกฎเกณฑ์เบื้องต้นที่จะสร้างการเจรจาต่อรองให้เกิดความพึงพอใจและสร้างความปลอดภัย การเจรจาจะประสบผลสำเร็จได้ดีเพียงใด ผู้นำในองค์กรต้องวางกฎเกณฑ์โดยคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรให้เกิดการยอมรับกฎกติกาทั้งสองฝ่าย โดยเน้นด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ ในการเจรจาจะต้องจริงใจและเปิดเผย สร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ ขจัดความเคลือบแคลง และพยายามสร้างความสุขให้กับทั้งสองฝ่าย ใช้การสื่อสารในทางบวกให้มีกำลังใจและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ขณะเดียวกัน คำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยเป็นสำคัญ

2) กำหนดปัญหาและเป้าหมายจากมุมมองทั้งสองฝ่าย ผู้เจรจาต้องเข้าใจปัญหาทั้งสองฝ่าย โดยให้คำปรึกษาทั้งสองฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สร้างการยอมรับนับถือร่วมกันและถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการเจรจา โดยนำปัญหามาร่วมกันแก้ไข กำหนดเป้าหมายแก้ปัญหา โดยเน้นให้มีชัยชนะร่วมกัน Win-Win Solution ผู้เจรจาสามารถรับรู้เป้าหมายที่สัมพันธ์กับบุคลากรทั้งสองฝ่าย และสามารถหาวิธีการต่างๆให้บรรลุเป้าหมาย

3) การเตรียมการเจรจา ผู้เจรจาต้องเข้าใจระบบของการเจรจา จำต้องศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเจรจา ทำความเข้าใจกับปัญหาและความต้องการของบุคลากร

4) ระดมสมองเพื่อหายุทธศาสตร์ ทั้งสองฝ่ายร่วมกันคิด และวางแผนแก้ปัญหาด้วยกันอย่างมีความสุข โดยหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและจัดบันทึกทุกกรณี

5) เลือกยุทธศาสตร์และหนทางที่ดีที่สุด หาหนทางที่ดีที่สุด โดยยึดนโยบายและพันธะสัญญาเป็นหลัก

6) ประเมินและวัดผลความสำเร็จ ผู้เจรจาตรวจสอบ ทบทวนผลของการเจรจากับเป้าหมายว่าประสบความสำเร็จเพียงใด และมีจุดใดที่ต้องสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ดังนั้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ผู้นำจึงควร เลือกแนวทางที่ดีที่สุดหลายๆแนวทาง เพื่อให้การบริหารงานราบรื่น บุคลากรเข้าใจกัน และให้ความร่วมมือด้วยดี

### 2.2.7 กระบวนการเจรจาต่อรอง

กระบวนการเจรจาต่อรองโดยทั่วไปมีลักษณะที่คล้ายกัน แต่ อาจจะแตกต่างกันในส่วนของการละเอียดเท่านั้น จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิจัยได้ศึกษาถึงกระบวนการเจรจาต่อรอง ซึ่งแบ่งออกได้หลายกระบวนการ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

มิลล์ (เจ็ดชัย นิตศน์สันติคุณ; และคณะ. 2542: 18;

อ้างอิงจาก Mill. 1991: unpagged) ได้อธิบายกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมตัวให้พร้อม ซึ่งได้แก่ การกำหนดช่วงระยะ ตกลง การทำบัญชีรายการผลประโยชน์ของตน เตรียมประเด็นการเจรจาต่อรอง การจัดอันดับและการประเมินค่าการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า วางแผนการเจรจาต่อรอง ฯลฯ การเจรจาต่อรองที่ล้มเหลว สาเหตุเพราะผู้ที่ทำการเจรจาต่อรองขาดการเตรียมตัวมากกว่าสาเหตุอื่นๆ ดังนั้นผู้เจรจาต่อรองที่ดีจะเตรียมตัวอย่างดี โดยต้องจกธุรกิจของตนเองและของคู่แข่ง อีกทั้งรู้ว่าตนเองต้องการอะไร และต้องทำอะไรจึงจะได้สิ่งนั้นมา

2. หาความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ได้แก่ การกำหนดบรรยากาศ การค้นหาจุดยืนของอีกฝ่าย อำนาจของการใช้คำถาม ศิลปะการฟัง การกล้าแสดงออกทางคำพูดที่เหมาะสม ฯลฯ

3. สัญญาแสดงความคืบหน้า โดยจะต้องอ่านสัญญาฉบับให้ออก และส่งสัญญาให้ได้ รวมถึงรู้จักตั้งคำถามเพื่อความเข้าใจอันดี

4. พิจารณาข้อเสนอ โดยจะมีการยื่นข้อเสนอ การรับข้อเสนอ และการรวบรวมประเด็น

5. แลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน ซึ่งได้แก่วิธีการสร้างข้อลดหย่อน และวิธีการสร้างแรงโน้มถ่วง

6. การปิดการเจรจาต่อรอง โดยต้องมองหาสัญญาณสำหรับการปิด เทคนิคที่ใช้ปิดการเจรจาต่อรอง การจัดการกับความตึงเครียด และการจัดการกับเส้นตาย

7. การผูกปมให้แน่นต่อนจบ โดยได้ตรวจสอบเรื่องที่ตกลงกันได้มีการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการทบทวนผลการเจรจาต่อรอง รอบบินส์ (วารุณี ผสมบุญ. 2544: 12; อ้างอิงจาก Robbins. 1996: unpagged) ได้อธิบายกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมตัวและการวางแผน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง และนำมาวางแผน

2. การกำหนดกฎเบื้องต้น ได้แก่การติดต่อดังหมายล่วงหน้า

3. การขยายความให้ชัดเจน และการแสดงหลักฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญเรื่องที่จะเจรจา

4. การต่อรองและการไขปัญหาให้เป็นประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

5. การปิดการเจรจาต่อรองและการลงมือปฏิบัติตาม

เรคค์และลอง (วารุณี ผสมบุญ. 2544: 13; อ้างอิงจาก Moorhead; & Griffin. 1998: unpagged) ได้อธิบายกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนประสานประโยชน์ โดยกำหนดเป้าหมายของตนเอง รวมทั้งทำการคาดคะเนเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง แยกส่วนที่เห็นพ้องต้องกันออกไปสร้างทางออกแห่งการประสานประโยชน์ เพื่อประนีประนอมส่วนที่ขัดแย้ง

2. การสร้างสัมพันธภาพประสานประโยชน์ โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างกันและกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกันและร่วมสร้างสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องเต็มที่ก่อนจะต่อรอง

3. การสร้างข้อตกลงประสานประโยชน์ โดยการย้ำเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย การแยกส่วนที่เห็นร่วมกัน การเสนอแนะและรับฟังข้อเสนอของอีกฝ่าย การร่วมกันแก้ปัญหาส่วนที่เหลือในการเจรจาต่อรองทุกขั้นตอนให้พยายามสร้างแบบแผน และเมื่อถึงเวลาใกล้สรุป อีกฝ่ายจะรู้ว่าเรารู้จักยืดหยุ่นและไม่ดันทุรัง ถ้าการเจรจาต่อรองดำเนินไปอย่างเหมาะสมบรรยากาศในการประนีประนอมก็จะเกิดขึ้นเอง โดยแต่ละฝ่ายก็จะตระหนักถึงข้อดีในข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย และแต่ละฝ่ายก็จะรู้สึกว่าสามารถประนีประนอมได้ที่จุดใดจุดหนึ่ง (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร. 2550: เว็บไซต์)



4. การบำรุงรักษาสัมพันธภาพประสานประโยชน์ โดยให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน รักษาสัญญาในส่วนของตน ย้ำความไว้วางใจระหว่างกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

เพ็ญศิริ สุธรรมโน (2547: 63) ได้อธิบายกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 2 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการก่อนการเจรจาต่อรอง ผู้เข้าร่วมการเจรจาต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ ต้องมีการประเมินคู่เจรจาต่อรองหรือฝ่ายตรงข้าม รวมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และกำหนดหัวข้อหรือขั้นตอนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรองที่ได้ผลดี นอกจากนี้จะต้องกำหนดสถานที่ เวลา และผู้ร่วมทีมเจรจาต่อรองด้วย

2. ในการเข้าสู่การเจรจาต่อรองนั้น ผู้ทำการเจรจาต่อรองจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

2.1 การพบปะเพื่อสร้างความไว้วางใจ เป็นการสร้างบรรยากาศของการเจรจาต่อรอง หรือเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคู่ต่อรองในทางที่ดีก่อน เช่น การเอ่ยถึงเรื่องที่คู่เจรจาสงสัยหรืองานอดิเรกของคู่เจรจา ความสำเร็จในอดีตของคู่เจรจา เป็นต้น

2.2 การมุ่งสู่ประเด็นหลัก หรือวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้เจรจาต่อรองจะต้องให้ความสำคัญหลังจากการได้สร้างบรรยากาศแล้ว โดยผู้เจรจาต่อรองจะต้องกำหนดลำดับขั้นตอนให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลในการเจรจามากที่สุด

2.3 การชักจูงใจ เป็นขั้นตอนต่อไปของการเข้าสู่การเจรจาต่อรองคืออาจเป็นการชักจูงใจเชิงรุก เชิงรับ หรือการชักจูงใจอย่างค่อยเป็นค่อยไป

2.4 การยินยอมและตกลง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเข้าสู่การเจรจาต่อรองจากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการเจรจาต่อรองที่สำคัญจะมีส่วนคล้ายกันจะแตกต่างกันแค่ในส่วนรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551) กล่าวว่า กระบวนการในการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่โต๊ะเจรจาหรือมีการติดต่อเพื่อการเจรจาต่อรองกัน กระบวนการนี้จึงประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการให้ข้อเสนอ
2. ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง
3. ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลง
4. ขั้นตอนการติดตามผลของการเจรจาต่อรอง

ดังนั้น กระบวนการเจรจาต่อรอง ต้องมีการวางแผน 3 ขั้นตอน โดยมีก่อนการเจรจาต่อรอง ระหว่างการเจรจาต่อรอง และการปิดการเจรจาต่อรอง

#### 2.2.8 เทคนิคในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้นำสามารถใช้เทคนิค ดังต่อไปนี้

(Tupy. 2008: Online)

1) รู้จักตนเอง ผู้เจรจาตรวจสอบดูว่า ตนเองมีทัศนคติกับการเจรจาต่อรองอย่างไร สนใจและชอบเป็นนักเจรจาหรือไม่ เพราะถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง จะเป็นแรงผลักดันให้ประสบผลสำเร็จได้ง่าย

2) หมั่นทำการบ้านสม่ำเสมอ ผู้เจรจาต้องหมั่นฝึกฝนการเจรจาต่อรอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะด้านการพูด ฝึกให้เป็นผู้มี “สาลิกาถิ่นทอง”

3) ผู้เจรจาต้องตีความโจทย์และปัญหาให้แตก และคิดทบทวนการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการอย่างน้อยสามครั้ง

4) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล เกิดจากบรรยากาศความไว้วางใจ บอกความจริงและเปิดเผย และสร้างความเชื่อมั่นในการเจรจา

5) ควรรับฟังเสียงจากภายนอกให้มาก ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในเหตุการณ์จะมีส่วนให้ข้อมูลในการตัดสินใจแก่ผู้เจรจาขับเคลื่อนสถานภาพให้หลุดพ้น

6) ไม่ควรยึดติดกับตำแหน่ง เมื่อได้รับความไว้วางใจ ควรถอดหัวโขนเพื่อให้ผู้ร่วมเจรจาให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง จะช่วยหาคำตอบและแก้ไขปัญหาและความต้องการได้ตรงจุด

7) ใช้พลังอำนาจอย่างเหมาะสม รูปแบบการใช้อำนาจมีหลากหลาย ควรใช้อิทธิพลมากกว่าอำนาจ โดยจงใจให้เกิดผลด้วยความเต็มใจมากกว่าการขู่บังคับ โดยเน้นทั้งพลังภายในและภายนอก

8) รู้ว่าอะไรคือชัยชนะ สามารถวาดภาพความฝันได้อย่างชัดเจน (Big Picture) สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ โดยสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำและหยั่งรู้ว่าจะได้รับชัยชนะทั้งสองฝ่าย

9) ไร่เรียงกับกระบวนการของการเจรจา ผู้นำจะไม่เคร่งเครียดในการเจรจา พยายามสร้างบรรยากาศในทางบวกให้ทุกคนมีความสุขร่วมกัน

เทคนิคสำคัญของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ใช้หลักของอิทธิพล และสนุกสนาน ไม่เคร่งเครียดกับการเจรจาต่อรอง และเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ

#### 2.2.9 ศิลปะของการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรใช้ศิลปะมากกว่าศาสตร์หรือความรู้ เพราะปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลากรที่ไม่พึงพอใจต่อสถานภาพปัจจุบัน และพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่ตนได้รับผลประโยชน์มากขึ้น ดังนั้นผู้เจรจาจึงต้องใช้ศิลปะในการเจรจาต่อรองที่สำคัญ ดังนี้ (Ventures. 2006: Online)

ชัดเจน

ที่สุด

- 1) ต้องรู้และเข้าใจจุดประสงค์ในการเจรจาต่อรองอย่าง
- 2) ข้อมูล คือ พลังอำนาจ จึงนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มาก
- 3) อย่าใช้การขู่มขู่บังคับและสร้างแรงกดดัน
- 4) ตั้งความหวังไว้สูง
- 5) ใช้วาทศิลป์สูงใจ
- 6) อดทนต่อการเจรจา
- 7) อย่ากลัวการเจรจา

ดังนั้น ผู้เจรจาควรใช้ศิลปะในการเจรจาต่อรองดังกล่าวข้างต้น เพื่อผลการเจรจาที่บรรลุเป้าหมาย

#### 2.2.10 คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรอง

สมยศ นาวิการ (2543) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่สำคัญของผู้เจรจาต่อรอง ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

ผู้บริหารอเมริกัน ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง เรียงตามความสำคัญดังนี้

- 1) ทักษะการเตรียมการและการวางแผน
- 2) การมีแนวคิดภายใต้แรงกดดัน
- 3) ดุลยพินิจและไหวพริบ
- 4) ความลึกซึ้งของถ้อยคำ
- 5) ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์
- 6) การรับรู้และการใช้อำนาจ
- 7) ความซื่อสัตย์

ผู้บริหารบราซิล ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง เรียงตามความสำคัญดังนี้

- 1) ทักษะการเตรียมการและการวางแผน
- 2) การมีแนวคิดภายใต้แรงกดดัน
- 3) ดุลยพินิจและไหวพริบ
- 4) ความลึกซึ้งของถ้อยคำ
- 5) ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์
- 6) การรับรู้และการใช้อำนาจ
- 7) การแข่งขัน

ผู้บริหารจีน (ไต้หวัน) ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจา  
 ต่อรองเรียงตามความสำคัญดังนี้

- 1) ความอดุสาหะและความเอาใจใส่
- 2) การให้ความเคารพและความเชื่อมั่น
- 3) ทักษะการเตรียมการและการวางแผน
- 4) ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์
- 5) ความสนใจ
- 6) ดุลยพินิจและไหวพริบ

ผู้บริหารญี่ปุ่น ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจาต่อรองเรียง  
 ตามความสำคัญดังนี้

- 1) การอุทิศให้กับงาน
- 2) การรับรู้และการใช้อำนาจ
- 3) การให้ความเคารพ
- 4) ความซื่อสัตย์
- 5) ทักษะการฟัง
- 6) มุมมองที่กว้าง
- 7) ความลึกซึ้งของถ้อยคำ

คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรองตามแนวคิดของ นิธินา  
 ศรีประเสริฐ(2544) มีดังนี้

- 1) ควรฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่แสดงวาทะที่ก้าวร้าว
- 2) มีการตั้งเป้าหมายไว้สูง
- 3) เมื่อถึงเวลาควรพูดก็ต้องพูดอย่างเป็นเหตุเป็นผล

และมีความมั่นใจ

- 4) ควรพูดให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะใน

ระหว่างความเงียบนั้น ผู้ที่ทนไม่ได้ก่อนก็จะเสนอข้อเสนอก่อนออกมา และก็มีมักจะเป็นผู้  
 เสียเปรียบ

5) สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าคุณจะ  
 เตรียมตัวมาดีอย่างไรในการเจรจาต่อรอง แต่ความรวดเร็วในการตัดสินใจก็มีความจำเป็น

- 6) สามารถคิดได้แม้ต้องเผชิญกับสภาวะกดดัน

- 7) สามารถอ่านใจของผู้อื่นได้ทะลุ

- 8) ควรสร้างสัมพันธที่ดีกับอีกฝ่ายหนึ่งในเงื่อนไข

เวลาที่ผ่อนคลายและวิกฤต เพื่อให้ได้รับความเชื่อมั่นจากฝ่ายตรงข้าม

- 9) รู้จักยินยอมในข้อยินยอมเล็กๆ เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่

มีค่ามากกว่า

10) ถ้าจำเป็นต้องยินยอม ก็ยินยอมอย่างช้าๆ

11) ไม่ยินยอมที่จะไม่ได้ประโยชน์อะไรกลับมาเลย

กล่าวโดยรวม ผู้เจรจาต่อรองต้องเป็นผู้มีไหวพริบ มีความรู้ มีความซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นนักวางแผนที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี มีการตัดสินใจดีและรวดเร็ว และต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง เพราะต่างมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจานั้นๆทั้งสิ้น

### 2.2.11 กลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง

เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างผู้ร่วมเจรจา รวมทั้งเป็นการหาข้อยุติในเรื่องที่กำลังสนทนากันอยู่ในขณะนั้น ซึ่งผลที่ได้จากการเจรจาต่อรองย่อมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอกลยุทธ์สำคัญในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining) จัดเป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบท และผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive Frames) โดย Pinkley (1990: 120) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

- 1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/Task)
- 2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/Intellectual)
- 3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/Win) ดัง

ภาพต่อไปนี้

2. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ (Win-Win Versus Win-Lose Orientation) สิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย Walton และ McKersie เคยเสนอไว้กว่า 30 ปีที่แล้วว่าผู้ร่วมการเจรจาต่อรองมีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง คือ มองว่าการเจรจาต่อรองใด ๆ ต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Situations) ส่วนอย่างหลัง คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดแต่ไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนี้ แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็จะพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่าข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative Agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Situation) ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป

3. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific Tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce Opponents' Aspirations) ด้วยการย่ำข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่า คู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับข้อเสนอจากฝ่ายเรา ซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้

มากที่สุด อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ ถ้าสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามาก ก็อาจจะพบทางตันของการเจรจาต่อรอง และฝ่ายคู่เจรจาก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกัน ถ้าคู่เจรจาเห็นว่าเงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสูง การเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-Party Intervention) ในการเจรจาต่อรองแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่างๆ แล้ว ปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายต้องการและพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตันไม่อาจเจรจาต่อรองต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่ 3 มีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทที่ปรึกษา (Consultant) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และ คนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator)

1) ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่มุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากนี้ไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นในการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

2) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่าย หรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญาต่างๆ อนุญาโตตุลาการมีอำนาจเล็กน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาต่อรองของทั้งสองฝ่าย ในการทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการนั้นยอมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิง ฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัยของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งจะส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

3) ผู้ปรองดอง (Conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับ ความไว้วางใจจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารในแบบที่ไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัวและชุมชน ซึ่งบทบาทในการเป็นผู้ปรองดองจะใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4) ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลางและสามารถทำหน้าที่ในการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาต่อรองได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลต่างๆโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่างๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว

นอกจากนี้ การเจรจาต่อรองควรคำนึงถึงความสมดุลในชีวิต (Balance of Life) และคำนึงถึงจุดหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน รวมถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านการเจรจาต่อรอง สามารถนำยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรอง โดยใช้ “Balance” ย่อมาจากคำดังต่อไปนี้ (Ventures. 2006: Online)

**B** ย่อมาจาก Brainstorming หมายถึง การระดมสมอง ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องระดมสมอง เพื่อหาวิธีการและหาหนทางมาสนับสนุนการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ

**A** ย่อมาจาก AIM หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ผู้เจรจาต้องทราบจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร และมีประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียน หรือหน่วยงานอย่างไร

**L** ย่อมาจาก Law หมายถึง กฎ กติกา แผน หรือ นโยบาย รวมทั้งมาตรฐานต่างๆที่กำหนดในองค์กร การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ข้อยุติ ต้องทำภายใต้กรอบกติกาและคำนึงถึงมารยาทอีกด้วย การเจรจาต่อรองจะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าไปใช้กับคนพาล เพราะจะไม่ยอมรับกฎ กติกา จนกว่าจะล้มกระดานได้สำเร็จ

**A** ย่อมาจาก Adapt หมายถึง การปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ปรับปรุงทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและกระบวนการ อาทิ ส่วนบุคคลพัฒนาการใช้วาจา ศิลป์ ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้เจรจาต้องพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนใจเย็น อดทน และอดกลั้นต่อคำพูด รวมทั้งอารมณ์และความรู้สึกที่มากกระทบพัฒนาตนเองให้เป็นคนสุขุมรอบคอบ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยครบถ้วน พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการตั้งโต๊ะเจรจา

**N** ย่อมาจาก Nature หมายถึง ธรรมชาติ การเจรจาต่อรองให้เป็นไปตามธรรมชาติมากที่สุด ทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการเจรจา การพูดคุยสนทนา ไม่ควรจัดฉากหรือสร้างภาพ เพราะจะทำให้เสียความรู้สึกแก่ผู้เรียกร้องในด้านความจริงใจต่อกัน

**C** ย่อมาจาก Creative หมายถึง การสร้างสรรค์ บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มิตรภาพ รวมทั้งพยายามให้เป็นบรรยากาศในการสร้างสรรค์ พัฒนาหน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้า ไม่สร้างความแตกแยกในองค์กร

**E** ย่อมาจาก Emotion หมายถึง การสร้างอารมณ์ทางบวก สร้างความสุขและความอบอุ่น ขจัดความรู้สึกที่ไม่ดี เช่น ความกลัว สภาพการข่มขู่ หรือความไม่ปลอดภัยออกจากความรู้สึกของผู้เรียกร้อง

กลยุทธ์ในการเจรจามันับว่ามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ กลยุทธ์ของผู้บริหาร จึงควรศึกษาหลักการและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน โดยใช้หลักแห่งความไว้วางใจจริงใจ และสร้างความอบอุ่นและให้ความรู้สึกปลอดภัยแก่บุคลากร

โดยสรุปบุคคลที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เลือกวิธีการสื่อสาร และการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม โดยเน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร นำเทคนิคและกลยุทธ์ในการสื่อสาร และการเจรจาต่อรองมาใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 2.2.12 ความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง

ความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการจัดการกับความขัดแย้ง ความแตกต่างและหาข้อตกลงร่วมกัน ไม่ว่าความขัดแย้งหรือความแตกต่างจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด การเจรจาต่อรองจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรอง

ซึ่งแนวคิดของ ลอว์อีรี (Lowery. 2004: 71) ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ ความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร (Negotiation Competency) หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจจากการเจรจาต่อรองอย่างเป็นทางการ เพื่อการยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงของข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 11 ด้าน ได้แก่

1. ความรู้ในเรื่องที่สนทนา (Knowledge of Issues) หมายถึง การที่สามารถรู้ในข้อเท็จจริง และสามารถนำเอาความรู้ที่มีอยู่ไปขยายความเพิ่มเติมหรือปรับปรุง ดัดแปลงโดยสามารถที่จะบรรยายสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้
2. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึงความสามารถในการเข้าใจ รับรู้ แยกแยะความแตกต่างในอารมณ์ แรงกระตุ้น และความรู้สึกของผู้อื่น
3. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) หมายถึง การมีความอดทนและยอมรับในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการทำธุรกิจ
4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดคิดมาก่อน
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualization) หมายถึง ความแตกต่างของบุคคลทั้งจากบุคลิกภาพ สติปัญญา ความสนใจ พื้นฐาน และความรู้
6. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ภาพลักษณ์หรือบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้ร่วมสนทนาเกิดความมั่นใจในการสนทนา รวมทั้งให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ
7. การจูงใจ (Persuasion) หมายถึง ความสามารถในการชักชวนบุคคลให้สามารถคล้อยตามความคิดเห็นของตนได้



8. ความชัดเจน (Clearness) หมายถึง การสื่อความหมาย โดยใช้ภาษาที่ถูกต้องเพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจในเรื่องที่สนทนาอยู่

9. ทักษะการแก้ปัญหา (Facilitation) หมายถึง ทักษะในการเอาชนะอุปสรรคหรือ ข้อจำกัดต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ

10. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Skills) หมายถึง กระบวนการกำหนดและป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ไม่ให้เกิดจากการเผชิญหน้า และสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง และไม่เห็นพ้องด้วย ในลักษณะการสร้างสรรค์ และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

11. กลยุทธ์การตัดสินใจ (Affirmation Strategies) หมายถึง กระบวนการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุดและประสบผลสำเร็จในการทำธุรกิจ

นอกจากนี้ แนวคิดของทูปีย์ (Tupy. 2008: Online) ได้กล่าวว่า ในการเจรจาต่อรอง ผู้นำสามารถใช้เทคนิค ดังต่อไปนี้

1) รู้จักตนเอง ผู้เจรจาตรวจสอบดูว่า ตนเองมีทัศนคติกับการเจรจาต่อรองอย่างไร สนใจและชอบเป็นนักเจรจาหรือไม่ เพราะถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรองจะเป็นแรงผลักดันให้ประสบผลสำเร็จได้ง่าย

2) หมั่นทำการบ้านสม่ำเสมอ ผู้เจรจาต้องหมั่นฝึกฝนการเจรจาต่อรอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะด้านการพูด ฝึกให้เป็นผู้มี "สาลิกาลิ้นทอง"

3) ผู้เจรจาต้องตีความโจทย์และปัญหาให้แตก และคิดทบทวนการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการอย่างน้อยสามครั้ง

4) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล เกิดจากบรรยากาศความไว้วางใจ บอกความจริงและเปิดเผย และสร้างความเชื่อมั่นในการเจรจา

5) ควรรับฟังเสียงจากภายนอกให้มาก ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในเหตุการณ์จะมีส่วนให้ข้อมูลในการตัดสินใจแก่ผู้เจรจาขับเคลื่อนสถานภาพให้หลุดพ้น

6) ไม่ควรยึดติดกับตำแหน่ง เมื่อได้รับความไว้วางใจ ควรถอดหัวโขนเพื่อให้ผู้ร่วมเจรจาให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง จะช่วยหาคำตอบและแก้ไขปัญหาคและความต้องการได้ตรงจุด

7) ใช้พลังอำนาจอย่างเหมาะสม รูปแบบการใช้อำนาจมีหลากหลาย ควรใช้อิทธิพลมากกว่าอำนาจ โดยจงใจให้เกิดผลด้วยความเต็มใจมากกว่าการขู่บังคับ โดยเน้นทั้งพลังภายในและภายนอก

8) รู้ว่าอะไรคือชัยชนะ สามารถวาดภาพความฝันได้อย่างชัดเจน (Big Picture) สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ โดยสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำและหยั่งรู้ว่าจะได้รับชัยชนะทั้งสองฝ่าย

9) ไร่เรียงกับกระบวนการของการเจรจา ผู้นำจะไม่เคร่งเครียดในการเจรจา พยายามสร้างบรรยากาศในทางบวกให้ทุกคนมีความสุขร่วมกัน

โดยสรุปการสื่อสารและการเจรจาต่อรองจะสอดคล้องกับการที่พยาบาลวิชาชีพมีการศึกษาทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการเลือกวิธีการสื่อสาร และมีเทคนิควิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มารับบริการ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง มีการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม โดยเน้นประสิทธิผลในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 2.2.13 ปัญหาของการเจรจาต่อรอง

มงคล ตันดิสุขุมาล (2542) ได้ทำการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ พบว่า ก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ผู้บริหารประสบปัญหาเรื่องการขาดข้อมูลและการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้มากที่สุด ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ ความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม การใช้กลไก และปัญหาในเรื่องของสถานที่และสภาพแวดล้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านข้อมูลที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต และปัญหาด้านกฎหมาย

วารินทร์ สิ้นสูงสุด และประชุม โพธิกุล (2543) ได้กล่าวถึงความผิดพลาดสำคัญที่มีผลต่อการเจรจาต่อรอง คือ การเตรียมการไม่เพียงพอ ใช้พฤติกรรมที่ก้าวร้าวข่มขู่ ขาดความอดทน อารมณ์เสีย เมินเฉยต่อความขัดแย้ง โต้เถียงแทนการสร้างอิทธิพล พูดมากเกินไปแล้วฟังน้อยเกินไป

ผ่องศรี จิตมโนวรรณ (2548) ในการเจรจาต่อรองอาจมีปัญหและอุปสรรคเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการเตรียมตัวที่ดี การมีความรู้เป็นอย่างดีในเรื่องที่กำลังเจรจาต่อรอง จะทำให้ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจาต่อรองลดน้อยลง ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

จะพบว่า การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องอาศัยความระมัดระวังเป็นอย่างมากและยังต้องพบกับปัญหาต่างๆ ในการเจรจาต่อรองอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นการเตรียมตัวหรือเตรียมความพร้อมที่ดีจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ ปัญหาต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

#### 1. ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเจรจาต่อรอง

1) ปัญหาเรื่องการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง ในการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้น ข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมากจะต้องมีการเตรียมข้อมูลให้พร้อมเสมอก่อนการเจรจาต่อรอง

2) ปัญหาในการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

## 2. ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรอง

1) กลไกที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรองต่างฝ่ายต่างใช้ความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง ดังนั้นย่อมมีความเป็นไปได้ที่นักเจรจาบางคนพยายามที่จะใช้วิธีการต่าง ๆ ซึ่งในบางครั้งไม่เหมาะสม เช่น กลไกต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง ดังนั้นเราจึงควรระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

2) ความแตกต่างด้านภาษา และวัฒนธรรม ในเรื่องนี้ต้องมีการปรับตัวอย่างมาก การเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายเป็นเรื่องที่ดี เพราะความเข้าใจอันดีระหว่างสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นจะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรต่อไป

## 3. ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรอง

1) ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต หลังจากการเจรจาต่อรองสิ้นสุดลง ควรมีการทบทวนประเด็นข้อตกลงระหว่างกันให้ชัดเจน ตรวจสอบความเข้าใจระหว่างกันและแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดความผิดพลาด จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) ปัญหาด้านกฎหมาย ระบบกฎหมายมักจะมีผลกระทบต่อเจรจาต่อรองโดยทั่วไปจะถือได้ว่าข้อตกลงในการเจรจาต่อรองคือข้อสัญญาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายคาดหวังที่จะให้มีผลบังคับใช้ต่อกัน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดความผิดพลาด จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

### 2.2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง

งานวิจัยในประเทศ

เยาวลักษณ์ โพรธิตารา (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 216 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับสูง การศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของ เคลลี (Kelly, 1983) โดยสร้างแบบสอบถามที่เป็นการสมมติสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง จำนวน 10 สถานการณ์ วัดพฤติกรรมการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะมีข้อให้เลือกตอบ 3 ข้อ เลือกตอบได้ข้อเดียว ในแต่ละข้อที่เลือกตอบ จะประกอบด้วยพฤติกรรมการเจรจาต่อรองในระดับสูงให้ 3 คะแนน พฤติกรรมการเจรจาต่อรองในระดับปานกลางให้ 2 คะแนน พฤติกรรมการเจรจาต่อรองในระดับน้อยให้ 1 คะแนน และในการวิจัยครั้งนี้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดอบรมพยาบาลประจำการในเรื่องการเจรจาต่อรอง และควรมีโปรแกรมการเตรียมความพร้อมในด้านการเจรจาต่อรองก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย

มงคล ตันติสุขุมาล (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ:ประยุกต์กรอบแนวคิดของเร็คและลอง แนวคิดของเฟลมมิ่งและมิลล์ พบว่า นักธุรกิจที่เป็นผู้บริหารมักจะใช้วิธีการหรือกระบวนการเจรจาต่อรองที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของเร็คและลอง แนวคิดของเฟลมมิ่งและมิลล์เพียงบางเรื่องเท่านั้น ปัญหาของการเจรจาต่อรองทาง

ธุรกิจนั้นมีในทุกขั้นตอนซึ่งปัญหาต่างๆ ที่พบสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ ปัญหาก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ การเตรียมตัวก่อนการเจรจาและการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ กลไกที่มักจะใช้ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรม และปัญหาในเรื่องสถานที่และสภาพแวดล้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านข้อตกลงถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตและปัญหาด้านกฎหมาย และผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่าแนวคิดการเจรจาต่อรองแต่ละแนวคิดล้วนมีข้อดีที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล จึงจะส่งผลดีต่อการเจรจาต่อรอง

ฐิติชัย นิตสันสันติคุณ และคณะ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของผู้บริหาร พบว่า ความสำคัญของการเจรจาต่อรองในแง่ของธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบ่งตามผลประโยชน์ที่ได้รับ และแบ่งตามลักษณะของกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กระบวนการและหลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบตะวันตกและแบบตะวันออก ซึ่งแบบตะวันตกนั้นนำมาจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกาและยุโรปรวมทั้งสิ้น 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางของ Roger Fisher and William Ury, แนวทางของ Dr.Ross R. Reck and Dr.Brian G. Long, แนวทางของ Harry a. Mills และแนวทางของ Perter Flemming ส่วนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบตะวันออกได้มาจากแนวคิดของแบบญี่ปุ่นและแบบจีน ซึ่งมักเน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น และการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากลประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ และขั้นตอนหลังจากการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วยรายละเอียดของหลักการ และเทคนิคในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ อีกทั้งยังพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแตกต่างกันไป แต่โดยรวมแล้วพบว่านักธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารได้ใช้วิธีการ และหลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่สอดคล้องกับหลักสากลเพียงบางเรื่องเท่านั้น

รัฐกิตติ์ เลิศวิศวาณิชย์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่น-ไทย พบว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่นและไทยมีลักษณะใกล้เคียงกันหลายข้อ กล่าวคือทั้ง 2 ฝ่ายนิยมเจรจาต่อรองเป็นที่มากกว่าการเจรจาต่อรองแบบคนเดียวเนื่องจากไม่มีความเด็ดเดี่ยว และไม่มั่นใจในการตัดสินใจของตนเพียงคนเดียว จึงต้องมีการร่วมประชุมปรึกษาหารือกับทีมงานของตนก่อนที่จะทำข้อตกลงต่าง ๆ การให้ความสำคัญต่อสถานะทางสังคม และสร้างความไว้วางใจต่อกันทั้ง 2 ฝ่ายก็มีลักษณะใกล้เคียงกัน ประเด็นที่แตกต่างกันได้แก่ คนไทยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารแบบใช้คำพูดมากกว่าคนญี่ปุ่น เพราะคนญี่ปุ่นมักมีบุคลิกภาพที่สงบ สุภาพ นุ่มนวล และมักจะเป็นนักฟังที่ดี มักจะพยายามทำความเข้าใจความคิดและปัญหาของผู้ร่วมเจรจาต่อรองอยู่เสมอ

บุบผา แก้ววิเชียร (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การเจรจาต่อรองของพยาบาลประจำการ งานการพยาบาลสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มประชากรเป็นพยาบาลประจำการ 34 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนบุคคล

ยุพิน ยศศรี (2545: บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมอยู่ในระดับสูง ( $X = 4.03$ ) 2. ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม อยู่ในระดับสูง ( $X = 4.35$ ) 3. ค่าเฉลี่ยความสามารถในการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.91$ ) 4. สมรรถนะในตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างก็ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม

นันทนา รุ่งแสง (2546: บทคัดย่อ) การพัฒนาโปรแกรมการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองด้านการบริหารการพยาบาลสำหรับผู้บริหารหอผู้ป่วย มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างโปรแกรมการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองด้านการบริหารการพยาบาลแล้วนำไปทดลองใช้ และประเมินผลการทดลองโดยการเปรียบเทียบสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรทางการพยาบาลก่อนและหลังการใช้โปรแกรมการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองด้านการบริหารการพยาบาลสำหรับผู้บริหารหอผู้ป่วย ผลการวิจัย สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรทางการพยาบาลกับผู้บริหารหอผู้ป่วยหลังใช้โปรแกรมการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองด้านการบริหารการพยาบาลสูงกว่าก่อนใช้โปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

เอ็ดดี้และเชอร์เมอร์ (Eddy; & Schermer. 1999) ได้ศึกษากลยุทธ์การทำให้รูปแบบการเจรจาต่อรองในนักศึกษาพยาบาลมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยมีการใช้แบบสอบถามวัดรูปแบบการเจรจาต่อรองของนักศึกษาพยาบาลทั้งก่อนและหลังการฝึกปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่ 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบให้ความร่วมมือ (Collaborate Style) แบบเอาชนะ (Defeat Style) แบบปรองดอง (Accommodate Style) แบบหลีกเลี่ยง (Withdraw Style) และแบบประนีประนอม (Compromise Style) พบว่า การใช้วิธีฝึกปฏิบัติแบบพยาบาลที่เลี้ยงระหว่างนักศึกษาพยาบาลปีที่ 4 กับหัวหน้าหอผู้ป่วย จะทำให้มีการเพิ่มจำนวนนักศึกษาพยาบาลที่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบให้ความร่วมมือ และช่วยลดจำนวนพยาบาลที่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบเอาชนะ และยังให้ข้อเสนอแนะว่า องค์การสุขภาพควรคัดเลือกผู้ที่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบให้ความร่วมมือเข้าทำงานก็จะเป็นสิ่งที่ดีมากยิ่งขึ้น

ไบร์ท; พาร์คิน และ เวลส์ฮ (Bright; Parkin; & Welsh. 2001: 566) ได้ศึกษาทักษะในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจสำหรับอนาคต พบว่า เจ้าของธุรกิจต่างๆ หรือผู้บริหารที่ต้องการทำการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพในอนาคต จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งได้ข้อมูลมาจากการทำวิจัย 2 ชั้น ซึ่งเป็นของผู้ศึกษาเอง งานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างภาษาสำหรับฝึกฝน พัฒนา และปรับปรุง สำหรับการเจรจาต่อรองที่เกิดประสิทธิภาพดีจากการเริ่มต้นค้นคว้าพบว่านักเจรจาต่อรองมักใช้ถ้อยคำที่ไม่มีความจำเป็น เป็นข้อความที่เป็นการหวานล่อมคู่สนทนา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวนักเจรจาก่อน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะมีผลต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง กรณีศึกษาทั้ง 2 กรณี ได้ทำการทดลองถึงความแตกต่างของความคาดหวังในพฤติกรรมในการเจรจาต่อรองของนักเจรจาต่อรอง กรณีที่ 1 พบว่านักเจรจาต่อรองมักใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่ใกล้เคียงกับกฎของ Roger Fisher และ William Ury คือ จะเลือกใช้วิธีการเจรจาต่อรองแบบทั่วไปๆ โดยวิธีที่เลือกใช้จะเป็นลักษณะที่เป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอยู่แล้ว รวมทั้งยังมีความหลากหลายของเทคนิคการเจรจาต่อรองที่เลือกใช้ในการเจรจาต่อรองแต่ละสถานการณ์อีกด้วย ส่วนกรณีที่ 2 จะศึกษาถึงกุญแจสำคัญในการค้นหาตัวแปรที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จ นั่นคือ รูปแบบความร่วมมือที่ถือว่าเป็นตัวเชื่อมโยงไปสู่การได้รับผลลัพธ์ที่ได้แสดงออกมา ซึ่งได้แก่ ทักษะในการสนทนาหรือการเจรจาต่อรอง และการประยุกต์ใช้ทักษะในการสนทนาหรือการเจรจาต่อรองที่ถือว่าเป็นคุณค่าที่สูงในการเจรจาต่อรอง เพื่อช่วยให้การเจรจาต่อรองบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้ผลอย่างชาญฉลาด

เจนเซิน และ อันท์ (Jensen; & Unt. 2004: 533) ได้ศึกษาการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจจากการเจรจาต่อรอง: การเพิ่มผลประโยชน์และลดความเสี่ยง พบว่า ในการลงทุนทำธุรกิจร่วมกันนั้นแน่นอนว่าทั้ง 2 บริษัทย่อมต้องการผลประโยชน์จากการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การเจรจาต่อรองทุกครั้งจะประสบผลสำเร็จเสมอไป เนื่องจากมีเหตุผลหลายประการที่ทำให้การเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ คือ ข้อเสนอที่ดีกว่าของบริษัทคู่แข่ง, การได้รับผลประโยชน์ที่ต่ำเกินไป, เกิดการโต้เถียงกันขึ้นในขณะที่ทำการเจรจาต่อรอง, การเรียกร้องผลประโยชน์ที่สูงเกินกว่าที่ตนเองควรจะได้, การเจรจาโดยปราศจากยุทธศาสตร์, ข้อบกพร่องที่เกิดจากข้อมูล, การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่ายที่ร่วมเจรจาต่อรองด้วย เป็นต้น ในการหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาต่อรองควรมีการวางแผนที่ดีก่อน และควรฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

### 3. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้นำที่ช่วยขจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นจึงนำเสนอแนวคิดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่สำคัญ มีดังนี้

### 3.1 การแก้ปัญหา

#### 3.1.1 ความหมายของปัญหา

มีสถาบันและผู้เชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหา ได้ให้คำจำกัดความของปัญหาไว้ พอสรุปได้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 139) สรุปว่า ปัญหา หมายถึง กิจกรรมที่ต้องการบรรลุเป้าหมายและมีเหตุขัดข้องเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

อังเดร (Andre. 1986: 170) สรุปว่า ปัญหา หมายถึง สถานการณ์ซึ่งบุคคลต้องการที่จะทำอะไร แต่ไม่รู้วิธีการในการลงมือปฏิบัติ เพื่อที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ครูลิติก และ รูดริก (Krulik; & Rudrick. 1996: 3) ได้ให้แนวคิด ความหมายของ ปัญหา หมายถึง สถานการณ์ เหตุการณ์ที่เมื่อพบแล้วต้องตัดสินใจเพื่อหาทางออกของปัญหา

จากคำจำกัดความของปัญหา สรุปความหมายของปัญหา หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เผชิญแล้วไม่สามารถที่จะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหาได้ทันที หรือเป็น สิ่งที่มีเหตุขัดข้องที่ไม่สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องการการตัดสินใจในการหาทางออกของปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

#### 3.1.2 ความหมายของการแก้ปัญหา

ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของการแก้ปัญหา ไว้มากมาย ดังนี้

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2546: 272) ให้ความหมายของการแก้ปัญหา หมายถึง การหาคำตอบของปัญหาที่ยังไม่รู้วิธีการมาก่อน ทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในวิทยาศาสตร์โดยตรงและปัญหาในชีวิตประจำวัน โดยใช้ เทคนิค วิธีการหรือกลยุทธ์ต่างๆ

เมเยอร์และวิตทรอก (Mayer; & Wittrock. 1996: 47) สรุปว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ซาพาร์ลิส และ แอนจิโลโพลอส (Tsaparlis; & Angelopoulos. 2000: 131) ให้แนวคิดว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้เรียนสามารถนำกฎ หลักการ ความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ

แมทลิน (Matlin. 2002: 361) ให้แนวคิดว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวัน

เลตัน และ สเตร์นเบิร์ก (Leighton; & Sternberg. 2003: 623) สรุปว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเอาชนะอุปสรรค ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหา

ซูแนล และ ซูแนล (Sunal ;& Sunal. 2003: 90) สรุปว่า การแก้ปัญหามีความหมายถึง ยุทธศาสตร์ของการคิดที่พยายามใช้ เพื่อแก้ไขอุปสรรค ปัญหา

โดยสรุป การแก้ปัญหามีความหมายถึง การใช้ความคิดในการตอบสนองด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยระบุสาเหตุ และใช้กระบวนการในการดำเนินการและหาหนทางในการแก้ไขปัญหามาเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

### 3.1.3 กระบวนการในการแก้ปัญหา

ได้มีนักการศึกษาเสนอกระบวนการแก้ปัญหามากหลาย ดังนี้ จิก (Gick. 1988: 99-120) ได้เสนอแนะไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างตัวแทนปัญหา โดยทำความเข้าใจ เชื่อมโยงกับความรู้เดิมที่มีอยู่ และสร้างเป็นตัวแทนของปัญหาในรูปแบบต่างๆ เช่น สัญลักษณ์ เพื่อให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน

2. การคิดวิธีการแก้ปัญหา เป็นการรวบรวมวิธีการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบรวมถึงการวางแผน การจัดลำดับขั้นในการดำเนินการแก้ปัญหา

3. การดำเนินการแก้ปัญหา เป็นการปฏิบัติตามแผนการ และขั้นตอนที่ได้วางไว้

4. การประเมินผลการดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพิจารณามุ่งไปสู่คำตอบหรือเป้าหมายที่วางไว้จนบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ โคซาค; และ เอกเจน; โทบริดจ์; และ ไบบี (Kauchak ; & Eggen. 1998: 311-314; Trowbridge; & Bybee. 1996: 181) ยังได้แนะนำครูในฐานะเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่นักเรียนในการแก้ปัญหา ดังนี้

1. ควรนำเสนอปัญหาที่สอดคล้องกับบทเรียน ซึ่งจะช่วยให้ นักเรียนสามารถเชื่อมโยงปัญหากับประสบการณ์จริงในชีวิตประจำวันได้

2. ยกตัวอย่างปัญหาที่มีความหลากหลายที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง หลักการ กฎ และชีวิตประจำวันของนักเรียน

3. อภิปรายในรายละเอียดของปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจในปัญหา

4. เตรียมการปฏิบัติการแก้ปัญหา ครูควรช่วยให้ผู้เรียนระบุปัญหาและสร้างแนวทางในการแก้ปัญหด้วยตัวเอง

5. ครูให้ความช่วยเหลือนักเรียน สำหรับนักเรียนที่เริ่มฝึกแก้ปัญหาใหม่ๆ

6. ครูช่วยให้นักเรียนเห็นปัญหาและแสดงปัญหาที่แท้จริง

7. ครูสอนนักเรียนเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา

โดยทั่วไป



8. มอบหมายงานให้เด็กแต่ละกลุ่มให้มีความหลากหลาย

9. เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการแก้ปัญหาแบบ

ร่วมมือลอว์สัน (Lawson. 1995: 158) ได้สรุปขั้นตอนในการแก้ปัญหา ระบุถึง พฤติกรรมนักเรียนในแต่ละชั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นักเรียนสำรวจ ตรวจสอบปรากฏการณ์ ปัญหา และถามคำถาม เพื่อให้ทราบสถานการณ์ของปัญหานั้นๆ

ขั้นตอนที่ 2 ครูกระตุ้นนักเรียนให้แสดงความคิดเห็น ตั้งสมมติฐานในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 นักเรียนออกแบบและทำการทดลองเพื่อ ตรวจสอบสมมติฐาน

ขั้นตอนที่ 4 นักเรียนรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดลอง

ขั้นตอนที่ 5 นักเรียนได้รับคำแนะนำ เพื่อสรุปผลหรือ บางครั้งเพื่อตัดสใจในการยกเลิกผลการทดลอง และลงมือทำการทดลองใหม่อีกครั้ง

นอกจากนั้น ลอว์สัน กล่าวสรุปถึงการแก้ปัญหาก็คือ การ สืบเสาะหาความรู้ หรือการค้นพบแบบให้คำแนะนำนั่นเอง (Problem as Inquiry & As Guide Discovery)

ส่วน แอลิออต และคณะ (Elliott ;& et al. 2000: 311-318) ได้ เสนอรูปแบบการแก้ปัญหาที่ชื่อว่า DUPE MODEL ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. D ขั้นกำหนดธรรมชาติของปัญหา
2. U ขั้นทำความเข้าใจธรรมชาติของปัญหา
3. P ขั้นวางแผนแก้ปัญหา พร้อมทั้งลงมือปฏิบัติการ

แก้ปัญหา

4. E ขั้นประเมินแผนการแก้ปัญหา

### 3.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา

แมทลิน (Matlin. 2002: 377 - 380) ได้สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการแก้ปัญหาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความรู้พื้นฐาน เป็นสาระสำคัญที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหา
2. ความจำ ผู้ชำนาญการมีความสามารถในการระลึก ความจำระยะสั้นได้ดีกว่าผู้เริ่มฝึกหัดและสามารถขยายกรอบความคิดเพื่อเป็นพื้นฐานในความจำ ระยะยาวได้

3. ข้อคิดเห็น ผู้เริ่มฝึกหัดและผู้ชำนาญการจะมีข้อคิดเห็น ต่อปัญหาที่แตกต่างกัน

4. วิธีในการแก้ปัญหา การเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดี  
จะส่งผลต่อการแก้ปัญหา

5. การวางแผนอย่างละเอียดในขั้นเริ่มต้นการแก้ปัญหา
6. ความว่องไวและความถูกต้องในการแก้ปัญหา
7. ทักษะด้านการรู้คิด (Metacognition)

ในชีวิตประจำวันทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งปัญหาที่เผชิญนั้นอาจเป็นปัญหาที่แก้ได้ง่ายหรือเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ในทันที ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอน/วิธีการ และประสบการณ์มาช่วยแก้ปัญหา ถ้านักเรียนมีความรู้หรือแหล่งความรู้ที่เพียงพอ เข้าใจกระบวนการแก้ปัญหา มีขั้นตอน/วิธีการที่เหมาะสม ก็จะทำให้นักเรียนสามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ในการแก้ปัญหานี้ นอกจากนักเรียนจะต้องมีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอและเข้าใจกระบวนการแก้ปัญหาดีแล้ว การเลือกใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหานั้น ปรีชา เนาว์เย็นผล (2537: 23–79) และ สสวท. (2550: 11–35) ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ดังนี้

#### 1. การค้นหาแบบรูป

เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีลักษณะเป็นระบบหรือเป็นรูปแบบในสถานการณ์ปัญหานั้นๆ แล้วคาดเดาคำตอบ ซึ่งคำตอบที่ได้จะถูกยอมรับว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้องเมื่อผ่านการตรวจสอบยืนยัน กลยุทธ์นี้มักจะใช้ในปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องจำนวนและเรขาคณิต

#### 2. การสร้างตาราง

เป็นการจัดระบบข้อมูลใส่ในตาราง ตารางที่สร้างขึ้นจะช่วยให้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์อันจะนำไปสู่การค้นพบแบบรูปหรือข้อชี้แนะอื่นๆ ตลอดจนช่วยให้ไม่หลงลืมหรือสับสนในกรณีใดกรณีหนึ่ง เมื่อต้องแสดงกรณีที่เป็นไปได้ทั้งหมดของปัญหา

#### 3. การเขียนภาพหรือแผนภาพ

เป็นการอธิบายสถานการณ์และแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลต่างๆ ของปัญหาด้วยภาพหรือแผนภาพ ซึ่งการเขียนภาพหรือแผนภาพจะช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ง่ายขึ้น และบางครั้งก็สามารถหาคำตอบของปัญหาได้โดยตรงจากภาพหรือแผนภาพนั้น

#### 4. การแจกกรณีที่เป็นไปได้ทั้งหมด

เป็นการจัดระบบข้อมูล โดยแยกเป็นกรณี ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ในการแจกกรณีที่เป็นไปได้ทั้งหมดนักเรียนอาจจัดกรณีที่ไม่ใช่ช้อกก่อน แล้วค่อยค้นหาระบบหรือแบบรูปของกรณีที่เหลืออยู่ ซึ่งถ้าไม่มีระบบในการแจกกรณีที่เหมาะสมกลยุทธ์นี้ก็จะไม่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้จะใช้ได้ดีถ้าปัญหานั้นมีจำนวนกรณีที่เป็นไปได้แน่นอน ซึ่งบางครั้งเราอาจใช้การค้นหาแบบรูปและการสร้างตารางมาช่วยในการแจกกรณีด้วยก็ได้

### 5. การคาดเดาและตรวจสอบ

เป็นการพิจารณาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ปัญหา กำหนดผสมผสานกับประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องมาสร้างข้อความคาดการณ์ แล้วตรวจสอบความ ถูกต้องของข้อความคาดการณ์นั้น ถ้าการคาดเดาไม่ถูกต้องก็คาดเดาใหม่โดยอาศัยประโยชน์จาก ความไม่ถูกต้องของการเดาในครั้งแรก ๆ เป็นกรอบในการคาดเดาคำตอบของปัญหาครั้งต่อไป นักเรียนควรคาดเดาอย่างมีเหตุผลและมีทิศทางเพื่อให้สิ่งที่คาดเดานั้นเข้าใกล้คำตอบที่ต้องการมาก ที่สุด

### 6. การเขียนสมการ

เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่กำหนดในรูป ของสมการหรือบางครั้งอาจเป็นอสมการก็ได้ ในการแก้สมการนักเรียนต้องวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาเพื่อหาว่าข้อมูลและเงื่อนไขที่กำหนดมาให้มีอะไรบ้าง และสิ่งที่ต้องการหาคืออะไร หลังจากนั้นกำหนดตัวแปรแทนสิ่งที่ต้องการหาหรือแทนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่กำหนดมาให้แล้วเขียน สมการหรืออสมการแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านั้น ในการหาคำตอบของสมการมักใช้สมบัติ ของการเท่ากันมาช่วยในการแก้สมการ ซึ่งได้แก่ สมบัติสมมาตร สมบัติถ่ายทอด สมบัติการบวกและ สมบัติการคูณ และสุดท้ายต้องมีการตรวจสอบคำตอบของสมการตามเงื่อนไขของปัญหา กลยุทธ์นี้ มักใช้บ่อยในปัญหาทางพีชคณิต

### 7. การคิดแบบย้อนกลับ

เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่พิจารณาจากผลย้อนกลับ ไปสู่เหตุโดยเริ่มจากข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนสุดท้าย แล้วคิดย้อนขั้นตอนกลับมาสู่ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอน เริ่มต้น การคิดแบบย้อนกลับใช้ได้ดีกับการแก้ปัญหที่ต้องการอธิบายถึงขั้นตอนการได้มาซึ่งคำตอบ

### 8. การเปลี่ยนมุมมอง

เป็นการเปลี่ยนการคิดหรือมุมมองให้แตกต่างไปจากที่ ค้นเคยหรือที่ต้องทำตามขั้นตอนทีละขั้นเพื่อให้แก้ปัญหานั้นได้ง่ายขึ้น กลยุทธ์นี้มักใช้ในกรณีที่ แก้ปัญหาด้วยกลยุทธ์อื่นไม่ได้แล้ว สิ่งสำคัญของกลยุทธ์นี้ก็คือ การเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างไปจาก เดิม

### 9. การแบ่งเป็นปัญหาย่อย

เป็นการแบ่งปัญหาใหญ่หรือปัญหาที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอนออกเป็นปัญหาย่อยๆ ซึ่งในการแบ่งเป็นปัญหาย่อยนั้นนักเรียนอาจลดจำนวนของ ข้อมูลลง หรือเปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในรูปที่คุ้นเคยและไม่ซับซ้อน หรือเปลี่ยนให้เป็นปัญหาที่เคยแก้มา ก่อนหน้านี้

### 10. การให้เหตุผลทางตรรกศาสตร์

เป็นการอธิบายข้อความหรือข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในปัญหานั้นว่าเป็นจริงโดยใช้การให้เหตุผลทางตรรกศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหานั้น บางปัญหาเราใช้การให้ เหตุผลทางตรรกศาสตร์ร่วมกับการคาดเดาและตรวจสอบ การเขียนภาพหรือแผนภาพจนทำให้ บางครั้งเราไม่สามารถแยกการให้เหตุผลทางตรรกศาสตร์ออกจากกลยุทธ์อื่นได้อย่างเด่นชัด

กลยุทธ์นี้มักใช้บ่อยในปัญหาทางเรขาคณิตและพีชคณิต

### 11. การให้เหตุผลทางอ้อม

เป็นการแสดงหรืออธิบายข้อความที่ปรากฏอยู่ในปัญหานั้นว่าเป็นจริง โดยการสมมติว่าข้อความที่ต้องการแสดงนั้นเป็นเท็จ แล้วหาข้อขัดแย้ง กลยุทธ์นี้มักใช้กับปัญหาที่ยากแก่การแก้ปัญหาโดยตรงและง่ายที่จะหาข้อขัดแย้งเมื่อกำหนดให้ข้อความที่จะแสดงเป็นเท็จ

### 3.2 การตัดสินใจ

บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำ ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยมักจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ ล่วงไป

#### 3.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

คอร์ทแลนด์ (Kortland. 1996: 675) ให้สรุปความหมายของการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการคิดใช้เหตุผลในการเลือกที่จะลงมือปฏิบัติสิ่งใดๆ จากการเลือกที่หลากหลาย

มอร์ลิส (Morris. 1996: 248) ให้แนวคิดความหมายการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

พีดริกตี (Pedretti. 1999: 178) ได้สรุปความหมายการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ซับซ้อนที่ต้องกระทำเพื่อเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ จากทางเลือกอันหลากหลายในการแก้ปัญหาต่างๆ

แมทลิน (Matlin. 2002: 401) ให้แนวคิดความหมายการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ประเมินทางเลือกเพื่อเลือกทางเลือกในการปฏิบัติจากที่เลือกที่มีอยู่หลายๆทางเลือก

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณาวิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์กร

#### 3.2.2 ประเภทของการตัดสินใจ

เยสต์ (Yates. 1990: 3 - 5) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice) ในสถานการณ์นี้ ผู้ตัดสินใจจะเผชิญกับทางเลือกที่หลากหลาย ให้ผู้ตัดสินใจพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด

2. การตัดสินใจประเมินค่า (Evaluation) การประเมินค่าสถานการณ์ มุ่งพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด ในขณะที่นั้น ต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ของทางเลือกที่เลือกเอาไว้

### 3. การตัดสินใจสร้างสรรค์ทางเลือก (Constructions)

ในสถานการณ์สร้างสรรค์ทางเลือก หน้าที่ของผู้ตัดสินใจ คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกที่น่าสนใจ การตัดสินใจทั้ง 3 ประเภท มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันทุก ๆ สถานการณ์ ผู้ตัดสินใจจะเริ่มตั้งแต่การสร้างสรรค์ทางเลือก (Construction) การประเมินค่าทางเลือก (Evaluation) และการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice) เพื่อที่จะลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคนจะมีการตัดสินใจในแต่ละลักษณะแตกต่างกันตามงานของตน และต้องมีศักยภาพ ต้องสามารถตัดสินใจในปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

#### 3.2.3 กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่มีหลายขั้นตอน นักการศึกษาได้เสนอกระบวนการ/ขั้นตอนที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ดังนี้

เบเยอร์ (Beyer, 1991: 17) ได้เสนอขั้นตอนใน

การตัดสินใจ ดังนี้

บรรลุผลสำเร็จ

1. กำหนดเป้าหมาย/จุดประสงค์ที่ต้องการให้
2. ระบุทางเลือกหลากหลาย
3. วิเคราะห์ทางเลือก
4. จัดลำดับทางเลือก
5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไว้พิจารณา โดยการ
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

ประเมินความเสี่ยง

เอคเคิล, วิกฟิวส์ ;และบายส์ ;และทิสแมน, เพอร์กิน,

และ เจย์ (Eccles; Wigfield; & Byenes. 2003: 328; & Tishman; Perkins ;& Jay. 1995: 141-115) ได้เสนอขั้นตอนในการตัดสินใจแก้ปัญหา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายของการตัดสินใจ
2. รวบรวมทางเลือกสำหรับตัดสินใจเพื่อให้บรรลุผล

เป้าหมาย

3. ประเมินทางเลือกที่หลากหลาย
4. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา นั้น เริ่มตั้งแต่ การตั้งเป้าหมายของการตัดสินใจ การระบุทางเลือกไว้รอสำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์ทางเลือก การจัดลำดับทางเลือก การประเมินความเสี่ยง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

### 3.2.4 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ

เอเคนเฮด (Aikenhead. 1985: 468-471) สรุปปัจจัยที่อาจจะ เป็นอุปสรรค ดังนี้

1. ความรู้พื้นฐานที่ควรมีมาก่อน (Prerequisite Knowledge)
2. ความสามารถในการประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี
3. ความมีเหตุผล (Rationality) ใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
4. การยอมรับของชุมชน เกี่ยวกับทางเลือกที่ตัดสินใจ เมื่อได้ตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปแล้วได้รับการยอมรับจากชุมชนมากน้อยเพียงใด

โดยสรุปบุคคลที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญหรือปัญหาเร่งด่วนได้อย่างชัดเจน ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วน มีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วน โดยเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ ปรับปรุงการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน

### 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

งานวิจัยภายในประเทศ

บุญเรือน ภาณุทัต (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัย คัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 334 คน จาก 12 โรงพยาบาล โดยวิธีการ สุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพยาบาล วิชาชีพ แบบสอบถามความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย การสื่อสาร ระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจและวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ทดสอบความเชื่อมั่น ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.91, 0.90, 0.94,

และ 0.95 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ผลการวิจัย พบว่า 1. ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2. การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .61, .64$  และ  $.43$ ) ตามลำดับ 3. การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ โดยสามารถอธิบายการแปรผันตัวแปรเกณฑ์ได้ถึงร้อยละ 50 และพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลต่อตัวแปรเกณฑ์มากที่สุด ( $Beta = .39$ ) สมการในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน  $Y'$  (ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง)  $= .36 + .31$  (การสื่อสารระหว่างบุคคล)  $+ .44$  (การเสริมสร้างพลังอำนาจ)  $+ .08$  (วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์)  $Z'$  (ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง)  $= .36$  (การสื่อสารระหว่างบุคคล)  $+ .39$  (การเสริมสร้างพลังอำนาจ)  $+ .07$  (วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์)

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ไลน์และคนอื่นๆ (Lynn ;& Others. 2004 : 23) ศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพของสถาบันสุขภาพ รูปแบบงานวิจัยเป็นแบบศึกษาพหุกรณี ผู้วิจัยศึกษาบทบาทของพยาบาลวิชาชีพในมุมมองของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ผลวิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ชัดเจน และรวดเร็วทันเหตุการณ์ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ โดยจัดลำดับการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เน้นหลักของมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ มีการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเพิ่มความสะดวกในการบริการคนป่วย ผลวิจัยที่สำคัญโดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

มาร์ติน (Martin. 2011: Online) วิจัยการประเมินโครงการภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ ในมหาวิทยาลัยพยาบาล ประเทศบราซิล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพยาบาลวิชาชีพมีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่การบริหารจัดการที่มีคุณภาพทำให้คนป่วยพึงพอใจ การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ พยาบาลวิชาชีพมีปัญหาด้านทักษะการสื่อสาร และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมถึงการให้บริการคนป่วย

### 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์

#### งานวิจัยในประเทศ

เสนห์ จุ้ยโต (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลา

ทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดา มารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทน พากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ๆให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนประกาย ขั้นขยายความคิด ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขั้นสร้างความต่อเนื่อง

นิติมา เทียนทอง (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า สอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอลูริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือมี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

อนุชิต วรรณสุทธิ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต พบว่า ผู้บริหารมีอาชีพในด้านความเป็นผู้นำ ควรมีความวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานกับชุมชน องค์กรต่างๆ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความคมทางปัญญา กล้าคิดกล้าทำ กล้านำเสนอโครงการใหม่ๆ มีความสุขุม มีความมั่นคง มีความอดทนหนักแน่นและมีความคล่องแคล่ว เฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี



ถวัลย์ หงส์ไทย (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุด มี 6 ประเด็น ได้แก่ 1) เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) เรื่องการสร้าง การสื่อสาร และการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ 3) เรื่องการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) เรื่องการสร้างภาวะผู้นำ 5) เรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6) เรื่องการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดลฟายไปสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 176 คน ให้ข้อคิดเห็น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะ องค์ประกอบต่างๆของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆมา กำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และรอปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดปฏิกิริยา ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผน กลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน

และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

จิตติมา จำนงค์เลิศ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 360 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีแบบหลายขั้นตอน (Multi- Stage Sampling) เครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์ค่าความเที่ยง โดยทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้แก่ ความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ .97, .96 และ .87 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปดังนี้ 1. ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง 2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นฤมล สุภาทอง (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน และลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนปีการศึกษา 2550 จำนวน 136 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test ชนิด Independent Samples) การทดสอบค่าเอฟ (F-test ชนิด One Way ANOVA) การหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก

ทุกแบบ 2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆไม่แตกต่างกัน 4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5. ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆแตกต่างกัน 6. ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประสิทธิผลโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน 7. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 8. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อรวมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70 9. แนวทางพัฒนาภาวะเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า มี 2 แบบ ที่ควรนำไปพัฒนา คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรคี่ให้มีส่วนร่วม และแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

ธิญารัตน์ ชวยรักษ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลผลิตของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลผลิตของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนภาคใต้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 333 คน ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสภาพแวดล้อมการทำงาน แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ การรวมกันเป็นหนึ่งเดียวของทีมการพยาบาล การสนับสนุนจากผู้นิเทศทางการพยาบาล การมีอิสระในการทำงาน และความกดดันจากการทำงาน 2) แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย 3) แบบสอบถามผลผลิตของหอผู้ป่วย ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิและค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.80, 0.90, 0.83, 0.70, 0.96 และ 0.94ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ค่าเฉลี่ยผลผลิตของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนเขตภาคใต้อยู่ในระดับสูง 2. ด้านการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวของทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ด้านการสนับสนุนจากผู้นิเทศการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4. ด้านการมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5. ด้านความกดดันจากการทำงานมีความสัมพันธ์

ทางลบกับผลผลิตของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปีนฤทัย ประดิษฐศิลป์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ และความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 350 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ และความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และหาค่าความเที่ยง โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ 0.97 และ 0.93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติไคสแควร์ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงานต่อไปมาก 2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูงและบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี 3. ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และสถานภาพการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เชวงศักดิ์ พฤษภทเวศ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 388 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ

หลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ สอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 116 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 71 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 35 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐาน การวิจัยผลการทดลอง พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ

นนทกร อาจวิชัย;และมาริสสา ไกรฤกษ์ (2554) ได้

ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลและการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล และการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง 2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .87$ )

## งานวิจัยต่างประเทศ

พอร์เตอร์; และ วิลสัน (Porter-O' Grady; & Wilson. 1995: Abstract) ได้ทำการวิจัย พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ 1. เป็นนักคิดที่มีหลักการ (Conceptual) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ (System Thinking) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และการจัดการกับเหตุการณ์อลวนอลมุน ยุ่งเหยิง (Acclimatization to Chaos) 2. บริหารโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ได้แก่ การบริหารโดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ (Employee Involvement) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) 3. มีทักษะการสร้างสัมพันธ์ทางบุคคล (Interpersonal Relationship Skill) ได้แก่ มีอภัยและไม่มีมิตรไมตรี (Receptivity) มีความคล่องแคล่ว (Immediacy) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค (Equity) 4. มีภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจูงใจโน้มน้าว และเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

บาลีเอิน (Baliein. 1998: Abstract) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง (Senior Nurse Executive) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารสถานบริการสุขภาพในศตวรรษที่ 21 รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารการพยาบาล (CEO, SNE) จำนวน 45 คน ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลระดับสูง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบนักลงทุนหรือภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ 10 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 3) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) 4) ทำงานเป็นทีม (Team Player) 5) มีความสามารถตัดสินใจ (Decisive) 6) มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Able to Adjust to Change) 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confident) 8) มีความสามารถคิดค้นนวัตกรรม (Innovative) 9) กล้าเสี่ยง (Risk Taker) 10) มีอารมณ์มั่นคง (Persistent)

ฟอร์ด (นฤมล สุภาทอง. 2550: 43; อ้างอิงจาก Ford. 1999: Abstract) ได้ศึกษาการรับรู้ของศึกษาธิการเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนสำหรับคริสต์ศตวรรษที่ 21 พบว่า 1) ผู้ตอบแบบสำรวจเชื่อว่าวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง 2) การสื่อสารจะมีความสำคัญมาก 3) ทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้นในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ

มาร์เลย์ (นฤมล สุภาทอง. 2550: 43; อ้างอิงจาก Marley. 2003: Abstract) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้หรือการใช้อำนาจ และการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

#### 4. ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ กลยุทธ์

การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผล และเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มต้นการพัฒนาผู้ชำนาญด้านเทคนิคที่มีอาวุโสหน่อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนเองได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Yukl, 1998: 5-9)

ในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 4.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 4.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 4.3 ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารถือเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปถ้าหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกันและมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความแตกต่างกันจะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อคำว่าพัฒนากับการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 461)

##### 4.1.1 กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกรรมวิธีใดๆที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา นอกจากนี้ ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติ

เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา (กัลยรัตน์ เมืองสง. 2550: 54 - 55) อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ
2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น
3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ
4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนา มุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน

#### 4.1.2 กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะ ความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.1.3 กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้สองคำพร้อมๆกัน โดยเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความคิดเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

## 4.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) วิธี (Method) 2) เทคนิค (Technic) และ 3) การส่งมอบ (Delivery) ในการวิจัยนี้ ใช้คำว่า “วิธี” และการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) ธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้



ดูบริน (DuBrin. 1995: 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) การแสวงหาประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือการทำความรู้จักตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงานผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเอง โดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง ในที่นี้ หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่าง เช่น การที่ผู้นำเห็นว่า การเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกรบหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดิตตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไป การศึกษาหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่าง เช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน นับเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรเปลี่ยนความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาเหล่านั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่ง

ของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ

ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆนั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันในองค์กรทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์กรอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง que เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจจะมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผลหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา คือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

แฮร์ริส (Harris. 1997: 310 - 321) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกออกเป็น

1. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน คือ การสอนแบบตัวต่อตัว การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน

2. การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ ใช้วิธีการบรรยาย วิดีโอเทป ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ ใช้เครื่องมือจำลอง และสรุปด้วยวิธีการเพิ่มเติมบางอย่าง

นอกจากนี้ วิลสัน (Wilson. 2000: 1-11) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่ามีทั้งหมด 34 วิธี ได้แก่ 1) กลุ่มเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 2) กิจกรรมจูงใจ 3) การระดมความคิด 4) สถานการณ์จำลองแบบเกมส์ทางธุรกิจ 5) กลุ่ม 6) ศึกษากรณีตัวอย่าง 7) ซีดีรอม 8) การฝึกอบรมโดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 9) การประชุมทางคอมพิวเตอร์/กลุ่มข่าวสาร 10) ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 11) การอภิปราย 12) การฝึกหัด 13) การสอน 14) แบบฝึกหัด 15) แบบฝึกหัดที่ได้มาจากประสบการณ์ 16) ฟิล์มและวิดีโอ 17) วิเคราะห์กลุ่ม 18) ห้องปฏิบัติการทางภาษา 19) การบรรยาย 20) การประชุมโดยใช้สื่อผสมและวิดีโอ 21) การประชุมอภิปรายแบบเปิดกว้าง 22) หลักสูตรพัฒนาออกสถานที่ 23) จัดทำหลักสูตร 24) จัดทำรายการแสดง 25) การกระจายเสียง/แพร่ภาพทางวิทยุ

และโทรทัศน์ 26) บทบาทสมมติ 27) การสลับบทบาท 28) การเรียนรู้/การอ่านโดยการจัดการตนเอง 29) แบบจำลอง 30) กลุ่มศึกษา 31) จัดตั้งเป็นองค์กรเฉพาะ 32) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 33) การฝึกอบรมในสภาพเสมือนจริง 34) การใช้คอมพิวเตอร์โดยเน้นเว็บไซต์เป็นฐาน

แนดเลอร์ (Nadler; & Nadler, Z. 1994: 240-251) ได้พัฒนาการฝึกอบรมแบบวิเคราะห์ขั้นตอน (Critical Events Model) หรือที่เรียกว่า ซี อี เอ็ม (CEM) ที่ประยุกต์ใช้ในการศึกษา โดยเสนอขั้นตอนต่างๆในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวไว้เป็น 9 ขั้นตอนดังนี้

1. หาความต้องการขององค์กร (Identify the Need of Organization) เป็นการศึกษาความต้องการให้เกิดสิ่งใดต่อองค์กรนอกเหนือจากสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรือศึกษาว่าองค์กรต้องการเครื่องมือ เทคโนโลยี มาตรการ หรือบางสิ่งบางอย่างมาแทนสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือไม่อย่างไร

2. กำหนดลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องการ (Specify Job Performance) เป็นการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาของที่เข้าฝึกอบรมตามที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการฝึกอบรม

3. หาความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Identify Learner Need) เป็นการศึกษาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความต้องการการเรียนรู้และมีธรรมชาติของการเรียนรู้อย่างไร

4. กำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objectives) เป็นการกำหนดความต้องการที่จะให้ผู้เข้าอบรมเกิดพฤติกรรมอย่างไร เพื่อให้มีลักษณะที่ต้องการ

5. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Build Curriculum) ในขั้นตอนนี้ต้องกำหนดสิ่งต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างจุดประสงค์ของการฝึกอบรม ทฤษฎีการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ

6. เลือกวิธีการในการฝึกอบรม (Select Instructional Strategies) เป็นกระบวนการที่ผู้ออกแบบเลือกวิธีการเรียนรู้ของการฝึกอบรม เพื่อให้กระบวนการฝึกอบรมสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม

7. กำหนดแหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources) เป็นการหาแหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรม

8. การให้การฝึกอบรม (Conduct Training) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่หลักเกณฑ์กำหนดไว้

9. การประเมินผลและนำข้อมูลย้อนกลับ (Evaluation and Feedback)

นอกจากนั้น มิลานและอัลเลียส (Milano; & Ullius. 2002: 3) ได้เสนอแนวคิดของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมไว้คล้ายๆ กับหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยใช้แนวคิดการพัฒนา การฝึกอบรมแบบลำดับขั้น (Sequential-Iterative Model) หรือ SIM กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ (Goal & Objectives) เป็นขั้นตอนการประเมินความต้องการขององค์กร มี 6 ขั้นตอน คือ

1. หาความต้องการที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. วิเคราะห์ลักษณะผู้เข้าฝึกอบรมโดยรวม

3. ศึกษารายละเอียดประกอบของการจัดการฝึกอบรม
4. หาแหล่งเรียนรู้และวัสดุอุปกรณ์
5. กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. ศึกษาความเป็นไปได้และส่วนสนับสนุนในการจัดการฝึกอบรม

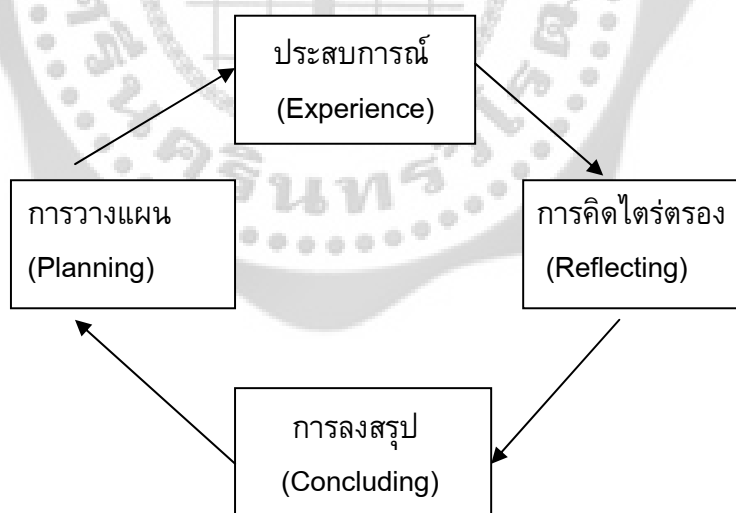
เลสเลย์ (Leslie. 1998: 30-31) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ เรียกว่า “Kolb's Learning Cycle” ประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเกิดประสบการณ์ (Experience) ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้สัมผัสกับสิ่งต่างๆ เหตุการณ์โดยประสาทสัมผัส จึงเกิดเป็นประสบการณ์ขึ้น เพราะผลจากการผ่านประสบการณ์โดยการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง

ขั้นที่ 2 การคิดไตร่ตรอง (Reflecting) เป็นการสรุปเกี่ยวกับเหตุการณ์ว่าอะไรดี ไม่ดี อะไรควรไม่ควร เพราะอะไร

ขั้นที่ 3 การลงสรุป (Concluding) เป็นการชี้ชัดเจาะจงว่า ได้เรียนรู้สิ่งใดแล้ว

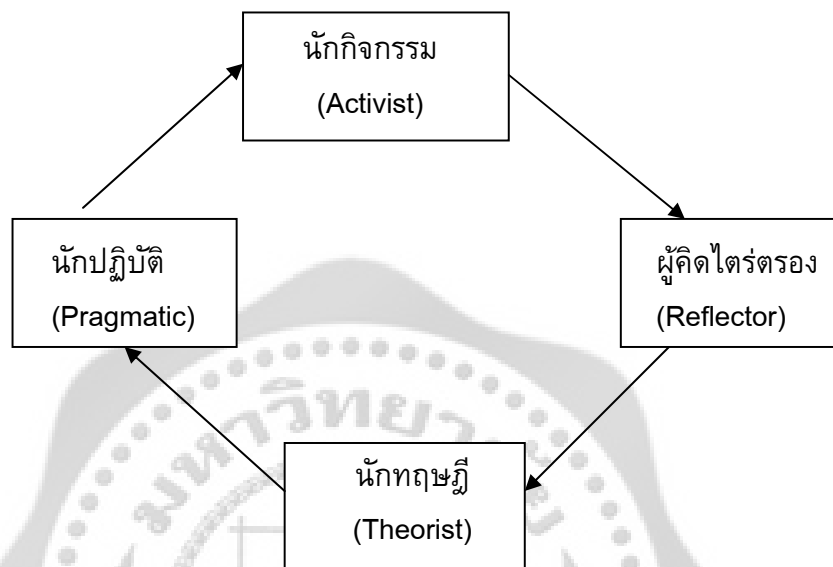
ขั้นที่ 4 การวางแผน (Planning) เป็นขั้นการจัดวาง/กำหนดวิธีที่จะปฏิบัติ (Behave) ในสถานการณ์ที่เป็นจริงสำหรับอนาคต ผลที่ได้รับจะกำหนดเป็นสิ่งที่ได้เกิดการเรียนรู้ และมีความมั่นใจในการดำเนินการเรียนรู้ตามวงจรตามลำดับไป มีภาพประกอบเป็นกระบวนการ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ “Kolb's Learning Cycle”

ที่มา: คอล์บ (Leslie. 1998: 30-31)

จากวงจรการเรียนรู้ของ เลสลีย์ อังอิงของคอล์บนี้ ฮันนี และมัมฟอร์ด (Leslie. 1998: 31-32; citing Honey; & Mumford) ได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ คอล์บ เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Pragmatic) มีรูปแบบเป็นกระบวนการเรียนรู้ เรียกว่า “The Learning Styles of Honey and Mumford” ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของฮันนี และมัมฟอร์ด

ที่มา: ฮันนี และมัมฟอร์ด (Leslie. 1998: 31-32; citing Honey & Mumford)

จากภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของฮันนี และมัมฟอร์ด มีลำดับขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันเป็นวงกลม เริ่มขั้นตอนแรก บุคคลจะแสดงบทบาทเป็นนักกิจกรรม (Activist) จะได้ทำสิ่งต่างๆจนเกิดประสบการณ์อย่างมาก เพื่อพิจารณานำไปใช้ในขั้นต่อไปจะเป็นนักสะท้อนกลับ (Reflector) เป็นผู้ที่พิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้น และตัดสินใจเลือกแนวทางไปปฏิบัติต่อไป จากนั้นจะเป็นนักทฤษฎี (Theorist) ซึ่งเป็นการสรุปว่าจะได้เรียนรู้สิ่งใดจากการได้ตัดสินใจ จากนั้นจะเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatist) โดยใช้สิ่งที่สรุปว่าได้เรียนรู้แล้วนำไปใช้ในการปฏิบัติ

นอกจากนี้ เลสลีย์ (Leslie. 1998: 34-35) ได้เสนอว่า ทักษะด้านความรู้สึกรวม (Sensory Attitudes) นั้น มีผลต่อทักษะการปฏิบัติ ซึ่งวิธีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ได้ผลดีประกอบด้วย ความรู้สึกรู้ในการมองเห็น (The Sense of Sight) ความรู้สึกรู้ในการได้ยิน (The Sense of Hearing) มีผลอย่างมากต่อความรู้ที่ทำให้เกิดเจตคติ ประกอบด้วย การฟัง ความรู้สึกรู้ในการสัมผัส มีผลอย่างมากต่อการฝึกทักษะ ประกอบด้วย การสัมผัส และการทำ จึงสามารถสรุปวิธีการจัดการเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1. การอ่าน (Reading)
2. การเห็น (Seeing)
3. การทำให้เกิดมโนภาพ (Visualization)
4. การเขียน (Writing)

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ คอลบ์ (Leslie. 1998: 30-31; citing Kolb. 1960) มาใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ในองค์ประกอบของ กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการเรียนรู้ในหลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งสังเคราะห์กระบวนการ ฝึกอบรมจากแนวคิดต่างๆ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมก่อนปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 1.1 การประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมก่อน จัดการฝึกอบรม
- 1.2 การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ฝึกอบรมและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม
- 1.3 การจัดเตรียมสื่อการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละ หัวข้อวิชาการฝึกอบรม
- 1.4 การเตรียมผู้รับผิดชอบเป็นวิทยากรเพื่อเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ในแต่ละ กิจกรรมในลักษณะเป็นทีมจำนวน 2-3 คน
- 1.5 การเตรียมตารางจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ฝึกอบรม
- 1.6 จัดเตรียมสถานที่เพื่อจัดการฝึกอบรมตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้
- 1.7 เตรียมเครื่องมือวัดและประเมินการเรียนรู้ไว้ให้ครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในขณะการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 2.1 ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมือที่กำหนดไว้
- 2.2 จัดกิจกรรมกะเทาะเปลือก ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันตลอดแนวเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม วิธีการ ฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อปรับสภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนนำเสนอกิจกรรมการ เรียนรู้ที่เป็นเนื้อหาสาระการฝึกอบรม
- 2.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์เชิง พฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามลำดับ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ให้เกิดพฤติกรรมการ เรียนรู้ที่ถาวร ดังต่อไปนี้
  - 2.3.1 การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ (Experience) โดยการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ตรงด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหา สาระของหลักสูตรฝึกอบรม ตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้

2.3.2 การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดไตร่ตรอง (Reflecting) โดยการจัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจเป็นสถานการณ์ที่เป็นเงื่อนไข เป็นคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เปรียบเทียบ ได้ใช้องค์ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาแล้ว และพิจารณาว่าอะไรควร ไม่ควร อะไรดีไม่ดี เพราะอะไร

2.3.3 การวางแผน (Planning) เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความคิดรวบยอดที่ได้จากการเรียนรู้ไปแล้วเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน กำหนดวิธีที่จะปฏิบัติในหน่วยงานตามสภาพจริงภายหลังการฝึกอบรม ผลที่ได้รับจะกำหนดเป็นข้อมูลที่ได้เรียนรู้และมีความมั่นใจในการดำเนินการเรียนรู้ตามวงจรเริ่มต้นตามลำดับไป

2.4 จัดกิจกรรมผสมผสานทางวิชาการ เพื่อสรุปประเด็นและเชื่อมต่อประเด็นในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม

2.5 ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์ผลการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว

3.2 การวิเคราะห์ผลการประเมิน นำผลที่ได้มาทบทวน เพื่อทำการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม

3.3 นำเสนอรายงานผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่อง ความหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ความสำคัญของการฝึกอบรม หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 5. ความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล เลิดสิน ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดแต่ละเรื่อง ดังนี้

### 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร มีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 5.1.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

กรมวิชาการ (2540: 34) ให้แนวคิดความหมายของหลักสูตรไว้ใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายในวงกว้างและความหมายในวงแคบ ความหมายในวงกว้าง หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ความรู้ มีทักษะ เกิดความคิดและทัศนคติที่ดีอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ความหมายในวงแคบ หมายถึง วิชาหรือ

เนื้อหาวิชาต่าง ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เรียนในแต่ละชั้นเรียนว่าจะต้องเรียนอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542: 10) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่า เป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ หรือการจัดทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นด้วยวิธีการปรับหรือขยาย

ธำรง บัวศรี (2542:28) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึงประสบการณ์ทางการศึกษาที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนอบรมในด้านต่าง ๆ อย่างดีที่สุด จนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมของตนได้อย่างเป็นสุข

บรูเบเกอร์ (Brubaker. 1982: 2) ได้สรุปความหมายของหลักสูตรว่าเป็น ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ได้สะสมมา

โอลิวา (Oliva. 1992: 10) ให้แนวคิดความหมายของหลักสูตรว่าเป็นการสร้างใหม่ของความรู้และประสบการณ์อย่างเป็นระบบ พัฒนาภายใต้ความอุปถัมภ์ของสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของตน แนวคิดนี้จะเน้นการลำดับหลักสูตร เพื่อให้การวางแผนการเรียนรู้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

อาร์มสตรอง (Armstrong. 2003: 20) ได้สรุปความหมายหลักสูตรว่า หมายถึงกระบวนการตัดสินใจ และสร้างหลักสูตร ซึ่งมีเป้าหมายสำหรับการเตรียมการและการประเมินแผนการตัดสินใจที่จะพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะด้านความรู้ ทักษะ และมีความเกี่ยวข้องกับ การถ่ายโอนความรู้ กระบวนการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และการสร้างการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ

สรุปการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งอาจเป็นการสร้างขึ้นมาใหม่ หรือปรับหลักสูตรที่มีอยู่แล้วโดยครอบคลุมระบบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบร่างหลักสูตร ระบบการใช้หลักสูตรและระบบการประเมินหลักสูตร

### 5.1.2 รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร

แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรนั้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดและรูปแบบไว้จำนวนมาก ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนแตกต่างกันไป ได้แก่

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba. 1962: 12) ทาบา ได้จัดเรียงลำดับการพัฒนาหน่วยการเรียนการสอนไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทดสอบหน่วยการเรียนการสอนที่สร้างขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาและดำเนินการให้มีแนวทางที่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากรอบงาน โดยการตรวจสอบหน่วยการเรียนการสอนทั้งหมดที่สร้างขึ้น เพื่อเรียงลำดับและกำหนดขอบเขต

ขั้นตอนที่ 4 การนำไปใช้และเผยแพร่หน่วยการเรียนการสอนใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการเรียนการสอนในห้องเรียนได้



เซเลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส (Saylor, Alexander, & Lewis. 1981: 30) สรุปถึงการพัฒนาหลักสูตรที่เริ่มจากเป้าหมายและจุดประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรแล้วก็จะตัดสินใจเลือกรูปแบบของหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายและจุดประสงค์ของผู้เรียนและสังคม นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ทางการเมืองและสังคมด้วย เมื่อได้หลักสูตรแล้วจะต้องมีการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งจำเป็นจะต้องกล่าวถึงรูปแบบของการเรียนการสอน เพื่อให้ครูได้เลือกใช้วิธีการสอนและสื่อการสอนที่เหมาะสม ส่วนขั้นตอนสุดท้ายเป็นการประเมินผล ได้แก่ การประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งเกิดจากการสอนของครู และการประเมินหลักสูตร ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร ข้อมูลจากการประเมินผลจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรในโอกาสต่อไป

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2535: 16-17) เสนอแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร ซึ่งประกอบด้วยระบบที่สัมพันธ์กัน 3 ระบบ คือ ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร แต่ละระบบประกอบด้วยขั้นตอนย่อยต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) ระบบการร่างหลักสูตร มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 สิ่งที่กำหนดหลักสูตร คือ การเตรียมการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตร อาจเริ่มจากการศึกษาวิจัย เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ต้องการทราบสภาพความต้องการของสังคมในด้านการศึกษา ต้องการทราบการศึกษาในปัจจุบัน แนวโน้มของสังคม และความต้องการทางการศึกษาในอนาคต การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการกำหนดหลักสูตร ประกอบไปด้วยสิ่งกำหนดทางวิชาการ สิ่งกำหนดทางสังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ สิ่งกำหนดทางการเมือง

ขั้นที่ 2 รูปแบบหลักสูตร หลังจากศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสิ่งกำหนดหลักสูตรแล้ว ก็เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบหลักสูตร เช่น หลักสูตรแบบรายวิชา หลักสูตรแบบบูรณาการ หรือหลักสูตรแบบแกนวิชา เป็นต้น รูปแบบหลักสูตรจะประกอบด้วย โครงสร้างและองค์ประกอบหลักสูตร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานการศึกษาของแต่ละหลักสูตร

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เมื่อร่างหลักสูตรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนจะนำหลักสูตรไปใช้ต้องตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขบางส่วนก่อนนำไปใช้จริง การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรอาจจะใช้วิธีการประชุมสัมมนาหรือให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ช่วยพิจารณาการทดลองใช้หลักสูตรแบบนำร่อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร

ขั้นที่ 4 การปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้ ต้องอาศัยการจัดทำข้อมูลที่ชัดเจน อันจะเป็นการทำให้การปรับแก้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

#### 2) ระบบการใช้หลักสูตร การใช้หลักสูตรมีอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การขออนุมัติหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรที่ผ่านการปรับแก้แล้ว เสนอหน่วยงานบังคับบัญชา เพื่อให้เห็นชอบสั่งการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนการใช้หลักสูตร เป็นขั้นตอนเตรียมการใช้หลักสูตร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- การประชาสัมพันธ์หลักสูตร
- การเตรียมงบประมาณ
- การเตรียมความพร้อมของบุคลากร
- วัสดุหลักสูตร
- บริการสนับสนุนและอาคารสถานที่
- ระบบบริหารของสถาบันการศึกษา
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้สอน
- การประเมินผลและติดตามการใช้หลักสูตร

ขั้นที่ 3 ดำเนินการใช้หลักสูตรหรือบริหารหลักสูตร ขั้นตอนนี้นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ที่ว่าเป็นศาสตร์นั้น หมายถึง การวางแผนใช้อย่างเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีทางการศึกษามาช่วยเสริม ส่วนที่ว่าเป็นศิลปะนั้น หมายถึง ผู้ใช้ในที่นี้รวมทั้งผู้บริหารและผู้สอน จะมีบทบาทมากในการที่จะทำให้หลักสูตรบรรลุความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ดังที่กล่าวไว้ว่า หลักสูตรแม้จะปรับปรุงเพียงใด ถ้าผู้สอนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอนหลักสูตรใหม่นั้นก็ไม่มี ความหมายและไม่ได้ผลตามที่หลักสูตรคาดหวัง

3) ระบบการประเมินหลักสูตร เป็นระบบสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตร การประเมินหลักสูตร คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการใช้หลักสูตรที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การประเมินหลักสูตร มีขั้นตอนและกระบวนการดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผนประเมินหลักสูตร เป็นการพิจารณาว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใดมาก เช่น ประเมินเอกสารหลักสูตร ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินการสอนของผู้สอน ประเมินการบริหารของผู้บริหาร ประเมินติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา และประเมินการยอมรับหลักสูตรจากผู้ปกครองหรือชุมชนเหล่านี้ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะข้อมูลจากแหล่งนั้น

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การจัดกระทำกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้ จัดเป็นหมวดหมู่วิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 การรายงานข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว โดยใช้การตีความ อธิบายลงสรุปเกี่ยวกับข้อมูลนั้น เพื่อนำข้อค้นพบจากรายงานข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขในส่วนต่าง ๆ ของหลักสูตรต่อไป

#### 5.1.3 การประเมินผลหลักสูตร

เป็นกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งได้มีการนำหลักสูตรไปใช้แล้วโดยนำผลจากการวัดในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดคุณค่าของ

หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา การประเมินผลหลักสูตรจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพของหลักสูตร และสามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

แบรดดี้ (Brady. 1990: 174-175) สรุปว่า รูปแบบการประเมินหลักสูตรมีผู้นำเสนอไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model) รูปแบบนี้จะเน้นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ได้แก่ รูปแบบของ ไทเลอร์ (Tyler's Objective Model) รูปแบบของแฮมมอนด์ (Hammond's Objective Model) รูปแบบของ โพรวูส (Provus's Objective Model)

2. รูปแบบที่ยึดหลักเกณฑ์เป็นหลัก (Criterion Model) ได้แก่ รูปแบบของ สเตค (Steak's Countenance Model)

3. รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ (Decision Model) ได้แก่ รูปแบบของ Stufflebeam เรียกว่า CIPP Model

การพัฒนาหลักสูตรนับว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อให้มีขั้นตอนที่ได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ โดยเลือกใช้ขั้นตอนที่เหมาะสมและมีการประเมินหลักสูตรอย่างชัดเจน

## 5.2 ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรมและระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะความสามารถ และเจตคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร. 2542: 172) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายในที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ การตระหนักรู้และแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกถึงทักษะในการทำงาน โดยผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้สามารถนำผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ (พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง. 2551: 31)

ขณะเดียวกัน แนดเลอร์ (Nadler. 1970: 9) ได้ให้ความเห็นว่า การอบรมเป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของปฏิบัติงานหรือพนักงานให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่เป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผ่านการจัดการที่เป็นรูปแบบอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ต้องการเสริมสร้างเชื่อมต่อช่องว่างของการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดความรู้หรือทักษะ เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน ปรับระดับความตระหนักรู้ในตนเอง และเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละคนให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาสร้างผลงาน (Wexley; & Latham. 1981: 4-5) การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถทำนายหรือคาดเดาด้วยความเชื่อมั่นภายใต้

สถานการณ์หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เป้าหมายของการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นที่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะที่ต้องการ เพื่อให้บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้สูงกว่าปกติ เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาสมรรถภาพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ (Posner. 1992: 73); (Silberman. 1998: 1) จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific knowledge) สามารถนำความรู้ในเรื่องนั้นไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลเป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Pramley. 1991: 15; Byars; & Rue. 1996: 216; Mello. 2002: 272; Beebe; Mottet; & Roach. 2004: 5) เป็นการวางแผนและความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skill) หรือเจตคติ (Attitude) โดยผ่านประสบการณ์การรับรู้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Buckley; & Caple. 1995: 13) การฝึกอบรมต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในอันที่จะถ่ายทอดความรู้ หรือทักษะจากบุคคลหนึ่งซึ่งมีความรู้หรือมีความสามารถไปสู่อีกบุคคลหนึ่งที่ไม่มีความรู้หรือขาดทักษะนั้น ๆ (Pont. 1995: 7)

การฝึกอบรมเป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้น ด้านการจำแนกแยกแยะ การประกัน การทำให้มั่นใจ การพัฒนา การปรับปรุง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นการสนองตอบในสิ่งที่บุคคลต้องการรู้หรือสิ่งที่องค์กรต้องการให้เพิ่มสมรรถภาพ เพื่อมุ่งพัฒนาให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Rothwell. 1996: 26) วิธีการต่างๆที่ใช้เพื่อการฝึกทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่และที่เพิ่งเข้ามาใหม่ (Dessler. 1999: 128 - 135) การทำให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และศักยภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากการสอนโดยการอบรม หรือฝึกฝนทักษะ และความรู้ซึ่งสัมพันธ์กับสมรรถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ อาจอยู่ในรูปของการฝึกหัดงาน หรือจัดหาความรู้มาสนับสนุนงาน ซึ่งเป็นการฝึกหัดพื้นฐานทางด้านการค้า การประกอบอาชีพ และเป็นมืออาชีพ (Wikipedia. 2008: Online) และเป็นวิธีการที่จะสื่อสารเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ทักษะและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเป็นการเพิ่มความตระหนักในตนเอง ตลอดจนเพิ่มโอกาสให้ตนเองในการหาความรู้เพิ่มเติม (Healthlink worldwide. 2010: Online)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ฝึกอบรม หมายถึง เป็นการวางแผน การสร้างและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการทำงาน โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายในที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ การตระหนักรู้และแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกถึงทักษะในการทำงาน โดยผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้สามารถนำผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

### 5.2.1 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมนอกจากจะเป็นจุดเริ่มต้นในการบ่งบอกคุณสมบัติความสามารถของผู้รับการฝึกอบรมแล้วก็ยังไม่เพียงเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในทาง ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติจริง (ทวีป อภิลิทธิ์. 2538: 24 - 26) ส่วน แวกซ์เลย์ และลาทัม (Wexley; & Latham. 1981: 4 - 5); สมคิด บางโม (2544: 14) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม คือ เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพิ่มทักษะความชำนาญ และเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง อาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA ดังนี้

5.2.1.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge = K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในงาน

5.2.1.2 เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand = U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้ว สามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

5.2.1.3 เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill = S) ทักษะคือความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

5.2.1.4 เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude = A) เจตคติหรือทัศนคติ คือความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน (รักษาน ไม่เบื่อง่ายไม่เซ็ง) ความกระตือรือร้น เป็นต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

### 5.2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้ (Leopold; Harris; & Watson. 1999: 219)

1. ทำให้ทราบเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์กร
2. เพื่อให้บรรลุผลส่วนตัวภายในองค์กร
3. ช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และสามารถรับมือได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมที่เพิ่มความรู้และทักษะใหม่ๆ อีกทั้งคงไว้ซึ่งความสามารถที่ว่าการฝึกอบรม (Healthlink worldwide. 2010: Online)

1. เป็นการเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้รับการฝึกอบรม
2. ช่วยยืนยันถึงคุณค่าในสิ่งที่ผู้รับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึก
3. ช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ผ่านการฝึกทักษะใหม่ๆ เพื่อสามารถ

ปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้

4. เพิ่มความตระหนักทั่วไป
5. เปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. พัฒนาความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงระดับชำนาญการ เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมแก้ไขปัญหาในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2.3 หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับประเภทของการฝึกอบรม

บีช (Beach. 1970: 78 - 379); บายอาร์และรู (Byars; & Rue. 1994: 219 - 222); และ แฮริส (Harris. 1997: 310 - 321) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม โดยใช้ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ (On-The-Job Training) เป็นการอบรมในสภาวะการทำงานปกติ โดยใช้เครื่องมือที่เป็นอยู่จริง อีกทั้งเอกสารและอุปกรณ์ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถใช้ได้เมื่อเข้ารับการฝึก ประเภทการฝึกอบรมนี้จะเป็นที่นิยมทั่วไปว่ามีประสิทธิภาพสำหรับงานอาชีพที่ต้องการฝึกหัดจริง และหมายถึง กระบวนการที่ผู้สอนงานได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่น การฝึกอบรมในหน่วยงานจะเกิดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานนั้นๆ หรือ เกิดขึ้นใกล้ๆ กับสถานที่ปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีมุ่งเน้นการเรียนรู้และการปฏิบัติในเวลาเดียวกัน เป็นวิธีการเบื้องต้นที่องค์กรนำมาใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในระดับที่เหมาะสมตามความต้องการ (Jacobs. 2003: 12)

2. การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ทำ (Off-The-Job Training) เป็นการอบรมนอกสถานที่ทำงานตามปกติ ไม่สามารถนับเป็นผลผลิตในงาน เป็นการหลบออกจากงานที่ทำอยู่และให้ความสนใจในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม การฝึกอบรมประเภทนี้ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการอบรมด้านหลักการและแนวคิด

บีช (Beach. 1980: 3) และพรามลีย์ (Pramley. 1991: 15) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมปฏิบัติการไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การฝึกอบรมปฏิบัติการเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลในด้านความรู้ เจตคติและทักษะอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ฝึกปฏิบัติร่วมกันอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านนั้นๆ คอยเป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำ เพื่อช่วยกันทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประชุมปฏิบัติการจะเน้นชั่วโมงปฏิบัติมากกว่าการ

อภิปรายหรือการบรรยายทำให้สามารถนำความรู้ทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและแนวคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับตัวเองเข้าใจในความสามารถของตนเอง ช่วยในการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ช่วยเพิ่มพูนความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

ซาง (Chang. 1995: 15-16) ได้เสนอแนวคิดในการดำเนินการฝึกอบรมแบบ High-IMPACT โดยมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดความต้องการของการฝึกอบรม (Identify Training Needs) โดยการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการและความเป็นไปได้ของการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง
2. กำหนดวิธีการที่เหมาะสม (Map the approach) โดยการเลือกวิธีการที่สามารถทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายตามต้องการ
3. สร้างเครื่องมือการเรียนรู้ในการฝึกอบรม (Produce Learning Tools) เป็นขั้นตอนที่ผู้วางแผนการฝึกอบรม กำหนดสิ่งประกอบต่างๆที่จะใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมด เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์ แบบฝึกกิจกรรม ฯลฯ เพื่อให้การฝึกอบรมสมบูรณ์แบบมากที่สุด
4. กำหนดเทคนิควิธีในการฝึกอบรม (Apply Training Techniques) เป็นกระบวนการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม โดยการเลือกเทคนิคต่างๆที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการฝึกอบรม
5. กำหนดการวัดและประเมินผล (Calculate Measurable Result) เป็นการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาพิจารณาว่าการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้หรือไม่ ผลของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ซึ่งอาจต้องกำหนดวิธีการใหม่ ถ้ามีความจำเป็น
6. ทดลองดำเนินการฝึกอบรมตามที่กำหนด (Track Ongoing Follow - Through) เป็นขั้นตอนฝึกหัดและทบทวนดำเนินการตามที่กำหนดไว้ให้แน่ใจว่าไม่มีสิ่งใดส่งผลกระทบต่อให้การฝึกอบรมมีข้อบกพร่อง

#### 5.2.4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับแบบฝึกหัด

การฝึกอบรมแตกต่างจากการทำแบบฝึกหัด เนื่องจากการทำแบบฝึกหัดนั้น ผู้ทำมักจะทำเป็นครั้งคราว หรือเพื่อเป็นกิจกรรมสันทนาการ หรือเพื่อความบันเทิง

ส่วนการฝึกอบรมนั้น มีเป้าหมายเฉพาะ นั่นคือ เป็นการปรับปรุงความสามารถ ประสิทธิภาพ และการกระทำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ซึ่งเกลททอร์น และฟอกซ์ (Glatthorn; & Fox. 1996: 8) กล่าวถึงสิ่งที่มีความสำคัญในการฝึกอบรมเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. การจัดประสบการณ์ที่ต้องการ
2. บรรยากาศในการเรียน

### 3. จุดเน้นในการเรียนรู้

#### 4. วิธีการสอนและสื่อ

องค์ประกอบดังกล่าว สรุปมาแล้วมีนักการศึกษาและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมได้ให้เสนอแนวคิดในหลักในการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้มากมาย ซึ่งกล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไปในทำนองเดียวกัน ได้แก่ โนลส์ (Knowles. 1984: 38) เดลาเฮย์ (Delahaye. 2000: 34-36) มิลาโน และอัลเลียส (Milano; & Ullius. 2002: 24) โดลาซินสกี (Dolasinski. 2004: 54-55) ซึ่งสรุปลักษณะที่ผู้ใหญ่ต้องการในการเรียนรู้เป็นหัวข้อใหญ่ๆ ได้ดังนี้ (Glatthorn; & Fox. 1996: 7 - 8)

#### 1. การจัดประสบการณ์ที่ต้องการ

1.1 ผู้ใหญ่ต้องการกำหนดการที่ยืดหยุ่นได้ ซึ่งทำให้มีเวลาในการเรียนรู้

1.2 ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีโอกาสให้มีกิจกรรมเป็นรายบุคคล

1.3 ชอบการสอนลักษณะเฉพาะตัวต่อตัวและมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิด

ประสบการณ์

1.4 การจัดการเรียนรู้จะได้ประโยชน์ ถ้ามีการจัดห้องให้มีโอกาส

ปฏิสัมพันธ์ในลักษณะคละอายุ และมีหลากหลายมุมมอง

1.5 การเรียนรู้ตรงกับประสบการณ์ ความต้องการ และความสนใจ

ของตน

#### 2. บรรยากาศในการเรียน

2.1 ในการเรียนรู้ต้องจัดบรรยากาศให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวก

2.2 ไม่ต้องการบรรยากาศการเรียนที่มีลักษณะต้องฝืนใจปฏิบัติ แต่ต้องการความเชื่อถือและการยอมรับในสิ่งที่แตกต่างออกจากกิจกรรมที่กำหนด

2.3 ต้องการมีโอกาสแสดงออกและเรียนรู้จากผู้อื่น

2.4 ผู้ใหญ่จะพร้อมใจศึกษาหรือปฏิบัติเมื่อมีจุดหมายที่ชัดเจนและแน่นอนจากผู้ให้การฝึกอบรม

#### 3. จุดเน้นในการเรียนรู้

3.1 ต้องการการเรียนรู้ที่เน้นการโต้ตอบ การวิเคราะห์ และแบบฝึกที่ใช้วิจารณ์ญาณ

3.2 มีความสนใจการเรียนที่เน้นคำถามที่ว่า “อย่างไร” ซึ่งช่วยให้สามารถไปประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ได้ เรียนแล้วจะนำไปใช้ประโยชน์อะไรในการประกอบอาชีพ ผู้สอนจึงต้องชี้จุดหมายให้เขาเห็นอย่างชัดเจน



#### 4. วิธีการสอนและสื่อ

4.1 ชอบการสอนแบบแก้ปัญหาและการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ

4.2 ต้องการให้เกิดการสอนให้ผู้เรียน เกิดความกระตือรือร้นในการสร้างองค์ความรู้โดยการย้อนกลับข้อมูล

4.3 ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อได้รับความพอใจในการเรียน ซึ่งอาจจะเกิดจาก

4.3.1 ได้รับผลการเรียนเป็นที่พอใจ ฉะนั้น ควรให้คำชมเชย ให้กำลังใจ อย่าตำหนิตีเตียน หรือวางเฉย เมื่อผู้ใหญ่ได้แสดงความสามารถ อย่าให้ผู้ใหญ่เสียใจ กลุ้มใจ กังวลใจน้อยใจ ผู้ใหญ่ไม่ชอบการวิจารณ์ การใช้ประสบการณ์ของผู้ใหญ่ ช่วยในการสอน หรือให้เป็นวิทยากรในบางเรื่องบางวิชาได้

4.3.2 การต้อนรับ การพูดจา การปฏิบัติ การเอาใจใส่ การให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากผู้สอน วิทยากร

4.3.3 การได้รับรางวัล ซึ่งอาจจะเป็นประกาศนียบัตร คำชมเชยในผลงานที่ทำ

4.3.4 เกิดความพอใจในวิทยากร เนื้อหาวิชา เพื่อนร่วมการฝึกอบรม พื่อใจในผลงาน หรือประสบความสำเร็จในผลผลิตที่ปรากฏออกมา ได้ปรับปรุงกิจการงานที่ตนทำอยู่

นอกจากนี้ ซील (Sheal, 1994: 19 – 37) มีความเห็นว่าการพัฒนาครูในรูปแบบของการใช้หลักการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงหลักทฤษฎีการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งปัจจัยที่มีส่วนให้การจัดการฝึกอบรมสำเร็จมีดังนี้

1. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to learn) ผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยเหตุผลหลายอย่าง ซึ่งผู้ให้การฝึกอบรม จะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 ให้เกิดความสนใจ

1.2 เชื่อมโยงเนื้อหาที่ฝึกอบรมให้เข้ากับสิ่งที่ต้องการพัฒนา

1.3 ให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรม สามารถนำไปใช้ได้ตาม

จุดมุ่งหมายของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.4 ให้ความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรม โดยการให้โอกาสแสดงออกในสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังอาจต้องมีสิ่งอื่น เช่น วุฒิบัตร รางวัล ฯลฯ

2. บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Comfortable Learning Environments)

เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งผู้ใหญ่มีความรู้สึกว่าจะต้องกลับมาเข้าเรียนในชั้นเรียนอีกครั้ง ต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่สะดวกและทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลในการเรียนรู้ นอกจากนั้นยังต้องให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรม

3. ความต้องการและรูปแบบในการเรียนรู้ของแต่ละคน (Individual Learning Needs and Styles) เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความถนัดในการใช้สมองซีกซ้ายและซีกขวาไม่เหมือนกัน จึงทำให้มีความชอบในรูปแบบของการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน จึงต้องออกแบบกิจกรรมในการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังต้องสังเกตการณ์ตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม

4. ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Previous Knowledge and Experiences) การให้ความรู้แก่ครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย ผู้ให้การฝึกอบรมต้องตระหนักในสิ่งต่อไปนี้

4.1 ผู้ใหญ่พร้อมที่จะให้ความรู้แก่ผู้อื่น ดังนั้น แต่ละคนจึงนับเป็นแหล่งข้อมูลของการฝึกอบรมด้วย

4.2 ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีอยู่จะทำให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้สร้างความรู้ใหม่จากสิ่งที่เก็บไว้ในความจำของตนได้

4.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแนวคิดที่สะสมในตนเองมานาน จึงทำให้ยากที่จะรับสิ่งใหม่ๆที่มีในการจัดกิจกรรม จึงต้องวางแผนการฝึกอบรมให้ดีและเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้

5. การควบคุมการดำเนินการฝึกอบรมให้อยู่ในเนื้อหาสาระและกิจกรรมการเรียนรู้ (Control Cover Learning Content and Activity) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความสุขในการเรียนรู้มากขึ้น ถ้ามีการควบคุมองค์ประกอบต่างๆให้อยู่ในทิศทางที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำกิจกรรมได้ดีและมาก

6. การมุ่งไปสู่ปัญหาด้วยสิ่งที่มีอยู่ในชีวิตจริงและสามารถนำไปประยุกต์ได้ (Focus on Dealing with Realistic Problem and Applying Learning) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมุ่งให้มีความรู้ทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคต จึงต้องให้มีกิจกรรมการปฏิบัติให้ใกล้เคียงกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติอยู่ในชีวิตจริง

#### 5.2.5 การวางแผนการฝึกอบรม

เบตเตอร์และบลูม (เสถียร แป้นเหลือ. 2550: 56; อ้างอิงจาก Bader; & Bloom. 1994: 24 - 31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมที่ส่งผลสูงสุด (High-IMPACT Training Model) ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Needs) ผู้พัฒนาการฝึกอบรมจะต้องสามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม เป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะเดิมหรือทักษะใหม่ ตัดสินใจเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนา สอบถามผู้มีส่วนร่วมเพื่อศึกษาพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ และบรรยากาศการทำงานของผู้มีส่วนร่วม เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้มีส่วนร่วม ประเมินคุณค่าของความต้องการการฝึกอบรม และการสร้างความเชื่อมั่นในการฝึกอบรม

2. วางแผนแนวทางการฝึกอบรม (Map The Approach) วางแผนอย่างมีระบบและไม่มีข้อจำกัดโดยการเข้าใจความต้องการของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และความคาดหวังของผู้จัดอบรม ซึ่งเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำเสนอ การอภิปราย การปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเลือกสื่อโสตทัศนูปกรณ์ การผลิตโปรแกรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็นทางด้านเวลา งบประมาณ และแหล่งทรัพยากร

3. ผลิตสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce Learning Tools) เป็นจัดหาสื่อเครื่องมือ การเรียนรู้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ซึ่งอาจจะผลิตเองหรือจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องตรวจสอบถึงความเหมาะสมของกิจกรรมและแบบฝึก การเสริมแรงและความต่อเนื่อง ความเหมาะสมของขนาด และโครงสร้างของกิจกรรมและโปรแกรมทั้งหมด

4. การประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply Training Techniques) โดยตรวจสอบถึงสิ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย เกิดผลดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมสามารถสร้างประสบการณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการ คุณค่าที่ได้จากการอบรม ลักษณะของวิทยากรที่นำเสนอ ความรู้และทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดทักษะตามที่ต้องการ และมีการติดตามผลที่ชัดเจน

5. การคำนวณผลลัพธ์ที่วัดได้ (Calculate Measurable Results) ด้วยการสอบถาม การสังเกตระหว่างการฝึกอบรม ทั้งการปฏิบัติและการทำงานตามที่มอบหมาย การติดตามข้อมูลที่ต้องการในระหว่างการอบรม และใช้กระบวนการประเมินผลเชิงลึกถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการฝึกอบรม และการประเมินผลโดยการติดตามเป็นช่วงระยะเวลาต่างกัน

6. การติดตามผลการฝึกอบรม (Track Ongoing Follow-Through) เป็นการเตรียมการ ติดตามผลตั้งแต่ก่อนเริ่มการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝึกอบรมที่ต้องกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการติดตามผลการฝึกอบรม

นอกจากนี้ เวลา (Vella, 1995: 10 - 14) ได้เสนอแนะแนวทางในการวางแผนเพื่อจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในองค์กรทั่วไปได้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. ผู้อบรมหรือเป้าหมายคือใคร (Who) เป็นการตอบคำถามเพื่อให้ทราบว่าผู้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมเป็นใคร จำนวนทั้งหมดเท่าใด และมีความคาดหวังอย่างไร
2. เหตุผลของการฝึกอบรม (Why) เป็นการแสวงหาคำตอบเพื่อทราบสถานการณ์ วิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. เวลาในการจัดการฝึกอบรม (When) ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมนั้นควรเป็นอย่างไร ควรจัดเมื่อใด ระยะเวลาเท่าใด
4. สถานที่จัดการฝึกอบรม (Where) เป็นการบอกให้ทราบว่าสถานที่จัดควรเป็นที่ใด ใช้ห้องประชุมหรือห้องเรียน จัดฝึกอบรมที่ไหน จึงจะเหมาะสมกับการฝึกอบรม

5. เนื้อหาของหลักสูตรเน้นอะไร (What) เนื้อหาในการฝึกอบรมเน้นหนักทางด้าน ทักษะ ความรู้ หรือเจตคติต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้

6. สิ่งที่คาดหวังคืออะไร (What for) เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการพัฒนาอะไร

7. โครงสร้างของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร (How) โครงสร้างของโปรแกรม ภาระงาน การเรียนรู้ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 5 ส่วนด้วยกันคือ การเตรียมการ การแนะนำ แนวคิดและทฤษฎี การฝึกปฏิบัติ และส่วนของพิธีปิดการฝึกอบรม

ส่วนการออกแบบที่ให้เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอความคิดสร้างสรรค์ และเกิดพัฒนาการ ซึ่งซิลเบอร์แมน (Silberman. 1998: 15-16) ได้เสนอขั้นตอนไว้ดังนี้

1. ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Assess the Needs for Training and the Participants) เป็นการพิจารณาความจำเป็นและประสิทธิผลที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับเป็นการประเมินในช่วงเริ่มต้นของโปรแกรม ซึ่งจะช่วยในการวางแผน การออกแบบ และการปรับปรุงโปรแกรมได้ดี

2. ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้โดยทั่วไป (Set General Learning Goals) วิเคราะห์และแยกแยะสมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นเป้าหมาย อธิบายถึงความต้องการในการสร้างความตระหนักทางด้านเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ และการสร้างพฤติกรรมใหม่ การแก้ปัญหาในชีวิตจริง และการนำไปใช้ในหน้าที่การงาน

3. กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ในเชิงลึก (Specify Objectives) เจาะลึกถึงชนิดของการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ จุดประสงค์เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการ การตรวจสอบ และการประเมินผลการฝึกอบรม

4. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design Training Activities) ซึ่งออกแบบกิจกรรม การเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสร้างโครงร่าง ทั้งวิธีการและรูปแบบของกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของการฝึกอบรม

5. เรียงลำดับกิจกรรมการฝึกอบรม (Sequence Training Activities) พิจารณาว่า กิจกรรมใดควรเริ่มต้นหรืออยู่ตอนท้ายโปรแกรม ปรับกิจกรรมเพื่อให้แผนการฝึกอบรมที่วางไว้คล่องตัวมากขึ้น

6. เริ่มการวางแผนอย่างละเอียดทั้งหมด (Start Detail Planning) กำหนดวิธีการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน กำหนดเวลา ข้อเสนอแนะ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่และวิธีการสิ้นสุดการฝึกอบรม

7. ทบทวนรายละเอียดของแผนการฝึกอบรม (Revise Design Details) ตรวจสอบแผนที่วางไว้และทบทวนประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกอบรม พิจารณาว่าต้องปรับปรุงหรือติดตามงานหรือขั้นตอนใดบ้าง ตัดสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ปฏิบัติไม่ได้หรือบกพร่อง

8. ประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Total Result) ตรวจสอบแผนการฝึกอบรมว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การวางแผนการฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้นมีกระบวนการและขั้นตอนที่สอดคล้องกัน คือ กิจกรรมในขั้นตอนแรกเป็นกิจกรรมก่อนการปฏิบัติการฝึกอบรม (Pre-Implementation) ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกกิจกรรมที่ต้องเตรียมไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม โดยเริ่มตั้งแต่ทำการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การออกแบบการจัดฝึกอบรม และมีการจัดเตรียมการเพื่อทดลองทำการฝึกอบรม ขั้นตอนที่สองเป็นกิจกรรมระหว่างการจัดฝึกอบรม (During Implementation) รวมตลอดไปถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการ เทคนิคการจัดฝึกอบรม และในขั้นตอนสุดท้ายเป็นกิจกรรมหลังจากที่มีการจัดการฝึกอบรม (Post-Implementation) ครอบคลุมขั้นตอนที่จำเป็นได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการฝึกอบรมได้ดำเนินสิ้นสุดลง การติดตามผลภายหลังการจัดฝึกอบรมและการทบทวนข้อผิดพลาด ตลอดจนมีการประเมินถึงปัญหาเพื่อการปรับปรุงการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผนการฝึกอบรม ความรู้ในหลักการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้จัดการฝึกอบรมมีความมั่นใจในการวางแผนดำเนินงานฝึกอบรมมากขึ้น

#### 5.2.6 กระบวนการฝึกอบรม

เพื่อผลสัมฤทธิ์อันสูงสุดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมควรให้ความสนใจเกี่ยวกับกระบวนการของการฝึกอบรมที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดการ รวมถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ซึ่ง ดอฟฟ์ (Doff, 1989: 3-4) ได้เสนอแนะกิจกรรมหลักในการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเต็มที่ ได้แก่ การสาธิต (Demonstration) การอภิปราย (Discussion) และ การทำกิจกรรมคู่และกิจกรรมกลุ่ม (Pair and Group Activities) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสาธิต (Demonstration) กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการแนะนำเทคนิคใหม่ ๆ แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มองเห็นว่าเทคนิคดังกล่าวนั้นเป็นอย่างไร การสาธิตอาจจะใช้ความรู้บรรยาย

2. การทำกิจกรรมคู่และกิจกรรมกลุ่ม (Pair and Group Activities) กิจกรรมประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากขึ้น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถพัฒนาความคิดไปด้วยกัน โดยขั้นตอนของการทำกิจกรรมคู่และกิจกรรมกลุ่ม คือ

- 2.1 ขั้นนำเข้าสู่กิจกรรม (Introduction to the Activity)
- 2.2 ขั้นทำกิจกรรม (The Activity Itself)
- 2.3 ขั้นสรุป (Round-Up)

เช่นเดียวกับเอลลิส (Ellis, 1990: 226 - 235) ได้เสนอแนะกระบวนการฝึกอบรมไว้ 2 ส่วน คือ การสร้างความตระหนักในการสอน (Awareness Raising Practices) และการฝึกประสบการณ์ในการสอน (Experiential Practices)

1. การสร้างความตระหนักในการสอน (Awareness Raising Practices) คือ การพัฒนาจิตสำนึกความเข้าใจในหลักการสอน ความเข้าใจในตัวทฤษฎี หรือเทคนิคการสอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบทเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งความตระหนักในการสอนสามารถพัฒนาได้จากการไตร่ตรองและศึกษาผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติการสอน (Reflection) และการประเมินผล (Evaluation) ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพัฒนาการในด้านนี้มากพอ จะสามารถเลือกใช้เทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสมและเกิดพัฒนาการในการสอนเองได้ กิจกรรมที่เสริมสร้างความตระหนักในการสอน แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนย่อย คือ

1.1 ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความตระหนักในการสอนของตนเอง โดยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล จากการบันทึกแถบเสียง การบันทึกภาพหรือวีดิทัศน์ โดยบันทึกการสอนของตนเองหรือของผู้อื่น ตลอดจนจัดกิจกรรม (Tasks) ให้ครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำเพื่อการประเมินผลการสอนของตนเอง โดยมุ่งเน้นให้สามารถวางแผน ปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

1.2 สร้างความตระหนักถึงขั้นตอนการสอน (Procedures) คือ วิธีการดำเนินการที่ผู้ฝึกอบรมใช้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตระหนักในพฤติกรรมการสอนของตนเอง

2. การฝึกประสบการณ์ในการสอน (Experiential Practices) คือ การปฏิบัติการสอน เพื่อให้มีประสบการณ์ตรงในการสอน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

2.1 ทำการสอนนักเรียนในชั้นเรียนจริง ๆ

2.2 ทำการสอนผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง

ในการฝึกอบรมนั้น นอกจากเนื้อหาที่ใช้ในการนำเสนอแล้ว ผู้ทำการฝึกอบรมควรคำนึงถึงเทคนิคหรือกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งควรมีความหลากหลาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ได้มากที่สุด ไม่ให้เกิดการเบื่อหน่าย (Woodward, 1992: 5) เทคนิคหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมให้มากที่สุด เพื่อให้มีการผสมผสานประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่แล้วเข้ากับความรู้ใหม่ ตลอดจนการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่นทำให้เกิดการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในห้องเรียน

### 5.2.7 เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนาเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น และได้รับประสบการณ์จริง และช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด

การแบ่งประเภทเทคนิคการฝึกอบรมสามารถทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึง การแบ่งประเภทโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือลักษณะของการเรียนรู้ (ชูชัย สมิทธิกร. 2542: 172 - 194)

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลง ด้านความรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย ทักษะศึกษา และการระดมสมอง

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ หรือ ความสามารถ เช่น การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ และ กรณีศึกษา

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ เช่น การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา (Sensitivity Training) การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงพฤติกรรม การฝึกปฏิบัติ และกรณีศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติของผู้รับการอบรม พบว่า บางเทคนิคสามารถใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนได้หลายวัตถุประสงค์ เช่น กรณีศึกษา สามารถใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติได้ แบล (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 47; อ้างอิงจาก Bass. 1990: 819 - 826 ) ได้กล่าวถึง เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ คือ 1) วิธีการบรรยายและอภิปราย 2) การแสดงบทบาทสมมติ 3) การจำลองสถานการณ์ หรือสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการเลียนแบบสถานการณ์ภาวะผู้นำจริงสามารถทำโดยใช้เทคนิคการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด หรือการใช้เกมส์ 4) โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการใช้คอมพิวเตอร์ช่วย เป็นแบบเรียนสำหรับการเรียนด้วยตนเอง 5) การแสดงแบบพฤติกรรม คือ การแสดงแบบพฤติกรรมที่ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน และให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่แสดง 6) การฝึกอบรมด้านความรู้สึก (Sensitivity Training) เป็นการฝึกให้เกิดความรู้สึกไวต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้

5.2.8 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เป็นกระบวนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภทแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดประสงค์ และความมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ (อภิชาติ เสนะนันท์. 2543:45)

วิจิตร อาวะกุล (2540: 141) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมีสิ่งที่ต้องคิดและยึดถือเป็นหลักไว้ดังนี้

1. การกำหนดความมุ่งหมายนโยบายของหลักสูตร เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการอบรม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึง

2. การบรรจุวิชาต่างๆ ลงในหลักสูตร เลือกวิชา จัดเนื้อหา วิทยากร กิจกรรม เทคนิควิธี การฝึกอบรม ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเกิดการพัฒนาการจนบรรลุวัตถุประสงค์

3. การนำหลักสูตรไปดำเนินการหรือบริหารหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ส่วนนี้สำคัญอยู่ที่การเลือกผู้รับการอบรม วิทยากร เทคนิค วิธีการฝึกอบรม โสตทัศนศึกษา จิตวิทยา บรรยากาศของการฝึกอบรม

4. การประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเนื้อหาลำดับขั้นตอน การถ่ายทอดของวิทยากร เทคนิคที่ใช้การฝึกปฏิบัติ วิธีการต่างๆ เมื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ออกไปแล้วจึงนำกลับมาใช้ แล้วทำเช่นนี้ซ้ำต่อไปเรื่อยๆ เป็นวงจรของการพัฒนาหลักสูตร หลักสูตรจะได้รับการพัฒนาขึ้น แข็งแกร่งขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ซาง (Chang, 1995: 15-16) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดความต้องการของการฝึกอบรม (Identify Training Needs) โดยการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการและความเป็นไปได้ของการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง

2. กำหนดวิธีการที่เหมาะสม (Map The Approach) โดยการเลือกวิธีการที่สามารถทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายตามต้องการ

3. สร้างเครื่องมือการเรียนรู้ในการฝึกอบรม (Produce learning Tools) เป็นขั้นตอนที่ผู้วางแผนการฝึกอบรม กำหนดสิ่งประกอบต่างๆที่จะใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมด เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์ แบบฝึก กิจกรรม ฯลฯ เพื่อให้การฝึกอบรมสมบูรณ์แบบมากที่สุด

4. กำหนดเทคนิควิธีในการฝึกอบรม (Apply Training Technics) เป็นกระบวนการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม โดยการเลือกเทคนิคต่างๆที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการฝึกอบรม

5. กำหนดการวัดและประเมินผล (Calculate Measurable Result) เป็นการนำผลการประเมินการฝึกอบรมมาพิจารณาว่าการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้หรือไม่ ผลของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ซึ่งอาจต้องกำหนดวิธีการใหม่ ถ้ามีความจำเป็น

6. ทดลองดำเนินการฝึกอบรมตามที่กำหนด (Track Ongoing Follow-Through) เป็นขั้นตอนฝึกหัดและทบทวนดำเนินการตามที่กำหนดไว้ให้แน่ใจว่าไม่มีสิ่งใดส่งผลกระทบต่อให้การฝึกอบรมมีข้อบกพร่อง

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ (เครือข่าย ลีมอภิชาติ, 2540: 64 - 69) ดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นการกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเจตคติ หรือความรู้ของผู้รับการอบรมให้เป็นลักษณะใด เช่น การจำแนกตามแบบของบลูม (Bloom's Taxonomy) จำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1 พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมการเรียนรู้ทางด้านความรู้ ความคิด และการแก้ปัญหา แบ่งออกเป็น 6 ชั้น จากชั้นต่ำไปสูงขึ้น คือ 1) ความจำ 2) ความเข้าใจ 3) การนำไปใช้ 4) การวิเคราะห์ 5) การสังเคราะห์ 6) การประเมินผล

1.2 จิตพิสัย (Affective Domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมการเรียนรู้ทางด้านเจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความซาบซึ้ง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ การเรียนรู้ระดับที่สูงขึ้นต้องอาศัยการเรียนรู้ต่ำกว่า ระดับการเรียนรู้จำแนกจากระดับต่ำไปสูงดังนี้ คือ 1) การรับรู้สิ่งเร้า 2) การสนองตอบสิ่งเร้า 3) การสร้างค่านิยม เป็นการยอมรับว่าสิ่งเร้านั้นมีคุณค่าและเริ่มผูกพัน 4) การจัดรวบรวมค่านิยมต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีความหมาย และนำไปใช้เป็นประจำ 5) การพัฒนาคุณลักษณะ เป็นการผสมผสานระบบค่านิยมจนกลายเป็นพฤติกรรม คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

1.3 ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมการเรียนรู้ทางด้านทักษะในการเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านการกระทำ ขั้นตอนการเรียนรู้มีระดับจากต่ำไปสูงดังนี้ 1) การเลียนแบบ 2) การลงมือทำตามแบบได้ 3) การกระทำอย่างถูกต้องภายใต้การแนะนำ 4) การกระทำที่มีการต่อเนื่องและประสานกันด้วยตนเอง และกระทำจนเกิดความเคยชิน

2. การเลือก การจัดเนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรม เนื้อหา (Content) เป็นเนื้อหาสาระ ความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่าผู้รับการอบรมควรรู้และมีประสบการณ์ และการจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการฝึกอบรมที่สูงสุด

3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้ เป็นการนำเอาหลักสูตรของหลักสูตรไปฝึกอบรมให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งในระยะก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการฝึกอบรม

4. การประเมินผลหลักสูตร เป็นการหาคำตอบว่าหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่วัตถุประสงค์กำหนดหรือไม่ โดยสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550: 88-97) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1. ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมจะต้องเริ่มจากการทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ห้องกร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์รายบุคคล ซึ่งส่วนที่ยังขาดอยู่จะ

สามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ได้ด้วยการฝึกอบรม

2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหา เมื่อได้ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม แล้วก็ต้องระบุภารกิจที่เป็นปัญหาโดยสรุปจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เมื่อได้ทราบภารกิจที่เป็นปัญหาแล้ว จึงนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต่อไป

4. วิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ต้องวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญสำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ภารกิจหรือหน้าที่ที่เป็นปัญหานั้น ในทฤษฎีของ ทราซี่ (ชาลส์ สวีสต์สาลี. 2550: 98; อ้างอิงจาก Tracy. 1971: Unpaged) จะใช้เกณฑ์ คือ ความจำเป็นขั้นมูลฐาน ความยากง่ายในการเรียนรู้ความสำคัญ ความบ่อยในการปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คุณภาพ ความบกพร่องของภารกิจ ช่วงเวลาของการรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง และความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

5. กำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา หลังจากวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญแล้ว ก็จะได้แนวทางกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา โดยพิจารณาจากระดับความสำคัญของภารกิจ แล้วกำหนดหัวข้อวิชาที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน จากนั้นนำหัวข้อวิชาต่างๆมาจัดหมวดหมู่ เป็นวิชาต่างๆสำหรับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นๆ

6. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เมื่อได้กำหนดหัวข้อและหมวดวิชาต่างๆแล้ว ก็จะกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต่างๆให้ชัดเจนว่า ต้องการจะให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติในลักษณะอย่างไร ภายหลังจากฝึกอบรมวิชานั้นๆแล้ว

7. กำหนดแนวการฝึกอบรม หลักจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชาแล้วนำมาพิจารณาถึงขอบเขต แนวการฝึกอบรมของแต่ละวิชาว่าควรประกอบด้วยทฤษฎี แนวคิดหลักการและขั้นตอนอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้

8. กำหนดแนวการประเมินผล เมื่อได้กำหนดแนวการฝึกอบรมของแต่ละวิชาแล้ว ก็มาพิจารณาแนวการประเมินผลว่า ควรใช้วิธีการประเมินผลอย่างไร เพื่อให้ผลการประเมินนั้นเชื่อถือได้

9. กำหนดเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรม เมื่อได้กำหนดแนวการฝึกอบรมก็ต้องพิจารณาหัวข้อวิชาว่าควรใช้เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมอย่างไร รวมถึงสื่อต่างๆด้วย เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นๆ

10. กำหนดระยะเวลาของหัวข้อและหลักสูตร หลังจากที่ได้กำหนดเทคนิคและสื่อในการฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อวิชาแล้ว ก็ต้องพิจารณากำหนดระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา ขอบเขตเนื้อหา เทคนิคและสื่อที่ใช้ ภูมิหลังและจำนวนของผู้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ก็จะได้ระยะเวลาที่เหมาะสมของ

แต่ละหัวข้อวิชา และระยะเวลาที่เหมาะสมของหลักสูตรนั้นๆ

11. เรียงลำดับหัวข้อ และกำหนดการฝึกอบรม เมื่อได้รายละเอียดต่างๆ ในหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดแล้ว นำเอาหัวข้อวิชาต่างๆทั้งหมดในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น มาจัดเรียงตามลำดับก่อนหลังตามหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ มีทักษะหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2527: 67-68) ได้เสนอวิธีการพัฒนาหลักสูตรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) เป็นการค้นหาปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือการบริหาร ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายด้วยดี ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมควรสนใจและศึกษาวิเคราะห์อย่างจริงจัง ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ต้องสนใจศึกษาวิธีหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ปัญหาบุคลากรในองค์กร การบริหารหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และถูกต้อง

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Training Curriculum Construction) ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมจะมีจุดประสงค์อย่างไร ควรจะกำหนดรายวิชาหรือกิจกรรมอะไรลงไป หลักสูตรควรกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมโดยยึดหลักว่า ถ้ามีจุดประสงค์ให้ความรู้ ความเข้าใจอาจใช้เวลาสั้นๆ ได้ หากมีจุดประสงค์ให้เกิดความชำนาญหรือทักษะต้องใช้เวลามากขึ้น การอบรมใช้บรรยายอย่างเดียวไม่ได้ การอบรมที่ต้องการเปลี่ยนเจตคติหรือพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตรต้องกำหนดระยะเวลาให้นานพอที่จะสร้างเจตคติใหม่ได้

ขั้นที่ 3 การนำหลักสูตรไปใช้ (Implementation) คือการนำหลักสูตรไปทดลองฝึกอบรมจริง ขณะการฝึกอบรมก็ต้องมีการประเมินผลรายวิชาด้วย เพื่อให้ทราบว่ารายวิชาที่กำหนดไว้ นั้น ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารได้มากน้อยเพียงใด วิทยากรทำหน้าที่เหมาะสมหรือไม่ เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ขั้นที่ 4 การติดตามประเมินผลการฝึกอบรม (Follow-Up Evaluation) เมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วควรมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบว่า ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้มากน้อยเพียงใด เจตคติและพฤติกรรมการบริหารของผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีหรือไม่

ณรงค์ ฉายายนต์ (2536: 61-67) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล การวิจัย มี 6 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาหลักสูตร
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การประเมินโครงสร้างหลักสูตร
4. การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

5. การทดลองใช้หลักสูตร

6. การปรับปรุงหลักสูตรหลังการทดลอง

กำทร ไพจิตรต์ (2542: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง “การส่งเสริมไม่สูบบุหรี่” สำหรับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน เขตเทศบาล จังหวัดสุพรรณบุรี มีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการสูบบุหรี่ของประชาชน
2. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
3. ทดลองใช้หลักสูตร
4. ประเมินผลหลักสูตร

ศิริมาส พุทธิสนันท์ (2543: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง ทักษะและวิธีสอน สำหรับครูโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสังฆมณฑลราชบุรี มีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 4 ขั้นตอน คือ

1. สสำรวจข้อมูลพื้นฐานในการสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
2. สร้างโครงสร้างหลักสูตร
3. ทดลองใช้หลักสูตร
4. ประเมินผลหลักสูตร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และ 4) การประเมินผลหลักสูตร

จากแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ภาวะผู้นำกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเลิดสินโดยกำหนดเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานเพื่อเตรียมการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานเพื่อเตรียมการพัฒนาหลักสูตร

การเตรียมการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำมากำหนดจุดมุ่งหมาย และองค์ประกอบของหลักสูตร ซึ่งแหล่งที่มาของข้อมูลนั้นมาจากหลายแหล่ง และนักวิชาการทางด้านหลักสูตรได้เสนอไว้ ดังนี้

เทเลอร์ (1960, อ้างถึงใน คุณาวุฒิ ร้านจันทร์. 2532: 52-54) เสนอแนะว่า แหล่งที่มา ของข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดจุดมุ่งหมายมี 3 ประการคือ

1. มาจากตัวผู้เรียนเอง
2. มาจากการศึกษาสังคม
3. มาจากข้อเสนอแนะของนักวิชาการ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2525: 131) เสนอว่า ข้อมูลที่นำมาประกอบการพิจารณาเป็น จุดมุ่งหมายนั้น อาจกระทำได้ดังนี้

1. การศึกษาจากเอกสาร
2. การศึกษาจากตัวผู้เรียน
3. การศึกษาจากสังคม
4. การศึกษาและกลั่นกรองข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและ

นักการศึกษา

ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการในการ ฝึกอบรม เพื่อทราบปัญหาและความต้องการของบุคคล น้อย ศิริโชติ (2524: 41-47) เสนอวิธีการใน การสำรวจดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้ ดำเนินการในการจัดฝึกอบรม และบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ เพื่อหาข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็น จริง เพื่อประกอบการพิจารณาจัดหัวข้อในการฝึกอบรมให้ถูกต้องและเหมาะสม
2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการตั้งคำถามขึ้นหลายๆ คำถามที่สั้นหรือยาวก็ได้ หลายรูปแบบ แล้วแจกจ่ายให้บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อขอความร่วมมือ กรอกข้อมูลตอบคำถามกลับคืนมา
3. การสังเกต (Observation) เป็นการดูโดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว หรือดู ต่อหน้าให้รู้ตัวการสังเกตต้องมีจุดหมายว่า จะสังเกตใคร ลักษณะใด เพื่ออะไร เมื่อสังเกตแล้วต้อง บันทึก
4. การใช้แบบสอบถาม เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการ ฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยเป็นแบบทดสอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ
5. การปรึกษาหารือ มักจะดำเนินการหลังจากการสัมภาษณ์ เพื่อ ประโยชน์ที่จะทราบถึงความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกอบรม ลักษณะปัญหา และการแก้ปัญหา
6. จากคำร้องของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถแจ้งให้ หัวหน้างานทราบว่าตนเองขอเข้ารับการอบรมโดยสมัครใจ
7. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน และประเมินผลงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญใน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนด และ รายงานข้อความที่เกี่ยวกับลักษณะของแต่ละตำแหน่งว่า ต้องการความรู้ความสามารถ และความ รับผิดชอบอย่างไรบ้าง ได้ผลตามมาตรฐานหรือไม่

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537: 45) ได้กล่าวถึง แนวทางในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมว่ามีสิ่งที่จะต้องพิจารณา 2 ประการคือ

1. ความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึงวัตถุประสงค์ที่จัดให้มีการฝึกอบรม ซึ่งมาจากความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม โดยวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ แนวคิดใหม่ๆ เกิดทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงานและสังคม และประการสุดท้ายคือ เกิดเจตคติที่ดีต่องาน

2. บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาในการสร้างหลักสูตร การสร้างหลักสูตรที่ดีจะต้องให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยคำนึงถึง เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในการพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตรที่สร้างขึ้นนั้นควรมีองค์ประกอบของหลักสูตร ดังนี้

1. หมวดยุทธศาสตร์ และหัวข้อวิชา
2. วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา
3. ขอบเขต เนื้อหาวิชา
4. เทคนิคการฝึกอบรม
5. กำหนดระยะเวลาของแต่ละวิชา
6. กำหนดวิทยากรแต่ละวิชา
7. ตารางการฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรอบรม แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ (รชฎ พันธุ์พิทย์แพทย์. 2548: 78; พรชัย หนูแก้ว. 2551: 56)

ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตรอบรม

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรอบรม

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรอบรม

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น ในขั้นตอนนี้ ชาร์ มณีศรี (2542: 93) ได้กล่าวว่า ในขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบริหารโครงการ การขออนุมัติฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย คือ แบ่งคน แบ่งงาน แบ่งความรับผิดชอบ

ดอฟฟ์ (Doff. 1989: 3 - 4) ได้เสนอแนะกิจกรรมหลักในการฝึกอบรม ได้แก่ การสาธิต (Demonstration) การอภิปราย (Discussion) และ การทำกิจกรรมคู่และกิจกรรมกลุ่ม (Pair and Group Activities) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสาธิต (Demonstration) กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการแนะนำเทคนิคใหม่ ๆ แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มองเห็นว่าเทคนิคดังกล่าวนั้นเป็นอย่างไร การสาธิตอาจจะใช้ความรู้บรรยาย

2. การทำกิจกรรมคู่และกิจกรรมกลุ่ม (Pair and Group Activities) กิจกรรมประเภทนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากขึ้น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถพัฒนาความคิดไปด้วยกัน โดยขั้นตอนของการทำกิจกรรมคู่และกิจกรรมกลุ่ม คือ

2.1 ขั้นนำเข้าสู่กิจกรรม (Introduction to the Activity)

2.2 ขั้นทำกิจกรรม (The Activity Itself)

2.3 ขั้นสรุป (Round-Up)

เอลลิส (Ellis. 1990: 226 - 235) ได้เสนอแนะการดำเนินการฝึกอบรมไว้ 2 ส่วน คือ การสร้างความตระหนัก (Awareness Raising Practices) และการฝึกประสบการณ์ (Experiential Practices) โดยการสร้างความตระหนัก (Awareness Raising Practices) คือ การพัฒนาจิตสำนึกความเข้าใจในเนื้อหา ความเข้าใจในตัวทฤษฎี หรือเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมกับบทเรียนและการเรียนรู้ ซึ่งความตระหนักสามารถพัฒนาได้จากการไตร่ตรองและศึกษาผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงาน (Reflection) และการประเมินผล (Evaluation) ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพัฒนาการในด้านนี้มากพอจะสามารถเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมและเกิดพัฒนาการได้ ส่วนการฝึกประสบการณ์ (Experiential Practices) คือ การปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสบการณ์ตรง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของหลักสูตรฝึกอบรม หรือการประเมินผลการใช้เทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้นสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick. 1998: 3-17) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าการประเมินผลการอบรมจะต้องทำให้ได้ความรู้อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมนั้นได้ทำอะไร หรือเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานในลักษณะใดบ้าง
2. ควรยุติหลักสูตรชั่วคราวก่อน หรือควรดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ
3. ควรปรับปรุงหรือพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในส่วนใดบ้าง และควรปรับปรุงอย่างไร

นอกจากนี้ เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ได้เสนอรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมไว้ 4 ลำดับชั้น ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction evaluation) การประเมินชั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่าผู้ที่เข้ามารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรจากการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมเช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่

โสตทัศนูปกรณ์ ระยะเวลา ฯลฯ และพอใจมากน้อยเพียงใดในชั้นตอนนี้ การประเมินปฏิบัติการตอบสนองนั้นต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิบัติการตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความหมายและความเป็นจริงข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจให้ล้มเลิกโปรแกรมการฝึกอบรมหรือไม่ก็ต้องตัดสินใจให้ดำเนินการฝึกอบรมต่อไปโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิบัติการตอบสนองเป็นพื้นฐาน วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิบัติการตอบสนองที่มีความหมายและตรงตามความจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่

1.1 การกำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่าต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม บรรยากาศการฝึกอบรม ฯลฯ

1.2 การออกแบบของเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูล

1.3 ข้อคำถามที่ใช้ควรเป็นชนิดที่เมื่อได้รับข้อมูล หรือได้รับคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลขแจกแจงความถี่และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้

1.4 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อคำถามต่างๆ

1.5 ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนชื่อตนเองในแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงปฏิบัติการตอบสนองผ่านแบบสอบถามโดยไม่ต้องกังวลใดใด หนึ่งในการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินปฏิบัติการตอบสนองนี้ ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าได้ให้เวลาอย่างเพียงพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะให้คำตอบครบทุกข้อ ควรอธิบายก่อนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะออกจากห้องฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม พึงหลีกเลี่ยงการปล่อยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำแบบสอบถามติดตัวออกไปและส่งคืนกลับมาในภายหลัง

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้าง ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้ เพราะความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมในโอกาสต่อไป เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

2.1 ต้องวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.2 วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 ถ้าเป็นไปได้ ควรใช้กลุ่มควบคุมซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ เจตคติ ของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร



3. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินผลในขั้นนี้ว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ได้เสนอแนะว่า

3.1 ควรวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.2 ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริงๆ ทางที่ดีควรประเมินหลาย ๆ ครั้ง เป็นระยะๆ ไป เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น

3.3 ควรจะได้เก็บข้อมูลจากหลายๆ แห่ง เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และจากกลุ่มผู้ผ่านการอบรม

4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น ลดค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุดเพราะในความเป็นจริงนั้น มีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในทางที่ดี จึงสรุปได้ยากกว่าเป็นผลจากโปรแกรมการฝึกอบรม เคิร์กแพทริก(Kirkpatrick) ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินข้อมูลนี้ไว้ว่า

4.1 ควรวัดสภาวะการณ์ หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมไว้แล้วจึงนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

4.2 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะน่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิธีหนึ่งที่พอจะทำได้ คือการใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง จะเห็นได้ว่า รูปแบบการประเมินการฝึกอบรมของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ไม่ได้มุ่งประเมินเฉพาะความพึงพอใจและความรู้ความเข้าใจระหว่างการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะมีการติดตามประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงหลังการฝึกอบรมเป็นระยะๆ ด้วย จึงนับได้ว่าเป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นระบบครบกระบวนการที่น่าสนใจนำไปใช้อย่างยิ่งรูปแบบหนึ่ง กล่าวโดยสรุปแล้ว รูปแบบของการฝึกอบรมประกอบด้วยการวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์สร้างหลักสูตรฝึกอบรม เลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ออกแบบวิธีวัดผล ดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผล แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้รับการประเมินมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การฝึกอบรมในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงตามเจตนารมณ์ที่ได้ตั้งไว้

ส่วน โรบินสันและโรบินสัน (Robinson; & Robinson. 1989: 55-57) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ดังนี้

1. ตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไข
3. ตรวจสอบความคุ้มค่าของหลักสูตรฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของหลักสูตรกับประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับตอบแทน
4. วินิจฉัยว่าผู้รับการฝึกอบรมคนใดหรือกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดและน้อยที่สุดจากการฝึกอบรม
5. รวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต การประเมินและติดตามผลอาจทำการประเมินตามช่วงการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ประเมินก่อนการฝึกอบรม 2) ประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม และ 3) ประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและดำเนินการติดตามผล

ส่วนเฟอร์จันิช; และทรอทแมน (Furjanic; & Trotman. 2000: 81-84) ได้เสนอแนวคิดของการประเมินคุณลักษณะที่เกิดจากการฝึกอบรมไว้ในแนวทางเดียวกันสรุปได้เป็น 2 ประการคือ

1. คุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่การประเมินในสิ่งต่อไปนี้
  - 1.1 การเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ (Knowledge) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผลการเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาหรือข้อมูลที่ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินส่วนนี้ประเมินหลังจบการฝึกอบรมโดยใช้แบบทดสอบ และแบบประเมินอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ (Skill) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงทักษะใหม่ที่ได้รับจากการฝึกอบรมด้วย
  - 1.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ (Attitude) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดและมากน้อยเพียงใด เป็นการวัดความรู้สึก เช่น ความสนใจ ค่านิยม ศรัทธา ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางบวกหรือทางลบ จนเกิดความพร้อมที่จะแสดงการกระทำออกมาซึ่งอาจจะเป็นทางดีหรือไม่ดีก็ได้ เจตคติไม่เป็นพฤติกรรม แต่เป็นตัวการที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม เป็นคุณลักษณะของความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในใจ (Anderson. 1988: 422) ซึ่งในการวัดเจตคติวัดจากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลโดยตรงหรืออาจใช้วิธีการวัดจากเครื่องมือที่สร้างขึ้นเรียกว่า มาตรวัดเจตคติ (Attitude Scale) ประกอบด้วยข้อความที่เป็นทางบวกและทางลบ วิธีที่นิยมใช้ได้แก่ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 105-109)
    - 1.2.1 วิธีของเทอร์สโตน (Thurstone's Method of Equal-Appearing Intervals) เป็นการกำหนดช่วงความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไว้เป็น 11 จากน้อยที่สุดจนถึงมากที่สุดแต่ละช่วงมีระยะห่างเท่ากัน ข้อความที่บรรจุลงในมาตราวัด จะต้องนำไปให้ผู้ตัดสิน (Judge) พิจารณาว่าควรจะอยู่ในตำแหน่งใดของมาตรา

1.2.2 วิธีของลิเคิร์ต (Likert's Method of Summated Rating) เป็นมาตราวัดความรู้สึกของคน เป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ข้อความที่บรรจุในมาตราวัด ประกอบด้วยข้อความที่แสดงความรู้สึกต่อสิ่งใดทั้งในทางที่ดี (ทางบวก) และในทางที่ไม่ดี (ทางลบ) และมีจำนวนพอยท์กัน

1.2.3. วิธีของกัทท์แมน (Guttman's Salogram) เป็นแนวคิดในการวัดที่มีการจัดมาตราที่มีความเข้มต่างกันตามลำดับ เพื่อวัดองค์ประกอบที่มีมิติเดียว ใช้ในการวัดโครงสร้างทางสมองและการวัดความรู้สึก

1.2.4 วิธีของออสกู๊ด (Osgood's Semantic Differential) เป็นแบบวัดเจตคติทางภาษาโดยใช้คำคุณศัพท์มาอธิบายความหมายของสิ่งเร้า เรียกว่า มโนมติ (Concept) และมีคำคุณศัพท์ตรงข้ามกันเป็นขั้วของมาตราวัด คุณศัพท์ที่ใช้อธิบายสิ่งเร้ามี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการประเมินค่า เช่น ดี-ชั่ว จริง-เท็จ ฯลฯ องค์ประกอบด้านศักยภาพ เช่น หนัก-เบา หนา-บาง ฯลฯ และองค์ประกอบด้านกิจกรรม เช่น ช้า-เร็ว เฉื่อยชา-กระตือรือร้น เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) เป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติ สามารถใช้การทดสอบการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล เช่น หลังการฝึกอบรมการผลิตสื่อการสอนแล้วให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมมาปฏิบัติให้ดู เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนอกจากแบบทดสอบวัดทักษะแล้ว เครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่สามารถประเมินทักษะการปฏิบัติได้ดีคือ การประเมินตามสภาพจริงซึ่งประเมินโดยการสร้างเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะ (Rubric Score) เป็นเครื่องมือที่มีการกำหนดเกณฑ์แนวทางให้คะแนนโดยพิจารณาจากผลของงานที่ประจักษ์ เช่น ผลงานที่ดูจากการให้ผู้เรียนเขียน การนำเสนอผลงานด้วยปากเปล่า การสร้างสรรคงาน เป็นต้น ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบคือ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2546: 240-244)

2.1 การประเมินโดยให้คะแนนในภาพรวม (Holistic Score) เป็นการให้คะแนนในการประเมิน โดยมองหลาย ๆ ด้านโดยทั่วไป เป็นการพิจารณาผลงานโดยรวม

2.2 การประเมินโดยให้คะแนนในลักษณะแยกองค์ประกอบ (Analytic Rubric) เป็นการให้คะแนนโดยมีการวิเคราะห์ผลงานอย่างละเอียด ซึ่งจะต้องนำคะแนนที่ได้นั้นมาทำให้มีความหมายของคุณภาพงานในภาพรวมอีกครั้งหนึ่ง

2.3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior) มีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้ผู้รู้เมื่อได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินในสองขั้นแรก เพราะต้องออกไปติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะมีคำถามอยู่หลายข้อที่ผู้ประเมินจะต้องตอบให้ได้ เช่น ควรออกไปประเมินผลเมื่อไร ควรเก็บข้อมูลจากใครจึงจะเชื่อถือได้มากที่สุด

ข้อควรคำนึงในการประเมินพฤติกรรม

2.3.1 ควรมีการวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3.2 ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรรีให้ห่างกันพอควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริง และควรมีการประเมินหลายๆครั้ง เป็นระยะ เช่น ประเมินทุกๆ 3 เดือน

2.3.3 ควรเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.3.4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่า ในที่สุดแล้วการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลต่อหน่วยงานอย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด แนวทางในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร มีดังนี้

1) ควรมีการวัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

2) พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร วิธีการหนึ่งที่เราจะทำได้ก็คือ การใช้กลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลอง

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จะต้องมีการประเมินทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เป็นการพิจารณาผลรวมของบุคคลจากลักษณะการปฏิบัติงานหรือการใช้ความรู้ ทักษะและการมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น การพิจารณาว่ามีผลงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

การประเมินดังกล่าว ถือว่าเป็นการประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมและกระบวนการที่ใช้การฝึกอบรม

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537: 192-193) จัดลำดับขั้นของการประเมิน สรุปได้ดังนี้

1. การประเมินจุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ เพื่อดูว่าจุดมุ่งหมายเหล่านั้นเหมาะสมสอดคล้องกับผู้เขียน และสภาพแวดล้อมหรือไม่เพียงไร

2. การประเมินโครงการทั้งหมด เพื่อช่วยให้หลักสูตรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เช่น การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ สถานที่และอุปกรณ์

3. การประเมินผลการเลือกเนื้อหาสาระของวิชา การจัดสื่อการเรียน ประสบการณ์ว่าเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

4. การประเมินผลการสอนเพื่อดูว่า ผู้สอนได้ยึดหลักสูตรหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่

5. การประเมินผลโครงการของหลักสูตร เพื่อสรุปผลและตรวจสอบ

จากแนวคิดในการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการประเมินผล การอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลจะทำให้ทราบว่า ผลของการอบรมนั้น เป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงใด และยัง ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการอบรมในโอกาสต่อไป

#### 5.2.9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

##### งานวิจัยในประเทศ

วาสนา คงมัน (2544: 67) ได้ทำการศึกษาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการ นิเทศภายในโรงเรียน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยหลังการฝึกอบรม มีความรู้สูงกว่าก่อนฝึกอบรม ผลการปรับปรุงหลักสูตร ได้ดำเนินการ จัดทำสื่อประกอบ การอบรมครบทุกหน่วย และเพิ่มเวลาอบรมเป็น 3 วัน การติดตามผลการอบรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้นำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน โดยวางแผน ปฏิบัติงานนิเทศร่วมกับคณะครู มีการใช้เทคนิคและเครื่องมือการนิเทศ เพื่อพัฒนาการเรียน การสอนเพิ่มมากขึ้น

วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล (2544: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อ พัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาลสำหรับนักศึกษาพยาบาล หลักการของ หลักสูตร คือ การเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้กระทำ การเรียนรู้แบบมี ส่วนร่วม และการเรียนรู้แบบชี้แนะตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การพัฒนา หลักสูตรเสริมนี้ ผู้วิจัยกำหนดเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การ สร้างหลักสูตรเสริม 3) การตรวจสอบประสิทธิผลของหลักสูตร และ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร เสริม ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรเสริมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะการคิดอย่างมี วิจารณญาณ ในกระบวนการพยาบาลที่สอดคล้องกับหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตได้อย่างดี ยิ่ง ในการศึกษาของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของโรงเรียนต้องสัญญาและปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ กับโรงเรียน สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า ความคาดหวังของนักเรียนเตรียม ทหารในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนควรพอใจในกิจกรรมที่ทางโรงเรียน ส่งเสริมนักเรียนให้ เรียนรู้เกี่ยวกับด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนต่างกัน และพบว่าโรงเรียนเตรียม ทหารมีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพของนักเรียนในแต่ละยุค

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา บุคลากรระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ขอนแก่นแหวน ได้้นำแนวคิดทฤษฎีกระบวนการ ฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัย ซึ่งมี 8 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) ตรวจสอบความต้องการ 3) ออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) นำเสนอโครงการฝึกอบรม 5) จัดวาง ระเบียบในการดำเนินงาน 6) ฝึกอบรม 7) การประเมินผล 8) การติดตามผล ผลการวิจัย พบว่า

ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นต่อหัวหน้าแผนก คือ ผู้บริหารระดับต้น-กลาง ควรได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงงาน สำหรับวิธีการดำเนินการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงงานเป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอนดังกล่าว

สุเมธ งามกนก (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักสูตร และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา พบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า หลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

พิเชษฐ จับจิตต์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้าง ทดลองใช้ และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้แนวคิดของคอตเทอร์ (John P. Kotter) ที่ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กรใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม กระบวนการในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม

วิชาญ พันธุ์ประเสริฐ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์เพื่อออกแบบบทปฏิบัติการที่สอดคล้องกับปัญหาท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์เพื่อออกแบบบทปฏิบัติการที่สอดคล้องกับปัญหาท้องถิ่น 2) ศึกษาผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์เพื่อออกแบบบทปฏิบัติการที่สอดคล้องกับปัญหาท้องถิ่น สำหรับครูที่สอนสาระวิทยาศาสตร์ช่วงชั้นที่ 3 โดยมีวิธีดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบและสร้างหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร การดำเนินการใน 2 ขั้นตอนแรกทำให้สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรสำหรับฝึกอบรมและคู่มือการใช้หลักสูตรที่ผ่านการพิจารณา ด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่า หลักสูตรมีองค์ประกอบที่เหมาะสมและสอดคล้องกัน โดยหลักสูตรที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

#### งานวิจัยต่างประเทศ

โรบินสัน (Robinson. 1992: 68) ได้ศึกษาเรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่าง การศึกษากับการพัฒนาชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ปราชญ์ท้องถิ่นหรือปราชญ์ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อที่จะแก้ปัญหาของชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์จริง

เอสเตอร์ (Esther. 1995: 50) ศึกษาการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยศึกษาเป็นรายกรณี พบว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดขึ้นจากผลของการแก้ปัญหา และเขาไม่ได้เรียนรู้จากหนังสือแต่เกิดจากการเรียนรู้โดยร่วมมือทำกิจกรรมต่างๆ จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในความสำเร็จของชุมชน และพบว่าสามารถสร้างประชากรที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จ

เวเบอร์ และเคลโลเวย์ (Weber; & Kelloway. 1996: 827-832) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เป็นผู้จัดการเขต 1 เขต ประกอบด้วย 20 สาขา ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 9 คน และกลุ่มทดลองจำนวน 11 คน เป็นการอบรมเป็นกลุ่ม 1 วัน และการฝึกอบรมสนับสนุนเป็นรายบุคคลหลังจากฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 เดือน พบว่า ผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรสูง และผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นรายได้สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในกลุ่มควบคุม

ลูฟท์ โรห์ริกและแพตเตอร์สัน (Luft; Roehrig; & Patterson. 2002: 77-97) ได้พัฒนาครูให้เกิดการสอนแบบสืบสวน โดยการเปรียบเทียบผลจัดโปรแกรมให้ความช่วยเหลือที่จัดการฝึกอบรมปฏิบัติการและติดตามให้คำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นแก่ครูมัธยมศึกษาใหม่ที่มีประสบการณ์การสอน 1 และ 2 ปี ที่บริเวณนอร์ทเวสต์ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูที่มีการให้การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่หลากหลายและทำการสอนโดยมีการปฏิบัติมากกว่าครูกลุ่มอื่น และครูที่ได้รับการช่วยเหลือตามโปรแกรมมีความมั่นใจในการสอนและพอใจในการได้รับการพัฒนามาก

วิลสัน (Wilson. 2004: 179) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการฝึกอบรมเฉพาะกิจใหม่ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสังเกตพฤติกรรม และการนิเทศการสอน วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อหาทางพัฒนาความสามารถ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการ ศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการฝึกอบรมเฉพาะกิจที่ชื่อว่า Saphier Training Model ซึ่งมีลักษณะของการนิเทศการสอนโดยใช้การสอบถาม หรือการซักถามตอบ (Collegial Inquiry) แทนการบรรยายล้วนๆ รวมทั้งการใช้การสังเกตการณ์และการอภิปราย กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอย่างละ 11 คน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์จากผู้วิจัยจากระยะแรกของการวิจัย ต่อจากนั้นมีการขยายกลุ่มตัวอย่างออกไปเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูในโรงเรียนเขตเมือง และปริมณฑลของเมืองบอสตัน สหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรมเฉพาะกิจที่เลือกใช้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า การฝึกอบรมควรมีการเปลี่ยนรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความจริงให้มากขึ้น

เซา (Shao. 2004: 130) ได้ทำการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรการเรียนการสอนและการฝึกอบรมครูของโรงเรียนเกษตรกรรมของจีน เป้าหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการจัดการฝึกอบรม และความต้องการพัฒนาตนเองทางด้านความรู้ทางวิชาการของครู ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาหลักสูตรใหม่ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอนและการทำงานเฉลี่ย 13-14 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และการสอนของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเห็นว่าการฝึกอบรมจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทางการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม ครูมีความเห็นว่าการปฏิรูปการเรียนการสอน มีความเป็นไปได้ยาก เนื่องจากครูมีภาระงานสอนมาก ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารน้อย ยังมีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ในการสอน โดยสรุป ครูมีความต้องการมีความรู้ และทักษะในระดับสูงเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนแบบยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นหลัก

ของปีแอร์ โอเบอร์เฮาเซอร์ และฟรีแมน (Jeanpierre; Oberhauser; & Freeman. 2005: 668-690) ได้ศึกษาผลของการฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรัฐมินเนโซตาและรัฐเท็กซัส เนื้อหาเรื่องระบบนิเวศน์ของผีเสื้อขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีสืบเสาะหาความรู้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดลองฝึกอบรมทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ พบว่า ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเตรียมกิจกรรมโดยใช้พื้นฐานของการสืบเสาะหาความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมช่วยให้ครูประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจในการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้นด้วย

คาสเซิล ฟอกซ์ และซอนด์เดอร์ (Castle, Fox, & Sounder. 2006: 65-80) ศึกษาเปรียบเทียบการให้การฝึกอบรมครูโรงเรียนพัฒนาอาชีพจากสถาบันให้การฝึกอบรม (PDS) และไม่ได้ฝึกอบรมจากสถาบันฝึกอบรม (non - PDS) ของครูใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากผลการประเมินการสอนนักเรียนและแฟ้มสะสมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ครูที่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันฝึกอบรมมีความสามารถในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการในชั้นเรียนและการวัดประเมินผลดีกว่าครูที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันการฝึกอบรมให้การฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ นักเรียนยังประทับใจในการเรียนกับครูที่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันการฝึกอบรมมากกว่า



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประกอบด้วยการบริหารหลักสูตร โดยผู้วิจัยดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการวิจัย

##### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา

เป็นการศึกษาและความต้องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็นการจัดเตรียมคุณลักษณะที่พัฒนาด้วยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารข้อมูลและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์ และการออกแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน และขั้นที่ 3 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อนำผลมาสรุปคุณลักษณะและนำมาหาประเด็นในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์

##### ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ ที่จำเป็นต้องพัฒนาที่ได้ดำเนินการไว้ในตอนที่ 1 ซึ่งในตอนที่ 2 แบ่งการดำเนินการเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) และขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อนำไปทดลองใช้ต่อไป

##### ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นการประเมินผลของหลักสูตรฝึกอบรม ในการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ และมีคุณภาพ โดยประเมินจากผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้ 1. ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า หลักสูตรฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำ กลยุทธ์ 2. ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินผลก่อนและเมื่อสิ้นสุดหลังการ ฝึกอบรม

#### ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นการแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมจากการนำไปทดลองใช้ เพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรม ฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะนำไปใช้พัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ สามารถแสดงเป็นแผนภาพการดำเนินงานได้ ดังภาพประกอบ 6





ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะสู่ภาวะผู้นำกลยุทธ์

รายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

**ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา**

**วัตถุประสงค์** เพื่อศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ เป็นการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อกำหนดข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์

**ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารข้อมูลและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ในขั้นนี้เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมข้อมูล เพื่อกำหนดข้อมูลคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ และได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำมาสรุปกำหนดคุณลักษณะ เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์

**ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน**

ในขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสำรวจความต้องการจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานต่อเนื่องมาจากขั้นที่ 1 โดยนำรายละเอียดข้อมูลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสารข้อมูล หลักการ บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ประกอบในข้อคำถาม ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้องค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะสอดคล้องกับขั้นที่ 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อกับผู้ให้สัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน นำมาวิเคราะห์หาประเด็นและความต้องการ เพื่อนำมาหาประเด็นในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรเพื่อให้ได้คุณลักษณะเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร และแนวทางวิธีการในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

### 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information)

ในการจัดการสัมภาษณ์ได้กำหนดผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 คน

ตาราง 2 รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1.	คุณ สมหมาย หิรัญนุช	ที่ปรึกษากองการพยาบาล กรมการแพทย์
2.	ดร. พรทิพย์ ทยานันท์	รองผู้อำนวยการภารกิจบริการวิชาการ รพ.เลิดสิน
3.	คุณ สายธรรม วงศ์สถิตวิไลรุ่ง	ผู้ช่วยด้านวิชาการ รองผู้อำนวยการภารกิจบริการวิชาการ รพ.เลิดสิน
4.	คุณ เข้มจิรา ช่วยเกื้อ	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ รพ. สงฆ์
5.	คุณ รังสิยา แดงสรรค์	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ รพ. นพรัตน์ราชธานี
6.	คุณ ศศิธร ทองปาน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ รพ. เด็ก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ สมุดบันทึกการสนทนา และกล้องถ่ายภาพ เทปบันทึกการสนทนา โดยกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้

2.1 แบบของการสัมภาษณ์จะสนทนาในคุณลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น สภาพปัญหาด้านบุคลากรทางการพยาบาล และปัญหาด้านภาวะผู้นำของพยาบาล และความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ มีองค์ประกอบใดบ้างที่สำคัญ ที่เป็นคุณลักษณะพยาบาลวิชาชีพที่เห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งและพยาบาลวิชาชีพยังต้องพัฒนา เพื่อนำไปสู่องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ตามลำดับความต้องการในการฝึกอบรม

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่นำไปสู่องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ จำนวน 6 คน และผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน จำนวน 30 คน

3.2 ผู้วิจัย สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลร่วมกันตามประเด็นที่กำหนด จนได้ข้อมูลครบถ้วน ตรงประเด็น ระยะเวลาการสนทนาให้มีการบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเทป และการจดบันทึกการสัมภาษณ์ควบคู่กัน พร้อมทั้งถ่ายภาพประกอบการสนทนา และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนาและแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน

#### ขั้นที่ 3 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์

ในขั้นนี้ ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน นำมาวิเคราะห์หาประเด็นและความต้องการ เพื่อนำมาหาประเด็นในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครและแนวทางวิธีการในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

### ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

**วัตถุประสงค์** เพื่อพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครเพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์รวมทั้งประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้ เป็นการเขียนโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ตามลำดับความต้องการในการพัฒนาและแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำข้อมูลคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ในตอนที่ 1 มาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรมในการฝึกอบรม ใช้เทคนิควิธีการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เป็นแนวทางในการฝึกอบรม โดยมีองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2537) มีดังนี้

1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม
  2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม
  3. โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม
  4. กิจกรรมการฝึกอบรม
  5. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
- โดยมีวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม โดยพิจารณาจากปัญหาและความต้องการจากข้อมูลคุณลักษณะที่ได้จากตอนที่ 1 มากำหนดเป็นขอบเขตของหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม และเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นข้อคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ จากตอนที่ 1 เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรฝึกอบรมดังนี้

2.1 เพื่อให้พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีการเรียนรู้ และมีความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครเพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์

2.2 เพื่อนำการเรียนรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

3. การกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม โดยการกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โดยกำหนด ดังนี้

- หน่วยที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - หน่วยที่ 2 การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์
  - หน่วยที่ 3 การติดต่อสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการเจรจาต่อรอง
  - หน่วยที่ 4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
  - หน่วยที่ 5 การอบรมดูงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์นอกสถานที่
- ใช้เวลาในการฝึกอบรม 5 วัน 30 ชั่วโมง
- ในแต่ละหน่วย ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) สาระสำคัญของหน่วยการฝึกอบรม เป็นคำอธิบายสาระสำคัญของหน่วยการฝึกอบรมในแต่ละหน่วย

(2) วัตถุประสงค์กิจกรรม เป็นการแสดงถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมการฝึกอบรม

(3) ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมอยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด

(4) เนื้อหากิจกรรม เป็นเนื้อหาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

(5) วิธีการดำเนินกิจกรรม เป็นวิธีที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเนื้อหา ด้วยวิธีการบรรยาย วิธีการแสดงบทบาทสมมติ และวิธีการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง

(6) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม เป็นการกำหนดลำดับการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนก่อนและหลัง

(7) สื่อการฝึกอบรม ได้แก่ เอกสารประกอบการฝึกอบรม คือ แบบวัดต่าง ๆ เช่น แบบข้อคำถาม แบบประเมินกิจกรรม และเอกสารประกอบกิจกรรม คอมพิวเตอร์

(8) การประเมินผล เป็นการประเมินผลระหว่างการดำเนินกิจกรรมในแต่ละหน่วย ซึ่งใช้กิจกรรมกระตุ้นเพื่อส่งเสริมแรงจูงใจภายใน โดยใช้แบบวัดที่หลากหลายครอบคลุมการเรียนรู้ ความเข้าใจ และการมีเจตคติที่ดี

4. กิจกรรมการฝึกอบรม เป็นการจัดกิจกรรมตามคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ กำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาปัจจุบัน ด้วยกิจกรรมการเสริมสร้างเพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้แก่ วิธีการบรรยาย วิธีการอภิปรายกลุ่ม วิธีการตั้งคำถาม วิธีการแสดงบทบาทสมมติ และวิธีการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานจริง โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วม

5. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการกำหนดตามคุณลักษณะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื่องจากการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม และการสื่อสารการฝึกอบรม โดยการสังเกตจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม ดังนี้

5.1 การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ได้แก่ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ก่อนการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม

5.2 การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่ การวัดและประเมินผลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม ประเมินจากการถามคำถาม และการแสดงความคิดเห็น แบบทดสอบวัดการเรียนรู้ซึ่งใช้วัดก่อนและหลังฝึกอบรม และแบบสังเกตที่ใช้วัดและประเมินผลขณะดำเนินการอบรม



5.3 การประเมินผลหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การวัดและประเมินผลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินฉบับเดียวกันกับก่อนการฝึกอบรม โดยประเมินเมื่อจบการฝึกอบรมแล้วในแต่ละหน่วยการฝึกอบรมมีการเพิ่มหรือมีการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์มากขึ้นน้อยเพียงไรเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

## ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

หลังจากสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามคุณลักษณะแล้ว ผู้วิจัยนำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมาดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง ก่อนนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

เพื่อประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้องโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1.1 เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรในการพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมและการวัดและประเมินผล การฝึกอบรม มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมเพียงใด มีการเพิ่มหรือพัฒนาเพียงใด

1.2 เพื่อประเมินความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีความสอดคล้องกันเพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ใช้เครื่องมือในการประเมิน 2 ฉบับ ได้แก่

2.1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร เป็นข้อความเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสม 5 ระดับ ตั้งแต่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด โดยแต่ละระดับกำหนดค่าคะแนนไว้ดังนี้

มีความเห็นว่า	เหมาะสมมากที่สุด	ให้คะแนนเป็น 5
มีความเห็นว่า	เหมาะสมมาก	ให้คะแนนเป็น 4
มีความเห็นว่า	เหมาะสมปานกลาง	ให้คะแนนเป็น 3
มีความเห็นว่า	ไม่เหมาะสม	ให้คะแนนเป็น 2
มีความเห็นว่า	ไม่เหมาะสมมากที่สุด	ให้คะแนนเป็น 1

2.2 เป็นแบบประเมินความสอดคล้ององค์ประกอบต่างๆในโครงสร้างหลักสูตร เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยใช้ค่าดัชนี ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2548: 68) ซึ่งมี เกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 เมื่อข้อคำถามนั้นไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ระดับ 2 เมื่อข้อคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แต่  
ต้องปรับปรุงอีกมาก

ระดับ 3 เมื่อข้อคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แต่  
ต้องปรับปรุงเล็กน้อย

ระดับ 4 เมื่อข้อคำถามนั้นเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาหลักสูตร  
ฝึกอบรม

หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อ  
คำถามกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์  
ดัชนีความสอดคล้อง พบว่า ข้อคำถามมีค่า CVI เท่ากับ .84 ถือว่าใช้ได้

### 3. ผู้ทำการประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโครงสร้าง  
หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 8 คน ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

3.1 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา  
หลักสูตรฝึกอบรม

3.2 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
การศึกษา

3.3 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านการวัดและ  
ประเมินผล

3.4 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการ  
พยาบาล

3.5 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา  
บุคลากร

#### 4. การสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนในการสร้างแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ทำการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆของหลักสูตรฝึกอบรม กำหนดเป็นข้อคำถามที่ต้องการให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

4.2 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาว่าครอบคลุมข้อคำถามที่ควรทำการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหรือไม่ โดยทำการประเมินลักษณะของข้อคำถามและความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการตั้งข้อคำถาม

4.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการประสานงานขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง โดยนำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน พร้อมทั้งขอคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ทำการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจากการประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้อง โดยทำการพิจารณาความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม โดยทำการหาค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันหรือเหมือนกัน และคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ได้ทำการกำหนดไว้แล้ว ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 124) ดังนี้

ช่วงคะแนน	4.50-5.00	แปลว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด
ช่วงคะแนน	3.50-4.49	แปลว่า มีความเหมาะสมมาก
ช่วงคะแนน	2.50-3.49	แปลว่า มีความเหมาะสมปานกลาง
ช่วงคะแนน	1.50-2.49	แปลว่า ไม่เหมาะสม
ช่วงคะแนน	1.00-1.49	แปลว่า ไม่เหมาะสมมากที่สุด

การกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีคุณภาพเหมาะสม

### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำข้อมูลในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมจากผู้ทรงคุณวุฒินำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม โดยปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ถือว่ามีความเหมาะสม ผู้วิจัยให้คงไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยพิจารณาเพิ่มไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

### ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ เพื่อการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้ เป็นการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ที่พัฒนามาแล้วมาใช้ทดลองกับกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในสถานการณ์จริง เพื่อทำการประเมินและทำการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ให้มีความสมบูรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังต่อไปนี้

#### ขั้นที่ 1 การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ตามแผนการทดลอง

เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้นำไปใช้ตามแผนการทดลองแบบ One Group Pre-test Post-test Design (Campbell; & Stanley, 1966: 7) กับกลุ่มเป้าหมาย มีดังนี้

##### 1. จุดมุ่งหมายของการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

การนำหลักสูตรฝึกอบรมมาทดลองใช้ เพื่อประเมินว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงใด มีดังต่อไปนี้

1.1 หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมานั้นสามารถพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีพัฒนาการมากน้อยเพียงใด ทั้งก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

1.2 การประเมินด้านเจตคติ ปัญหา ตลอดจนอุปสรรคต่อการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นข้อยืนยันในการสนับสนุนการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ทำการตั้งไว้

##### 2. กระบวนการการทดลอง

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด



- X<sub>2</sub> แทน กิจกรรมในหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2 ในเรื่อง การสื่อสาร โดยการ กระตุ้นให้เกิดเจตคติและความเข้าใจในการสื่อสาร โดยให้ดูวิดีโอ เรื่อง กรณีศึกษา ตัวอย่างเหตุการณ์ในสถานการณ์จำลองและ วิธีการสื่อสาร
- X<sub>3</sub> แทน กิจกรรมในหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 3 ในเรื่อง การเจรจาต่อรอง โดย การกระตุ้นให้เกิดเจตคติและความเข้าใจในการเจรจาต่อรองโดยให้ ดูวิดีโอ เรื่อง กรณีศึกษา ตัวอย่างเหตุการณ์ในสถานการณ์จำลอง และวิธีการเจรจาต่อรอง
- X<sub>4</sub> แทน กิจกรรมในหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 4 ในเรื่อง การแก้ปัญหา โดยผู้วิจัย จัดกลุ่มอภิปรายย่อย (Group Discussion) เพื่อให้เกิดทักษะการ แก้ปัญหาและมีแนวคิดในการแก้ปัญหา
- X<sub>5</sub> แทน กิจกรรมในหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 5 ในเรื่อง การตัดสินใจ โดยผู้วิจัย จัดกลุ่มอภิปรายย่อย (Group Discussion) เพื่อให้เกิดทักษะการ ตัดสินใจ และมีแนวคิดในการตัดสินใจ
- O<sub>2</sub> แทน การทดสอบความรู้หลังการเข้ารับการฝึกอบรม สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

เพื่อเป็นการยืนยันพิสูจน์ได้ว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร สามารถ พัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้มีการเพิ่มหรือมีการพัฒนาเมื่อสิ้นสุดการ ฝึกอบรม

### 3. กลุ่มทดลอง

กลุ่มตัวอย่างในการการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเลิดสิน ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองหลักสูตรฝึกอบรม

##### 4.1 หลักสูตร และเอกสารประกอบหลักสูตร

##### 4.1.1 หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4.1.2 สื่อและเอกสารประกอบการฝึกอบรม คือ แบบวัดต่างๆ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบประเมินผลกิจกรรม

##### 4.2 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือวัดเพื่อประเมินการพัฒนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ดังนี้

4.2.1 แบบประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมมีคุณลักษณะตามความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ใช้ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ถ้าพบว่า ข้อคำถามใดมีค่า CVI เท่ากับ .84 ถือว่าใช้ได้ ก็จะคงข้อคำถามนั้นไว้

#### 5. การดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้เตรียมการก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้

##### 5.1 การประเมินผลก่อนการทดลอง

แบบประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร มีคุณลักษณะความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ก่อนฝึกอบรม (Pre-test)

##### 5.2 วิธีการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินกิจกรรมตาม หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้กำหนดและออกแบบกิจกรรมโดยเรียงลำดับตามความสำคัญของการจัดกิจกรรมอบรม โดยค่อยๆเริ่มที่ความรู้ ความเข้าใจ สร้างเจตคติที่ดี เรียนรู้การทำงานร่วมกัน โดยมีการดำเนินกิจกรรมตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้หลักสูตรฝึกอบรมได้ผลมากที่สุด

### 5.3 การประเมินผลหลังการทดลอง

แบบประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร มีคุณลักษณะความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์หลังฝึกอบรม (Post-test) โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม ด้วยการใช้เกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร ฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยหลังฝึกอบรมมีการพัฒนาสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม

### 6. ระยะเวลาในการทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มทดลองโดยใช้เวลา 5 วัน 30 ชั่วโมง

### 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

7.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบวัดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ มาหาค่าร้อยละ

7.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ทดสอบวัดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้สถิติทดสอบแบบ t-test

7.3 การวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

**ขั้นที่ 2 การประเมินผลเจตคติต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร**

มีเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาเกณฑ์ดังนี้

#### 1. ผู้วิจัยทำการกำหนดเกณฑ์การวัดคุณลักษณะพยาบาลวิชาชีพ

โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม และพิจารณาผลต่างของค่าเฉลี่ยจากแบบประเมินการวัดการเรียนรู้ ความเข้าใจ เจตคติ ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดย



กำหนดว่าหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีค่าเฉลี่ยมากกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

2. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการติดตามผู้รับการฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังคงมีการพัฒนาตนเองตามหลักสูตรฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องด้วยการสังเกตพฤติกรรมการดำเนินกิจกรรมโครงการ 3 ครั้ง 8 ชั่วโมง

3. พิจารณาจากความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้ใช้หลักสูตรฝึกอบรม

#### ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

**วัตถุประสงค์** เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรหลังการทดลองใช้

การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมหลังจากนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการฝึกอบรม ผู้วิจัยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ ในด้านโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และในรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม มีความถูกต้องเหมาะสม เพื่อนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยพิจารณาปรับปรุงจาก

1. การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมนำมาพิจารณา และประเมินคุณค่าของหลักสูตรว่ามีข้อดีและข้อเสีย

2. การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม หลังจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้นำปัญหา อุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆมาปรับปรุงแก้ไขในรายละเอียดต่างๆเพื่อให้ได้หลักสูตรที่สมบูรณ์ และจากแบบประเมินความพึงพอใจการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

จากการดำเนินการวิจัยทั้ง 4 ตอนนั้น ผู้วิจัยต้องการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครเพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ และพัฒนาตนเอง และนำความรู้ ความเข้าใจ อีกทั้งเจตคติที่ดี ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงจากการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ดีขึ้น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ กลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ตอน ดังนี้ คือ

1. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม
4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

#### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ กลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร โดยมี 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารข้อมูลและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ ชั้นที่ 2 การสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน และชั้นที่ 3 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อนำผลมาสรุปคุณลักษณะและนำมาหาประเด็นในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

##### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน เพื่อให้ได้ข้อสรุปตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดังตาราง 5

ตาราง 3 แสดงความถี่ของความต้องการจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์

ลำดับ	คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์	จำเป็น
1	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลยุทธ์	5
2	ความคิดเชิงกลยุทธ์	6
3	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	6
4	การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	6
5	แรงจูงใจ	3
6	การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	2
7	คุณธรรมและจริยธรรม	4
8	ความฉลาดทางอารมณ์	3
9	การสร้างวิสัยทัศน์	3
10	อื่นๆ (การวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์)	2

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นว่ามี ความจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และเพิ่มความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลยุทธ์ เพื่อเตรียมนำเข้าหลักสูตรฝึกอบรม

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง  
สาธารณสุขจังหวัดกรุงเทพมหานคร

สถานภาพข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
1. ผู้บริหาร	5	16.70
2. ผู้ให้บริการ	25	83.30
รวม	30	100.00
สถานภาพข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	26.70
2. ปริญญาตรี	20	66.60
3. สูงกว่าปริญญาตรี	2	6.70
รวม	30	100.00
สถานภาพข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุงาน</b>		
1. ต่ำกว่า 2 ปี	5	16.66
2. 2-5 ปี	17	56.67
3. มากกว่า 5 ปี	8	26.67
รวม	30	100.00

จากตาราง 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตาม ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และอายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งผู้ให้บริการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.30 ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.60 และมีอายุงานอยู่ระหว่าง 2-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.67

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยความต้องการจากแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

สถานภาพข้อมูลทั่วไป	$\bar{x}$	ระดับความต้องการ
ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลยุทธ์	3.80	มาก
ความคิดเชิงกลยุทธ์	4.15	มาก
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.11	มาก
การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	4.03	มาก
การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	2.92	ปานกลาง
คุณธรรมและจริยธรรม	2.88	ปานกลาง
การสร้างวิสัยทัศน์	2.91	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยจากการตอบแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์อยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับดังนี้ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.15$ ) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.11$ ) และการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ( $\bar{x} = 4.03$ )

## ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อตรวจสอบโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร และประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ เป็นการเขียนโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมี 3 ด้าน คือ 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยแบ่งการ

ดำเนินการเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่ 2) การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม และตอนที่ 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม มีรายละเอียด ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์จากการนำข้อมูลพื้นฐานในตอนที่ 1 มาสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรมในการฝึกอบรม ใช้เทคนิควิธีการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เป็นแนวทางในการฝึกอบรม โดยมีองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม มีดังนี้

- 1 หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม
  - 2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม
  - 3 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม
  - 4 กิจกรรมการฝึกอบรม
  - 5 การวัดและประเมินผล
- มีรายละเอียด ดังนี้

**การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร**

#### 1. หลักการและเหตุผล

การจัดการศึกษาพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย ได้คำนึงถึงการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาพยาบาลวิชาชีพ ให้มีคุณภาพในการประกอบวิชาชีพและสังคม โดยพยายามสร้างค่านิยมใหม่ให้เห็นว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาพยาบาลวิชาชีพมีความสำคัญต่อผู้รับบริการ โดยสภาการพยาบาล ได้พยายามส่งเสริมการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ ให้มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าแสดงออก ที่นอกเหนือจากทักษะความชำนาญในวิชาชีพแล้ว ยังส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพมีภาวะผู้นำกลยุทธ์อีกทางหนึ่ง แต่ในด้านหลักสูตรพยาบาลวิชาชีพของสถานศึกษาพบว่า ยังไม่มีการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์โดยตรง ดังนั้น เพื่อให้ผู้สำเร็จพยาบาลวิชาชีพ ได้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำ ในเวลาเดียวกัน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

#### 2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม มีดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์

สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร

### 3 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม

โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกัลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 6 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกัลยุทธ์
- หน่วยที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับความคิดเชิงกลยุทธ์
- หน่วยที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหา
- หน่วยที่ 4 แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ
- หน่วยที่ 5 แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการสื่อสาร
- หน่วยที่ 6 แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

### 4 กิจกรรมการฝึกอบรม

ใช้หลักการจัดการเรียนรู้ มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ที่เกิดจาก ผู้เรียนเป็นผู้ลงมือกระทำด้วยตนเอง (Active Learning) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning) และการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้น การประชุมกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ การตั้งคำถามและตอบคำถาม กรณีศึกษาจากวีดิทัศน์ การเรียนรู้ จากสภาพจริง การแสดงบทบาทสมมติ การโต้วาที และเกม โดยมีขั้นตอนการเรียนรู้ 3 ขั้นตอนคือ ชี้นำสู่บทเรียนและการนำเสนอสาระการเรียนรู้ ชั้นกิจกรรม และขั้นสรุป ซึ่งทุกขั้นตอนจะเน้นให้ ผู้เรียนได้เกิดการคิด การพูด การแสดงออก การกระทำ จนเกิดทักษะภาวะผู้นำกัลยุทธ์ในพยาบาล วิชาชีพได้

### 5 การวัดและประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

การวัดผลและประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละหน่วยเรียนด้วย เครื่องมือวัดในแต่ละหน่วยเรียน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ในการ พิจารณาว่า หลักสูตรฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลง ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติต่อภาวะผู้นำ กัลยุทธ์ได้หรือไม่ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบก่อนและหลังเข้ารับการอบรม แบบวัดเจตคติ เป็นต้น

## ขั้นที่ 2. การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร

หลังจากสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยนำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมาดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง ก่อนนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร ในการพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม และ มีความสอดคล้องกันและเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงใด

ตาราง 6 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ กลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัด กรุงเทพมหานคร

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม	3.67	0.58	มาก
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม	3.67	0.58	มาก
3. โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม	3.67	0.58	มาก
4. กิจกรรมการฝึกอบรม	3.79	0.51	มาก
5. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม	3.67	0.58	มาก
รวม	3.69	0.45	มาก

จากตาราง 6 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.69 อยู่ในระดับมาก

2. ผลประเมินความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้ค่าดัชนี ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) พบว่า มีค่า CVI เท่ากับ .84 แสดงว่า โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องกัน



นอกจากนี้ผลการตรวจสอบโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี ในการพัฒนาหลักสูตร มีลักษณะการนำเสนอคล้ายจะเป็นหลักการ ให้ปรับให้เหมาะสม ควรเพิ่มเติมว่าข้อมูลส่วนนี้มีความเป็นมาอย่างไร

2.2 หลักการและเหตุผลควรปรับให้มีเนื้อหากระชับ และเรียบเรียงใหม่ให้มีการอ้างอิงขยายคำในบางคำให้ผู้อ่านเข้าใจ

2.3 วัตถุประสงค์ในหลักสูตรควรปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่งานวิจัยต้องการ และวัตถุประสงค์ในแต่ละหน่วยควรเขียนให้ถูกต้องกับการเรียนรู้ จนถึงการจัด แต่ถ้าวัดทักษะจะวัดจากการสังเกตพฤติกรรมจะวัดได้ง่ายกว่า เช่น การวัดความสามารถ เป็นต้น

2.4 โครงสร้างหลักสูตร ให้ปรับเวลาในหน่วยที่ 1 ให้น้อยลง และไปเพิ่มในหน่วยที่ 2 และหน่วยที่ 3 มากขึ้น เนื่องจากหน่วยที่ 1 เป็นเสมือนบทนำ หน่วยที่ 2 และหน่วยที่ 3 เกี่ยวกับการเสริมทักษะควรมีเวลามากขึ้น และควรเพิ่มหน่วยที่ 6 เพื่อสรุปองค์รวม

2.5 การจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่ควรดูวิธีดีที่ค้นแล้วคุยกันในทุกหน่วย แต่ควรมีกิจกรรมหลากหลายกว่านี้ เช่น ควรเสริมกิจกรรมการวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลา การทำแผนภูมิทางความคิด ฯลฯ

2.6 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรเพิ่มกิจกรรมให้มากขึ้นทุกหน่วย เนื่องจากเป็นหลักสูตรพัฒนาทักษะ จึงต้องเน้นกิจกรรมให้มาก ๆ อาจจะเพิ่มกิจกรรมบทบาทสมมุติ (Role Play) หรือสถานการณ์จำลอง เทคนิคการคิดหวมก 6 ไบ เป็นต้น

2.7 สื่อและแหล่งการเรียนรู้ สื่อที่เป็นเพาเวอร์พ้อยท์ (Power Point) ไม่จำเป็นต้องเน้นมากทุกหน่วย ความเน้นสื่อที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านทักษะมากกว่า

2.8 การวัดและประเมินผล ควรหาวิธีการวัดประเมินที่หลากหลายมากกว่านี้ และแบบวัดทักษะควรประเมิน ก่อนและหลังการทดลอง โดยให้เพิ่มรายละเอียดของข้อประเมินด้านทักษะให้ครบองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ ในการประเมินควรแยกแยะระหว่างความรู้ กับความเข้าใจ จะได้ประเมินถูก

2.9 อื่นๆ มีดังนี้

2.9.1 ในหน่วยของการคิดเชิงกลยุทธ์อาจจะต้องเพิ่มจำนวนเวลาให้มากขึ้นและควรปรับให้เหมาะสมและเสริมทักษะให้เกิดขึ้น

2.9.2 ในส่วนของคำอธิบายแต่ละหน่วยควรเขียนรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยให้เห็นชัด

2.9.3 ในแต่ละหน่วยให้มีขั้นตอนการสรุปทุกหน่วย

### ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนามาแล้ว มาใช้ทดลองกับกลุ่มทดลอง กลุ่มทดลองที่ใช้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเลิดสินที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น มี 2 ชั้น ดังนี้

#### ชั้นที่ 1 การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ตามแผนการทดลอง

เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้นำไปใช้ตามแผนการทดลองแบบ One-Group Pre-test-Post-test กับกลุ่มเป้าหมาย ดังตาราง 9 และ 10

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้และความเข้าใจ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ

การทดสอบความรู้และความเข้าใจ	N	$\bar{X}$	S.D.	df	t	p-value
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	30	15.53	1.21	29	47.37**	.01
หลังทดลองใช้หลักสูตร	30	22	1.20			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 7 แสดงผลคะแนนเฉลี่ย พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้และความเข้าใจต่อหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยรวม

การประเมินเจตคติ	N	$\bar{X}$	S.D.	df.	t	p-value
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	30	2.52	1.21	29	47.36**	.01
หลังทดลองใช้หลักสูตร	30	4.40	1.20			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 8 แสดงผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
รายด้านความคิดเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ความคิดเชิงกลยุทธ์	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	ความคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยในการพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ	2.23	0.43	4.3	0.53
2.	ความคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยให้พัฒนาองค์การให้ได้เปรียบองค์กรอื่นๆ	2.3	0.53	4.4	0.56
3.	การเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เหมาะสำหรับการเป็นภาวะผู้นำกลยุทธ์ในองค์การ	3.06	0.94	4.46	0.57
4.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ใช้ความคิดพลิกแพลงเพื่อนำวิกฤติมาสร้างเป็นโอกาสในการบริหารงาน	2.3	0.53	4.4	0.56
5.	ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นหัวใจของความสำเร็จในการทำงาน	2.46	0.63	4.4	0.56
6.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ควรเปิดใจกว้างต่อความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ของสมาชิกเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา	2.5	0.57	4.4	0.56
7.	องค์การจะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วถ้าผู้นำมีความคิดเชิงกลยุทธ์	3.06	0.94	4.46	0.57
8.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม	2.23	0.43	4.3	0.53
9.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์มักจะตัดสินใจโดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นหลัก	2.23	0.43	4.3	0.53
10.	ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นหัวใจของผู้นำกลยุทธ์ในการทำงาน	2.46	0.63	4.4	0.56

จากตาราง 9 แสดงผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของพยาบาลวิชาชีพ รายด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
รายด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

ข้อ	การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร	2.3	0.53	4.4	0.56
2.	องค์กรจะพัฒนาล่าช้าถ้าผู้นำไม่สามารถสื่อสารให้สมาชิกเข้าใจเป้าหมายองค์กร	2.5	0.57	4.4	0.56
3.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่ดีต้องกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาเข้าร่วมในการแก้ปัญหา	3.06	0.94	4.46	0.57
4.	การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นการสร้างความไว้วางใจกันในการทำงาน	2.46	0.63	4.4	0.56
5.	การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องยุ่งยากและสร้างความยุ่งยากใจแก่ภาวะผู้นำกลยุทธ์	2.3	0.53	4.4	0.56
6.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเจรจาต่อรองได้เป็นอย่างดี	2.23	0.43	4.3	0.53
7.	การเจรจาต่อรองที่ดีเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์สำหรับภาวะผู้นำกลยุทธ์	2.5	0.57	4.4	0.56
8.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถทำการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	2.3	0.53	4.4	0.56
9.	การเจรจาต่อรองทำให้งานสำเร็จง่ายขึ้น	2.46	0.63	4.4	0.56
10.	การเจรจาต่อรองกับคู่แข่งต้องทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลล่วงหน้า	2.46	0.63	4.4	0.56

จากตาราง 10 แสดงผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของพยาบาลวิชาชีพ รายด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ  
รายด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ข้อ	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ต้องมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี	2.23	0.43	4.3	0.53
2.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร	2.23	0.43	4.3	0.53
3.	ผู้นำต้องแก้ปัญหาและตัดสินใจเก่งเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	2.3	0.53	4.4	0.56
4.	จุดอ่อนของภาวะผู้นำกลยุทธ์คือการไม่กล้าตัดสินใจ	2.23	0.43	4.3	0.53
5.	การมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพึงประสงค์	2.5	0.57	4.4	0.56
6.	ภาวะผู้นำกลยุทธ์ต้องเลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีทางเดียวเท่านั้น	3.06	0.94	4.46	0.57
7.	การเจรจาต่อรองที่ดีต้องให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกว่าได้ประโยชน์และประสบผลสำเร็จทั้งสองฝ่าย	2.3	0.53	4.4	0.56
8.	การแก้ปัญหาด้วยวิธีเดิมๆของภาวะผู้นำกลยุทธ์ย่อมดีกว่าวิธีการใหม่ๆ	2.23	0.43	4.3	0.53
9.	ผู้นำที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะแก้ปัญหาและตัดสินใจและทำให้สมาชิกเชื่อถือยอมรับในการทำงาน	2.46	0.63	4.4	0.56
10.	กระบวนการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์	2.23	0.43	4.3	0.53

จากตาราง 11 แสดงผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ผลคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของพยาบาลวิชาชีพ รายด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ขั้นที่ 2 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

มีเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1. ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การวัดความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ และเจตคติต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ก่อนและหลังการทดลอง โดยกำหนดว่าหลังการทดลอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีค่าเฉลี่ยของคะแนนมากกว่าก่อนการทดลอง

#### ตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมหลังจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้ในการฝึกอบรม ผู้วิจัยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ มีความเหมาะสมถูกต้อง เพื่อนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร จากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้นำผลมาปรับปรุงหลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. ขยายเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม ในหน่วยที่ 2 และหน่วยที่ 3 เนื่องจากกิจกรรมของทั้ง 2 หน่วย ต้องใช้เวลามากในการเตรียมเกม และข้อมูลที่ต้องนำเสนอของทั้งสองหน่วยตามลำดับโดยกิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติหวมก 6 โย ปรับจาก 1 ชั่วโมง เป็น 2 ชั่วโมง
2. ปรับหน่วยการเรียนรู้ จากหน่วยที่ 2 เดิมไปอยู่หน่วยที่ 3 เนื่องจากความต่อเนื่องในการเรียนรู้เนื้อหาที่เป็นบริบทเดียวกัน คือการพัฒนาการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
3. เพิ่มแบบวัดและประเมินในบางหน่วยการเรียนรู้ ดังนี้
  - 2.1 หน่วยที่ 2 ถึง หน่วยที่ 6 เพิ่มแบบสังเกตการณ์ สถิติจำนวนครั้งการถามตอบ และเสนอความคิดเห็น
  - 2.2 หน่วยที่ 2 เพิ่มแบบประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยเป็นข้อมูลในการประเมินคุณลักษณะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ เพราะต้องใช้เวลาในการฝึกทักษะด้านนี้มาก
4. ปรับปรุงแบบวัดเจตคติให้ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ทั้งสามด้านและให้มีความสมดุลกัน
5. ปรับปรุงแบบวัดความรู้และความเข้าใจ โดยเพิ่มแบบทดสอบด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และการประเมินค่า

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรโดยสรุป ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรม ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

##### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา

เป็นการศึกษาและความต้องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารข้อมูล และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์ และการออกแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน และขั้นที่ 3 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อนำผลมาสรุปคุณลักษณะและนำมาหาประเด็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร

## ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานครที่ได้ดำเนินการไว้ในตอนที่ 1 ซึ่งในตอนที่ 2 แบ่งการดำเนินการเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ชั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) และชั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อนำไปทดลองใช้ต่อไป

## ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ในการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยประเมินผลจากการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และพิจารณาจากเกณฑ์ว่า หลังจากการฝึกอบรมหลักสูตรทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์สูงกว่าก่อนทดลองผลการนำหลักสูตร ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน ของโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

3.1 ผลการทดสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยเปรียบเทียบคะแนนด้านความรู้ ด้านความเข้าใจและด้านเจตคติ ที่มีต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรและหลังการทดลองใช้หลักสูตร มีดังนี้

3.1.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนด้านความรู้ที่มีต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรและหลังการทดลองใช้หลักสูตรแตกต่างกัน โดยผลการประเมินหลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.1.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนเจตคติที่มีต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรและหลังการทดลองใช้หลักสูตรแตกต่างกัน โดยผลการประเมินหลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผลการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ ในแต่ละหน่วยระหว่างทดลองใช้หลักสูตร ผลปรากฏดังนี้

3.2.1 หน่วยที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถอธิบายความหมายและความแตกต่างของภาวะผู้นำกลยุทธ์และภาวะผู้นำแบบอื่นได้เป็นอย่างดี โดยสังเกตจากการถามตอบระหว่างทำกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีการบันทึกแบบประเมินความถี่ในการตั้งคำถาม ตอบคำถาม หรือเสนอความคิดเห็นอย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง และได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยการทำกิจกรรมกลุ่มสนทนากลุ่มย่อย 3 กลุ่ม พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ในผู้นำพยาบาลวิชาชีพในความคิดของกลุ่ม และมีการอภิปรายพูดคุยในกลุ่มย่อยและสามารถสรุปสิ่งที่



กลุ่มวิเคราะห์ ตามหัวข้อที่ได้รับในกลุ่มใหญ่ได้อย่างถูกต้อง โดยประเมินจากผลงานของกลุ่ม ด้านเจตคติ พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่า ประโยชน์ และความจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพยาบาลวิชาชีพ ระหว่างการประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มรวม

3.2.2 หน่วยที่ 2 การพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถอธิบายความหมายและกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบได้เป็นอย่างดี โดยสังเกตจากการแสดงความคิดเห็น ระหว่างประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มรวม และการนำเสนอกิจกรรมหมวด 6 ใบ การแสดงภาพแผนภูมิความคิด พร้อมกับอธิบายแผนภูมิของแต่ละกลุ่ม โดยการแสดงการพูดคุย การตอบและอภิปรายระหว่างการทำกิจกรรมใบงาน 3/2 และคำถาม ตอบคำถาม หรือเสนอความคิดเห็น และพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยทำกิจกรรมใบงาน 3/1 และ 3/2 มีการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง พิจารณาได้จากการลงพื้นที่ของพยาบาลวิชาชีพในแต่ละหอผู้ป่วย เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการเป็นผู้นำ ของโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์จริงและการสังเกตการณ์ในสถานที่ของการปฏิบัติงานของแผนก พร้อมกับการนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการเป็นขั้นตอนของการคิดเชิงกลยุทธ์จนได้แผนภูมิความคิด และพยาบาลวิชาชีพได้แสดงเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ โดยมีสังเกตและบันทึกจากการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มย่อยและกลุ่มรวมด้วยการสวมบทบาทสมมติ และการทำกิจกรรมหมวด 6 ใบ ระหว่างทำกิจกรรมมีบรรยากาศแห่งการระดมสมองและความคิดอย่างแท้จริง พยาบาลวิชาชีพมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม เป็นอย่างดี

3.2.3 หน่วยที่ 3 การพัฒนาทักษะด้านการแก้ปัญหาที่ดี พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถอธิบายความหมายและแนวคิดการแก้ปัญหาที่ดีในการทำงานได้ สังเกตจากการตอบคำถามระหว่างการเรียนรู้สาระจากผู้สอน และการทำกิจกรรมระดมความคิดรวมถึงการมีกิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ ในใบงาน 3/2 มีการประเมินการนำเสนอกระบวนการของการแก้ปัญหาที่ดี โดยสมาชิกฝ่ายเสนอได้นำเสนอรายละเอียดของแนวคิดการแก้ปัญหาที่ดีอย่างครบถ้วน ทั้งในกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ อีกทั้งได้เสนอแนะแนวทางออกให้พยาบาลวิชาชีพเมื่อเจอสถานการณ์ต่างกันควรแก้ปัญหาต่างกัน ทำให้พยาบาลวิชาชีพได้มีการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาที่ดีในการทำงาน และทำให้พยาบาลวิชาชีพเกิดการมองต่างมุม เพื่อส่งเสริมให้ฝึกทักษะ การมองโลกในแง่ดี

3.2.4 หน่วยที่ 4 การพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถอธิบายความหมายและคุณลักษณะของการตัดสินใจที่ดีได้เป็นอย่างดีโดยสังเกตจากการพูดคุย และการถามตอบ ระหว่างการเรียนรู้เนื้อหาสาระของพยาบาลวิชาชีพ และการประชุมกลุ่มการแสดงบทบาทสมมติในใบงาน 4/2 ทำให้พยาบาลวิชาชีพ สามารถแสดงออกถึงการเป็นผู้นำกลยุทธ์ที่ดีต่อสถานการณ์จำลองที่ต้องการแสดงบทบาทสมมติในการเป็นผู้นำ และสำหรับพยาบาลวิชาชีพที่แสดงเป็นลูกน้องได้แสดงออกถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อบกพร่องของผู้ที่แสดงเป็นหัวหน้างาน สิ่งที่ทำให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถฝึกทักษะด้านการตัดสินใจที่ดีได้จากใบงานที่ 4/1 และ นอกจากนี้พยาบาลวิชาชีพได้แสดงเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาทักษะการมอบหมายงานโดยการ

สังเกตจากการอภิปรายสรุปกิจกรรมทั้งหมด ในตอนท้ายของหน่วยที่ 4 ซึ่งมีการบันทึกการพูดคุยถามตอบ ถึงข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจ ความสำคัญและความจำเป็นในการเป็นหัวหน้างานที่มีทักษะในการเป็นหัวหน้างานที่ดี และอื่นๆ

3.2.5 หน่วยที่ 5 การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถอธิบายความหมายและหลักของการสื่อสารได้ โดยสังเกตจากการทำงานกลุ่มและการตอบคำถามระหว่างการเรียนรู้เนื้อหาสาระของหน่วย พยาบาลวิชาชีพได้พัฒนาทักษะการสื่อสาร โดยใช้กิจกรรมกรณีศึกษาจากวีดิทัศน์ ไปงานที่ 5/2 และไปงานที่ 5/3 กิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติ พบว่า พยาบาลวิชาชีพได้นำหลักการสื่อสารมาใช้ในการแสดงบทบาทสมมติ รวมถึงความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีการแบ่งหน้าที่และสามารถจัดกิจกรรมบทบาทสมมติได้อย่างดี พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติต่อการพัฒนาทักษะการสื่อสาร โดยสังเกตจากการมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในแต่ละกลุ่มอย่างจริงจังและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมทั้งหมด เพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่มอย่างเป็นที่น่าพอใจ

3.2.6 หน่วยที่ 6 การพัฒนาทักษะด้านการเจรจาต่อรอง พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถอธิบายความหมายและหลักของการเจรจาต่อรองได้ โดยสังเกตจากการทำงานกลุ่มและการตอบคำถามระหว่างการเรียนรู้เนื้อหาสาระของหน่วย พยาบาลวิชาชีพได้พัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยใช้กิจกรรมกรณีศึกษาจากวีดิทัศน์ ไปงานที่ 6/2 และไปงานที่ 6/3 กิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติ พบว่า พยาบาลวิชาชีพได้นำหลักการเจรจาต่อรองมาใช้ในการแสดงบทบาทสมมติ รวมถึงความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน โดยกลุ่มพยาบาลวิชาชีพมีการแบ่งหน้าที่และสามารถจัดกิจกรรมบทบาทสมมติได้อย่างดี พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติต่อการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยสังเกตจากการมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในแต่ละกลุ่มอย่างจริงจังและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมทั้งหมด เพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่มอย่างเป็นที่น่าพอใจ

3.2.7 หน่วยที่ 7 สรุปการนำภาวะผู้นำกลยุทธ์ไปใช้จริง พบว่า พยาบาลวิชาชีพสามารถประยุกต์ความรู้ และทักษะในการแสดงภาวะผู้นำกลยุทธ์โดยสังเกตและบันทึกผลการทำกิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติทั้ง 4 องค์ประกอบซึ่งผลจากการประเมินของพยาบาลวิชาชีพ รวม 30 คน ที่เข้าร่วมประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในหลักสูตรนี้อยู่ในระดับมาก และพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาทักษะผู้นำกลยุทธ์ แบบองค์รวม โดยสังเกตจากการทำกิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ และการระดมสมองในการประชุมกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่

3.3 ผลการประเมินความเหมาะสมในการทดลองใช้หลักสูตร โดยพยาบาลวิชาชีพเมื่อสิ้นสุดการสอน โดยให้พยาบาลวิชาชีพประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรใน 5 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาวิชา ด้านวิธีการจัดการเรียนรู้ ด้านกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านสื่อและแหล่งการเรียนรู้และด้านการวัดและการประเมินผล พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากในทุกด้าน

### 3.4 ผลการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อหลักสูตร พบว่า

3.4.1 จุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีความสอดคล้องกับความต้องการของพยาบาลวิชาชีพ เนื่องจากหลักสูตรนี้ช่วยให้กล้าแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เรียนรู้วิธีคิดเชิงกลยุทธ์ เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหา เข้าใจวิธีการการตัดสินใจ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารร่วมกับผู้อื่นและที่สำคัญพยาบาลวิชาชีพเห็นว่า หลักสูตรนี้ช่วยให้มีเจตคติที่ดี ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพมากขึ้น

3.4.2 ด้านเนื้อหาสาระที่สามารถนำไปสู่การเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ในพยาบาลวิชาชีพได้เนื่องจากเนื้อหาต่าง ๆ ตรงตามความต้องการในการพัฒนาผู้นำกลยุทธ์ในการนำเนื้อหาสาระไปปรับประยุกต์ใช้ โดยองค์ประกอบที่พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาทักษะชัดเจน คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง ตามลำดับ

3.4.3 ด้านสื่อการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและช่วยให้มีการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ เนื่องจากสื่อที่ใช้เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน มีความหลากหลายเข้าใจง่าย และที่สำคัญสื่อการเรียนรู้ถูกจัดวางอย่างเหมาะสมจากขั้นพื้นฐานไปสู่การประยุกต์ใช้

3.4.4 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้ในหลักสูตร พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่าเป็นสามารถช่วยให้พยาบาลวิชาชีพ เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์

3.4.5 ด้านรูปแบบและวิธีการประเมินผลในหลักสูตร พยาบาลวิชาชีพมีความเห็นว่า รูปแบบและวิธีการประเมินผลมีความถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ และวิธีการประเมินผลที่หลากหลาย ทั้งก่อนหลักสูตร ระหว่างหลักสูตร และหลังการทดลองหลักสูตร สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ และกิจกรรมการเรียนรู้ ประเมินตามสภาพจริง

3.4.6 สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ ให้ขยายเวลาหรือจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับการประชุมกลุ่ม และควรมีการเตรียมอุปกรณ์เล่นเกมสีในกิจกรรมที่พยาบาลวิชาชีพต้องเตรียมให้พร้อมก่อนการทำกิจกรรม

### ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมจากการนำไปทดลองใช้ เพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะนำไปใช้พัฒนาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แก่ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2. ผลการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและเห็นว่าโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก

3. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมด้านความรู้และความเข้าใจ พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้และความเข้าใจต่อหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมด้านเจตคติต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หน่วยการเรียนรู้บางหน่วยต้องมีการขยายเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมให้มากขึ้น แบบวัดความรู้และความเข้าใจยังขาดด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และการนำไปใช้ ปรับปรุงแบบวัดเจตคติให้ครอบคลุมเนื้อหาภาวะผู้นำกลยุทธ์และให้เกิดความสมดุลกัน

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แก่ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ภาวะกลยุทธ์มีความ สำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กรเนื่องจากมีความสำคัญ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Betty. 2005: 25) โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maria. 2011: Online) ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด (Floyd. 2011: Online) อีกทั้งภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กร เพราะช่วยสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการ

แข่งขัน ตลอดจนส่งเสริมให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี (Farkas; & Wetlaufer. 1996: 74 - 110)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาดทุกระดับ เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรก ในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สอง ในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) (Adair. 2002: 62-65)

โดยเฉพาะการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกับผลผลิตก่อนปฏิบัติงาน พัฒนาแผนเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิต สามารถกำหนดขอบข่ายของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกัน ปรับกลยุทธ์ เทคนิคให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกัน. สร้างสรรค์กิจกรรมต่อเนื่องและกิจกรรมคู่ขนานเพื่อบรรลุเป้าหมาย รักษาความสมดุลในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ตอบสนองการวางแผนกลยุทธ์และมุมมองระยะยาว และสามารถจัดอันดับความสำคัญ (Albano. 1999: Online)

คุณลักษณะภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรองนับว่ามีความสำคัญเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ (ดวงพร ทัดตะทองคำ. 2544: 41-45) รวมทั้งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและส่งเสริมการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร ทำให้กระบวนการบริหารจัดการสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร สร้างความใกล้ชิดผูกพันแก่บุคลากรในองค์กร อีกทั้งจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร (Marriage Builders. 2008: Online)

อีกทั้งการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพราะรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญหรือปัญหาเร่งด่วนได้อย่างชัดเจน ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วน ช่วยให้แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงสามารถตรวจสอบ ปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความรอบคอบและมีประสิทธิภาพ (Aikenhead. 1985: 473)

2. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมด้านความรู้และความเข้าใจ พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้และความเข้าใจต่อหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลวิจัยสอดคล้องกับ วาสนา คงมัน (2544:67) ได้ทำการศึกษาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3) ทดลองใช้หลักสูตร 4) ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยหลังการฝึกอบรม มีความรู้สูงกว่าก่อนฝึกอบรม สอดคล้องกับผลวิจัยของ สุเมธ งามกนก (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ผลวิจัยพบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า หลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้จริงสอดคล้องกับ พิเชฐษ์ จัปจิตต์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้าง ทดลองใช้ และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้แนวคิดของ คอทเทอร์ (John P. Kotter) ที่ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กรใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม กระบวนการในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมผลวิจัยพบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง

3. ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมด้านเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของพยาบาลวิชาชีพ หลังการทดลองใช้หลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลวิจัยของเวเบอร์ และเคลโลเวย์ (Weber; & Kelloway. 1996: 827-832) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เป็นผู้จัดการเขต 1 เขต ประกอบด้วย 20 สาขา ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 9 คน และกลุ่มทดลองจำนวน 11 คน เป็นการอบรมเป็นกลุ่ม 1 วัน และการฝึกอบรมสนับสนุนเป็นรายบุคคลหลังจากฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 เดือน พบว่า ผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรสูง และผลการรับรู้และเจตคติหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม สอดคล้องกับผลวิจัยของ ซองปีแอร์ โอเบอร์เฮาเซอร์ และฟรีแมน (Jeanpierre; Oberhauser; & Freeman. 2005: 668-690) ได้ศึกษาผลของการฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพในรัฐมินเนโซตาและรัฐเท็กซัส เนื้อหาเรื่องระบบนิเวศน์ของผีเสื้อขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีสืบเสาะหาความรู้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดลองฝึกอบรมทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ พบว่า ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเตรียมกิจกรรมโดยใช้พื้นฐานของการสืบเสาะหาความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมช่วยให้ครูประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้อชีววิทยาศาสตร์ทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และเจตคติที่ดี นอกจากนั้นยังช่วยกระตุ้นให้ครูมีความ

มั่นใจในการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับคาสเซิล ฟอกซ์ และซอนด์เนอร์ (Castle; Fox; & Sounder. 2006: 65-80) ศึกษาเปรียบเทียบการให้การฝึกอบรมครูโรงเรียนพัฒนาอาชีพจากสถาบันให้การฝึกอบรม (PDS) และไม่ได้ฝึกอบรมจากสถาบันฝึกอบรม (non - PDS) ของครูใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากผลการประเมินการสอนนักเรียนและแฟ้มสะสมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ครูที่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันฝึกอบรมมีความสามารถในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการในชั้นเรียน การวัดประเมินผล และเจตคติดีกว่าครูที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันการฝึกอบรมให้การฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัย ดังนี้

- 1.1 การจัดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ควรคละกันทั้งด้านอายุ และประสบการณ์ในการทำงาน
- 1.2 การจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในแต่ละครั้งไม่ควรเกิน 30 คน เพื่อให้การอบรมมีประสิทธิภาพและสามารถจัดกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง
- 1.3 เวลาในการจัดการฝึกอบรม ควรใช้เวลาติดต่อกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง
- 1.4 ระยะเวลาในการจัดการฝึกอบรม ควรปรับให้เหมาะสม กระชับ เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีภาระหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างมาก

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการทำวิจัยเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะกลยุทธิ์อย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2.2 ควรมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะกลยุทธิ์ ในพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดหน่วยงานอื่นๆที่เหมาะสม
- 2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะกลยุทธิ์ ในคุณลักษณะอื่นๆ ควรมีหลากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมจากสถานการณ์การทำงานจริง การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) หรือเป็นกรณีเหตุการณ์ (Incident Cases) เป็นต้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เอี่ยมชัย. (2547). หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตแนวใหม่ : กรณีศึกษาการประเมินผล  
กระทบของหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2537 สถาบัน  
พระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนา  
หลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรชวัล หอมไกรลาศ. (2540). รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน  
รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม. ปรินญานิพนธ์ นศ.ม.(นิเทศศาสตร์พัฒนาการ).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กรมการแพทย์. (2549). ใตอารีกรมการแพทย์ 2550. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข.
- กรมวิชาการ. (2540). หลักสูตรก่อนประถมศึกษาพุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- กรมวิชาการ. (2540). รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการคิดและความรู้สึก โครงการพัฒนา  
รูปแบบการเรียนการสอนทางด้านความรู้และความคิด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงมหาดไทย. (2548). รายงานการสำรวจประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2548.  
(อัดสำเนา).
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร  
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ. (2540). รูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจใน  
งานกับความสามารถในการปฏิบัติงานพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ.  
ปรินญานิพนธ์ นศ.ม. (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติภูมิ ภิญโญ. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรระดับความสามารถในการตัดสินใจ  
แก้ปัญหาทางการพยาบาลในชุมชนของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่4 วิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาธารณสุข  
ศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจติย์แปง. (2551). การพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร สำนักงาน  
ประชาสัมพันธ์เขต 3 กรมประชาสัมพันธ์. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).  
เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชชาติ. (2540). หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- จันทร์พา ทัดภูธร. (2543). การศึกษาอิทธิพลการสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้าง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลของรัฐ สังกัดทบวงมหาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จินนะรัตน์ ศรีภักทรภิญโญ. 2546. การปรับตัวในการนำองค์การพยาบาลภาครัฐในการพัฒนาระบบราชการไทย. รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสารการพิมพ์.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์ ;และคณะ. (2544). จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ใจรัตน์ ปโยนิธินำรง. (2544). การศึกษาปัญหา การจัดการปัญหา และผลการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขต1 กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉันทิพย์ จำเดิมเผด็จศึก. (2548). การบริหารราชการแบบบูรณาการ. วารสารข้าราชการ. 50(3).
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2548). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ภาคธุรกิจเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ว. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. 1(1): 25-49.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชวงศักดิ์ พฤกษ์เทเวศ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- ชัยยา ทองอาบ. (2553). การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. ปรินญา พธ.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- จิตติมา จำนงค์เลิศ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินญา นิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐวุฒิ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐวุฒิ นิทรยุ. (2540). รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานในองค์การด้านไฟฟ้าในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ. ปรินญา นิพนธ์ นศ.ม. (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ ฉายายนต์. (2536). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การคำของคूरสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ถวัลย์ หงส์ไทย. (2546). การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ. ปรินญา นิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- ทรศนะ บุญขวัญ. (2548). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์. (2545). การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขอนแก่นแหวน. รายงานประกอบการศึกษาตามหลักสูตรปรินญา บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ทศนา แคมมณี และคณะ. (2522). กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บูรพาศิลป์การพิมพ์.

- ทศนา แคมมณี. (2542ก, มีนาคม-มิถุนายน). การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: โมเดลซิปปา (CIPP MODEL). วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 27(3): 1-17.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2539). องค์การและการบริหาร การศึกษาการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญรัตน์ ช่างรักษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลผลิตของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขตภาคใต้. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- นนทกร อัจฉิชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. (2554, มีนาคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออก เชียงเหนือ. วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ. 4(1): 112-118.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- นิตติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิตินา ศรีประเสริฐ. (2544). 108 วิธีคิด 1009 วิธีการของผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: ห.จ.ก. เจริญบุญการพิมพ์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (Leadership and Strategic Leader). พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- นันทนา รุ่งแสง. (2546). การพัฒนาโปรแกรมการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองด้านการบริหารการพยาบาล สำหรับผู้บริหารหอผู้ป่วย. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- น้อย ศิริโชติ. (2524). เทคนิคการฝึกอบรม. สงขลา: ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

- บุญยั้ง วรรณศิริกุล. (2540). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์และความสามารถในการตัดสินใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่ได้รับการสอนแบบฝึกทักษะการแก้ปัญหาด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์กับการสอนตามปกติ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (วิทยาศาสตร์ศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเรือน ภาณุทัต. (2546). ปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพล ต่อความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บุบผา แก้ววิเชียร. 2545. การเจรจาต่อรองของพยาบาลประจำการ งานการพยาบาลสูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. พย.ม.(การบริหารการพยาบาล). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2541). คิดเก่ง สมองไว. กรุงเทพฯ: โปรดักทีฟบุ๊ก.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ผ่องศรี จิตมโนวรรณ. (2548). การเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์. พย.ม.(การบริหารการพยาบาล). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2521). การศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรชัย หนูแก้ว. (2541). การพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมประชาธิปไตยของนักเรียนประถมศึกษา.. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การประถมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรพรรณ ศรีรุ่งเรือง. (2551). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของนักศึกษาพยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรรณนิภา สีสุข. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม.(การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิรุณ รัตนวณิช. (2545). *คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล*. กรุงเทพฯ: มายด์พับลิชชิ่ง.
- พิเชฐชัย จัปจิตต์. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฟารีดา อิบราฮิม. (2535). *สาระแห่งวิชาชีพการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพาณิชย์.  
..... (2542). *สาระการบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพาณิชย์.
- ภิสันต์ ดินะคัต. (2553). *กลยุทธ์ทางการตลาดภายหลังวิกฤติปิดสนามบิงสุวรรณภูมิของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมโครงการไปไม่เขี้ยว*. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การวางแผนและการจัดการการท่องเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มงคล ตันดิสุขุมาล. (2542). *การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ*. บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. (Leadership and Quality Management of Teamwork)*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- ยุพิน ยศศรี. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในตน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. ปรินญาณิพนธ์ วท.ด. (พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลาวัลย์ รักสัตย์. (2543). *การพัฒนากระบวนการสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมด้วยเทคนิคอนุรักษ์*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (วิทยาศาสตร์ศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรุฒิ จิรสจริตธรรม. (2553). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วารินทร์ สิ้นสูงสุด และประชุม โพธิกุล. (2543). *การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ*.  
กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- วาสนา สุขไพศาล. (2546). *การประสานงานของทีมงานที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายหน่วยบริการ  
ปฐมภูมิที่อยู่ต่างสังกัดกัน*. ปรินญานิพนธ์ วท.ม. พยาบาลศาสตร์ (การบริหาร  
การพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร อาวะกุล. (2542). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์: Human Relations Technique*. พิมพ์ครั้งที่ 8.  
กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์.
- วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมี  
วิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนา  
หลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2551). *ครบเครื่องเรื่องเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2535). *การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร*. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.  
..... (2537). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:  
สุวีริยาสาส์น.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2537). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิลาวรรณ เทียนทอง. (2553). *การพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของพยาบาลวิชาชีพ กองทัพอากาศ*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2538). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์จำกัด.  
..... (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- ศิรินคร วิทยะสิรินันท์. (2544). *ทักษะการคิด*. ใน *วิทยาการด้านการคิด*. ทิศนา ขัมมณี และ  
คณะ. กรุงเทพฯ: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *กลยุทธ์การตลาด การบริหารการตลาด และ กรณีศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: บีซีเนส เวิร์ด.
- ศุภลักษณ์ สินธนา. (2545). *การศึกษาการคิดอภิमानโดยใช้แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้าง  
เชิงเส้น: การวิเคราะห์กลุ่มพหุ*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การทดสอบและวัดผล  
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- โตภษา อรัญวัฒน์. (2549). การจูงใจในหลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิลล์.
- ศักรินทร์ ชนประชา (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษา ผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2546 ก). การจัดสาระการเรียนรู้กลุ่ม วิทยาศาสตร์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สภาการพยาบาล. (2540). พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการพยาบาล.
- สภาการพยาบาล.(2544). วันพยาบาลแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.  
 ..... (2551). วันพยาบาลแห่งชาติ. นนทบุรี: อาคารนครินทร์ศรี กระทรวงสาธารณสุข มอหนึ่งกราฟ.  
 ..... (2552). แผนการพัฒนากการพยาบาลและผดุงครรภ์แห่งชาติฉบับที่2. กรุงเทพฯ: ศิริ ยอดการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2544). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิทญ์พัฒน์.
- สมชาย เทพแสง; และ ทศนา แสงศักดิ์. (2552). ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือ ตอนบน. รายงานการวิจัย. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมพร สุทัศน์ย์. (2542). มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพร หลิมเจริญ. (2552). การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.  
 ..... (2544). ทฤษฎีองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.  
 ..... (2545). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สิริวรรณ ตะรุสานนท์. (2542). ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่เรียนในรายวิชาสังคมศึกษาโดยจัดกิจกรรมการเรียน การสอนแบบ 4 MAT กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การมัธยมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.



- สิวลี ศิริไล. (2542). *จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ ครุฑทะ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2548). *กลยุทธ์...การสอนคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาคพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุเมธ งามกนก. (2549). *หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เสถียร แป้นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2541). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ..... (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแกรมมี จำกัด.
- สำนักการพยาบาล. (2551). *มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *สร้างสรรค์นักคิด: คู่มือการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษด้านทักษะความคิดระดับสูง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา. ลาดพร้าว.
- อดิศักดิ์ สิงห์สีโว. (2549). *การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เรื่องปริมาณสัมพันธ์ที่เน้นการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (วิทยาศาสตร์ศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อดิญาณ์ ตรีเกษตริน. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ สำหรับนักศึกษาพยาบาล*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล. (2542). *รากแก้วสำหรับเปลี่ยนวิธีคิด*. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ  
โรงพยาบาล. คุณภาพสู่ประชาชน. นนทบุรี: ดีไซร์.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล ;และคณะ. (2544). *เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ: คู่มือการเรียนรู้เชิง  
ปฏิบัติการ*. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: บริษัท ดีไซร์
- อุษา จินเจนกิจ. (2544). *การศึกษาความสามารถในการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์และทักษะการ  
ทดลองทางวิทยาศาสตร์ของนักศึกษาวิศวกรรมเคมี ชั้นปีที่ 2 ที่ได้รับการสอนด้วย  
คอมพิวเตอร์ช่วยสอนประกอบการทดลอง เรื่อง การวิเคราะห์ตัวอย่างน้ำ*. วิทยานิพนธ์  
กศ.ม. (วิทยาศาสตร์ศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- อุไรวรรณ รักตวน. (2542). *ผลการสอนโดยใช้รูปแบบเอสเอสซีเอส (SSCS) ที่มีผลต่อสัมฤทธิ์  
ทางการเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5*.  
วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การประถมศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- เอกรินทร์ สีมหาศาล; และ สุปรารธนา ยุกตะนันท์. (2546). *การออกแบบเครื่องมือวัดและ  
ประเมินผลตามสภาพจริง*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London: Pan Macmillan Ltd.
- Alarcon ,A. M ; Astudillo, P.R ; Barrios ; S.A; & et al. (2002). Nursing Leadership in Chile: a  
Concept in Transition. *Nurse Social*. 2(15): 336–341.
- Analoui, F. (2000). What Motivates Senior Managers?: The case of Romania. *J. Managerial  
Psychology*. 15(4): 324- 340.
- Anderson, C. A. (1988). *Management: Skills, Functions and Organizational Performance*.  
Boston: Allyn and Bacon.
- Anderson, Judith. A. (2000). *Explanatory Roles of Mission and Culture: Organizational  
Effectiveness in Tennessee's Community Colleges*. Dissertation, Ed.D. (Higher  
And adult Education). Memphis: Graduate School The University of Memphis.
- Andre, Thomas. (1986). *Problem Solving and Education in Cognitive Classroom Learning :  
Understanding, Thinking, and Problem Solving*. Orlando: Academic.
- Armstrong, David. G. (2003). *Curriculum Today*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Baliein, K. (1998). Entrepreneurial Leadership Characteristics of SMEs Emerge as their  
Role Develops. *Nurse Admin*. 22(20): 60-69.
- Barnard, Chester. I. (1998). *The Functions of the Executive*. Boston: Houghton Mifflin  
Company.

- Barnes, G.P. (1998). *Successful Negotiating: Letting the Other Person Have Your Way*. Franklin Lakes, N.J.: Career Press.
- Barrick, M.R; & Mount, M.K. (1991, March). The Big Five Personality Dimension and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 44(1): 1-21.
- Bass, Bernard. M. (1985). *Leadership and Performance? Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- ..... (1999, January). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1): 9-32.
- Bass, Bernard. M; & Avolio, Bruce. J. (1997). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. America: SAGE Publications.
- Bateman; & Zaithaml. (1990). *Management: Function and Strategy*. Boston: Irwin.
- Beach, Dale. S. (1980). *Personnel : The Management of People at Work*. 2nd ed. London: McMillan.
- Beebe, Steven. A; Mottet, Timothy. P; & Roach, K. David. (2004). *Training and Development: Enhancing Communication and Leadership Skills*. New York: Pearson and AB.
- Bell, Randy. lee. (1999). *Understandings of the Nature of Science and Decision Making On Science and Technology Based Issues*. Retrieved October 8, 2011, from [Http:// thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp](Http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp).
- Bennis, W; & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Collins.
- Betty, Smith. Williams. (2005, October). A Lesson in Strategic Leadership for Service. *Nurse Leader*. 3 (5): 25-27.
- Beyer, Barry. K. (1987). *Practical Strategies for The Teaching of Thinking*. Boston: Allyn; & Bacon.
- Boal, K; & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*. 11: 515-549.
- Boone, T. (2002, June). Trust Your Inner Voice [electronic version]. *Professionalization Of Exercise Physiology online*, 5(6).
- Boone, L.E; & Kurtz, D. L. (2007). *Contemporary Business 2006*. Ohio: Thomson South-Western.

- Brown, Dwight . George. (1998). *Human Genetic Concept Attainment in Secondary Biology Students Through the Use of Specifically Constructed Bioethical Case Studies and A Student Decision-Making*. Retrieved October 8, 2011, from [http:// thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp](http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp).
- Buckley, Roger; & Jim, Caple. (1995). *The Theory and Practice of Training*. 3rd ed. London: Kogen Page.
- Byars, Lloyd; & Rue, Leslie. W. (1996). *Human Resource Development*. 4th ed. New York: Von Hoffmann Press.
- Cameron, G. (1998, October). Transformational Leadership: A strategy for Organization Change. *Journal of Nursing Administration*. 28(10).
- Chang, Richard Y. (1995). *Creating High-Impact Training: A Practical Guide to Successful Training Outcomes*. London: Kogan Page.
- Cherniss, C. (1999, April). Social and Emotional Learning for Leader. *Educational Leadership*. 55(4): 3-26.
- Contino, Diana. S. (2004, June 1). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*. 24(3): 52-64.
- Corning,S.P. (2002, May). Profiling and Developing Nursing Leaders. *Journal of Nursing Administration*. 3(32): 373-375.
- Daft,R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando Fl: The Dryden.  
..... (2005). *The Leadership Experience*. 3rd ed. Mason. Ohio: Thomson South-Western.
- Daft, R. L; & Marcic, D. (2007). *Management the New Workplace*. Ohio: Thomson South-Western.
- Darling,Hammond. Linda. (2006, May-June). Constructing 21<sup>st</sup> Century Teacher Education. *Journal of Teacher Education*. 57(3): 300-314.
- David,F.R. (1997). *Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- Davies,B ; Davies, B.J; & Ellison, L. (2005). *Success and Sustainability: Developing The Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Davies,B; & Davies, B.J. (2006). Development of a Strategic Leadership in School. *Educational Management Administration; & Leadership*. Vol. 34(1): 121-139.
- Davito, J.A. (1978). *Communicatory: An Introduction to the Study of Communication*. New York: Harper; & Row.

- De Jong, T; & Ferguson-Hessler, M. (1996). Types and Qualities of Knowledge. *Education Psychologist*. 31(1): 105-113.
- Delahaye, Brian. L. (2000). *Human Resource Development: Principles and Practice*. Melbourne: John Wiley; & Son.
- Dess, G.G; & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, Hary. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Diane. (1996). *The Peer Advisor Experience Providing Social Support*. Boston College School of Nursing: SAGE Publications.
- Dion, Kenneth. W; & Others. (2008). Developing Tomorrow's Nurse Leaders: Bridging The Gap Through Succession Planning and Leadership Development. Retrieved June 12, 2011, from <http://www.decisioncritical.com/DTNL.pdf>
- Doff, Adrian. (1989). *Teach English: A Training Course for Teacher*. Singapore: Longman.
- Dolasinski, M. J. (2004). *Training the Trainer: Performance-base for Today's Workplace*. New Jersey: Pearson Education.
- Dori, Yehudit. J; & Hameiri, Mira. (2003). Multidimensional Analysis System for Quantitative Chemistry Problem: Symbol, Macro, Micro and Process Aspects. *Journal of Research in Science Teaching*. 40(3): 278-302.
- DuBrin, J.Andrew. (1998). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Eddy,M.E; & Schermer, J. Shadowing: A Strategy to Strengthen the Negotiating Style Of Baccalaureate Nursing Students. *Journal of Nursing Education*. 38 (1999): 364-367.
- Elliott, Stephen. N; & et al. (2000). *Educational Psychology: Effective Teaching,Effective Learning*. 3rd ed. Boston: Mc-Graw Hill.
- Ellis, R. (1990). "Activities and Procedures for Teacher Training" in Richad Rossner; & Rod Bolitho (Eds). *Currents of Change in English Language Teaching*. Oxford: Pergamon Press.
- Engemann, Joseph. F. (2000). *Performance in Chemistry Problem Solving: A study of Exper/Novice Strategies and Specific Cognitive Factors*. Retrieved October 8, 2011. from [http:// thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp](http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp).
- Eskildsen, J. K; Kristensen, K; & Westlund, A. H. (2004). Work Motivation and Job Satisfaction in the Nordic Countries. *J. Employee Relations*. 26(2): 122-136.

- Esther, S.V. (1995). *Participatory Learning in Community Development : A Case Study in Adult Education (Grass Roots)*. Northern Illinois University. [ CD – ROM ] DAI - A 56/06, Dec.
- Farkas, C.M; & Wetlaufer,S. (1996,May). The Ways Chief Executive Officers Lead. *Harvard Business Review*. 4(74): 110.
- Feldman, Harriet R; & Others. (2008). *Nursing Leadership*. New York: Springer.
- Fiedler, Fred. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Floyd, Gloria. J. Fifteen Qualities for Strategic Nursing Leadership.  
Retrieved June 12, 2011, from [http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic\\_Nursing\\_lead...](http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic_Nursing_lead...)
- Foster, Thomas. Michael. (2000). *The Development of Students' Problem-Solving Skill From Instruction Emphasizing Qualitative Problem-Solving*. Retrieved October 8, 2011, from <http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>.
- Furjanic, Sheila. W; & Trotman, Laurie. A. (2000). *Turning Training into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Result*. New York: American Management Association.
- Gibson; & Donnelly. (1982). *Organization Behavior. Structure, Processes*. Texas: Business Publications.
- Gick,M. L. (1988). Problem Solving Strategies. *Education Psychologist*. 21(1): 99-120.
- Glatthorn, Allan. A; & Fox, Linda. E. (1996). *Quality Teaching Through Professional Development*. California: Corwin Press.
- Gordon, Judith. R; & others. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harris, Michael. (1997). *Human Resource Management: A Practical Approach*. London: Harcourt Brace; & Company.
- Healthlink worldwide. (2010). *Exploring the Training Process*. Retrieved October 7, 2010, from <http://www.healthlink.org.uk/PDFs/training.pdf>
- Hitt, M; & Ireland, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 3(2): 34-36.
- Hitt, M.A ; Ireland, R.D; & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*. 7th ed. Ohio: Thomson/South Western.
- Hodgetts,Richard. M. (1999). *Modern Human Relation at Work*. 7th ed. New York: Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

- Hornby, A.S ; Cowle, A.P; & Lewis, J.W. (1993). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 4th Ed. Oxford: Oxford University.
- Houkes, I; Janssen, P. M ; Jonge, J. D; & Nijhuis, F. J. (2001). Specific Relationships Between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intention: A multi-sample analysis. *J. Work and organizational Psychology*. 10(1): 1-23.
- Hoy, Wayne.K; & Miskel, Cecil.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research And Practice*. 6th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Huber, D. (2000). *Leadership and Nursing Care Management*. 3rd ed. Philadelphia: Saunders Elsevier.
- Huddleston, P; Good, L; & Frazier, B. (2002). The Influence of Firm Characteristics and Demographic Variable on Russian Retail Workers' Work Motivation and Job Attitudes. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 12 (4): 395-421.
- Huey, J. (1994, February). 'The New Post-Heroic Leadership', *Fortune*. 21(1): 42–50.
- Jacobs, Ronald. L. (2003). *Structured On-the-job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. San Francisco: Berrett - Koehler.
- Jeanpierre, Bobby; Oberhauser, Karen; & Freeman, Carol. (2005). Characteristics of Professional Development that Effect Change in Secondary Science Teachers' Classroom Practices. *Journal of Research in Science Teaching*. 42(6): 668 – 690.
- Kaplan University. (2008). *Communication Tips and Techniques for Caregivers*. Retrieved June 12, 2011, from [http://www.rncentral.com/nursing.../ 50\\_Communication\\_t](http://www.rncentral.com/nursing.../ 50_Communication_t)
- Kauchak, Donald. P; & Eggen, Paul. D. (1998). *Learning and Teaching: Research-Based Methods*. 3th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Kirk, Gerald. Richard. (2000). *The Relationship of Attitudes Toward Science, Cognitive Style, and Self – Concept to Achievement in Chemistry at the Secondary School Level*. Retrieved October 8, 2011, from <http:// thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>.
- Kirkpatric, Donald. L. (1998). *Evaluating Training Programs*. 2nd ed. Sanfrancisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M.S. (1974). "Human Resources Development in OD". *Public Administration Review*. 34: 239.

- Kolb, D.A ; Joyce, S. O; & Irwin, M.L. (1995). *The Organizational Reader*. 6th ed. London: Prentice-Hall International.
- Kortland, Koos. (1996). An STS Case Study about Students' Decision Making on the Waste Issue. *Science Education*. 80(6): 673.
- Kouzes, J.M; & Posner. B.Z. (1999). *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Kreitner, Robert; & Angelo, Kinicki. (1992). *Organizational Behavior*. 2nd ed. Homewood, Boston: IRWIN.
- Krulik, Stephen; & Rudnick, Jesse. A. (1996). *The New Sourcebook for Teaching Reasoning And Problem Solving in Junior and Senior High School*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lawson, A. (1995). *Science Teaching and the Development of Thinking*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Learned, Christensen ; & Kenneth, Bower. (1973). *Business Policy*. Florida: Sea Shell Books.
- Lee, Jae-Young. (2000). *A Cross-Cultural Investigation of College Students' Environmental Decision-Making Behavior: Interactions among Cultural, Environmental, Decisional and Personal Factors*. Retrieved October 8, 2011, from <http://Thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>.
- Leighton, Jacqueline P; & Sternberg, Robert. J. (2003). Reasoning and Problem Solving. *Handbook of Psychology: Experimental Psychology*. (4): 623-648.
- Leopold, John; Harris, Lynette; & Watson, Tony. (1999). *Strategic Human Resourcing: Principles, Perspectives and Practices*. London: Pearson Education Limited.
- Luft, Julie A ; Roehrig, Gillian H; & Patterson, Nancy. C. (2002). Contrasting Landscapes: A Comparison of the Impact of Different Induction Programs on Beginning Secondary Science Teachers' Practices, Beliefs and Experiences. *Journal of Research in Science Teaching*. 40(1): 77-97.
- Maria, R. Shirey. (2011). *Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change*. Retrieved June 12, 2011, from <http://www.nursingcenter.com/.../JournalArticle.asp?...ID...>
- Marquis, B.L; & Huston, C.J. (2000). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott.
- Marran, Martha. Baker. (1994). *Leadership Development for Woman's Program (Home Economics)*. Doctor's Thesis, Massachusetts: University of Massachusetts. Microfilm.



- Marsh, Colin; & Willis, George. (1995). *Curriculum: Alternative Approaches, Ongoing Issues*, New Jersey: Prentice Hall.
- Marsh, D.D; & LeFever. K. (2004). School Principals as Standard-Based Educational Leaders. *Educational Management Administration ; & Leadership*. 32(4): 387-404.
- Martin, Jacqueline. (2011). Evaluation of a Clinical Leadership Program for Nurse Leaders Enabling and Hindering Factors for the Development of a Strategic Vision. Retrieved June 12, 2011, from <http://www. enda-europe. Com/.../abstracts%20enda Com/.../abstracts%20enda %20 Congress%20...>
- Mathena, K.A. (2002). Nursing Manager Leadership Skills. *Nurse Administration*. 3(32): 136-142.
- Matlin, Margaret.W. (2002). *Cognition*. 5<sup>th</sup> ed. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
- Mayer, Richard E; & Wittrock, Merlin. C. (1996). *Problem- Solving Transfer in Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon; & Schuster Macmillan.
- McClelland, F.E. (1999). *Business Psychology and Organization Behavior*. East Sussex: Psychology Press.
- Mello, Jeffrey. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. Ohio: South Western Collage Publishing.
- Melum, M. (2002). Developing High-Performance Leaders. *Quality Management in Health Care*. 11(1): 55-68.
- Meyer, L. (2002, December). Athletic Training Clinical Instructors as Situational Leaders. *Athletic Training*. 37(4): 261-265.
- Milano, Michael; & Ullius, Diane. (2002). *Designing Powerful Training*. Francisco: Jossey-Pfeiffer.
- Mill, H.A. (1991). *Negotiate: The Art of Winning*. New Zealand: Mills.
- Morris, Charles. G. (1996). *Understanding Psychology*. 3 rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Mosley, Donald. C ; Pietri, Paul .H; & Megginson, Leon. C. (1996). *Management Leadership In Action*. 5th ed. New York: Harper Collins.
- Mowen; & Minor. (1998). *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Muckinsky, Paul. M. (1997). *Psychology Applied to Work an Introductions to Industrial and Organizational Psychology*. 5th ed. New York: Harper Collins.
- Nadler, Leonard. (1970). *Developing Human Resources*. Houston: Gulf Publishing.
- Nadler, Leonard; & Nadler, Zeace. (1994). *Designing Training Programs*. 2nd ed. Houston: Gulf Publishing Company.

- Nahavandi, A. (2000). *The Art and Science of Leadership*. Hempstead: Prentice Hall.
- Newman, B. Newman; Diana M. L; & Holder, P. (2000). Leadership-Scholarship Integration: Using the Newman System Model for 21<sup>st</sup> Century Professional Nursing Practice. *Nursing Science Quarterly*. 13(1): 60-63.
- Nolte, Chester. M. (1996). *An Introduction of School Administration: Selected Readings*. New York: McMillan Company.
- O' conner, K.T. (1998). For Want or Mentor. *Nursing Outlook*. 36(1-2): 38-39.
- O' Leary, J; & O'Leary, P. (1999). What is the Future for Nurse Executive? *Nurse Admin Quarterly*. 23(3): 4-10.
- Oliva, Peter. F. (1992). *Developing the Curriculum*. Boston: Harper Collins Publishers.
- O'Tue, Frances. S; & Bullard, Ruth. K. (1993). *Developing Higher Order Thinking in the Content Areas K-12*. California: Critical Thinking Press; & Software.
- Ott, Stephen. Robert. (2001). *Students' Use of Problem-Solving Techniques in General College Chemistry*. Retrieved October 8, 2011, from [http:// thailis.uni. net.th/dao/ Detail.nsp](http://thailis.uni.net.th/dao/Detail.nsp).
- Parry, Terence; & Gregory, Gayle. (1998). *Designing Brain-Compatible Learning*. Illinois: Skylight.
- Pearce, J.A; & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. 9th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Pedersen, Jon; & et al. (1988). Learning Chemistry from Text: The Effect of Decision Making. *Journal of Research in Science Teaching*. 25(1): 15-21.
- Pedretti, Erminia. (1999, April). Decision Making and STS Education: Exploring Scientific Knowledge and Social Responsibility in Schools and Science Centers Through An Issues-Based Approach. *School Science and Mathematics*. 99(4): 174-181.
- Plunkett, R. W; & Attner, F. R; & Allen, S.G. (2005). *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. 8th ed. Ohio: Thomson South-Western.
- Pollison, R. (2002). Blazing the Trail to a Service-Driven Culture. *Leadership Manage* 2(16): 277-280.
- Pont, Tony. (1995). *Investment in Training and Development: Turning Interest into Capital*. London: SAGE.
- Porter' O Grady, T; & Wilson, C. K. (1995). *The Leadership Revolution in Health Care*. Gaithersburg MD: Aspen.

- Posner, George. J. (1992). *Analyzing the Curriculum*. New York: McGraw Hill.
- Pramley, Peter. (1991). *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. London: McGraw-Hill.
- Reskens,R.W. (1960). "Relationship between Leadership Participation in College and After College". *The Personal and Guidance Journal*. 34: 110-114.
- Ridenour, J.E. (1996). Nurse Leadership Competencies for the 21st Century. *Seminar Nurse Manage*. 6(4): 93–97.
- Robbins,S.P. (1994). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice - Hall.
- ..... (1996). *Organizational Behavior*. 7th ed. New Jersey: Prentice - Hall.
- ..... (1998). *Organizational Behavior*. 8th ed. New Jersey: Prentice - Hall.
- Robbins , Stephen. P; & Coulter, Mary. (2007). *Management*. 9th ed. USA: Pearson Education.
- Robinson , Michael. (1992). *Linking Distance Education to Sustainable Community Development*. Canada: n.p.
- Robinson, D.G; & Robinson, J.C. (1989). *Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Rogers, Everettem. (1976). *Communication in Organizations*. New York: The Free Press.
- Rothwell, William J. (1996). *Beyond Training and Development: State of Art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York: American Management Association.
- Saal, F. E; &Knight, P. A. (1995). *Industrial / Organizational Psychology: Science and Practice*. 2nd ed. California: Wadsworth.
- Sayler, J. Jalen ; Alexander, William. M; & Lewis, Arthur. J. (1981).*Curriculum Planning for Better Teaching and Learning*. 4th ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schermerhorn, J. R ; Jr. Hunt, J.G; & Osborn. R.N. (2000). *Organization Behavior*. 7th ed. New York: John Wiley ; & Sons.
- Schieve, Shirley. W. (1991). *A Comprehensive Approach to Teaching Thinking*. Boston: Allyn And Bacon.
- Scott Elizabeth. (2011). *Communicate: Improve Your Relationships with Effective Communication Skills Nursing Leadership. Strategies* . Retrieved June12, 2011 from <http://www.stress.about.com/od/relationships/.../healthycomm.h...>
- Sergiovanni, Thomas. J. (1983). *Educational Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T.J ; Kellcher, P ; McCarthy, M.M; & Wirt, F. M. (2004). *Educational Governance and Administration*. 5th ed. Boston: Pearson Education.

- Shao, Xiaorong. (2005). *Teacher Training and Curriculum Reform in Chinese Agricultural Schools*. Digital Dissertation DAI-A65/07. Retrieved January 16, 2010, from [Http:// www. UMI Proquest Digital Dissertation-Full Citation; ; & Abstract.htm](Http://www.UMIProquestDigitalDissertation-FullCitation; ; & Abstract.htm).
- Sheal, Peter R. (1994). *How to Develop and Present Staff Training Courses*. 2nd ed. London: Kogan Page.
- Sherman ,Rose. (2011). *Nursing Leadership Strategies*. Retrieved June 12, 2011,from <Http://www.ehow.com › Healthcare>
- Siegel, Marcelle. A. (1999). *Teaching Science for Public Understanding: Developing Decision-Making Abilities*. Retrieved October 8, 2011. from [http://thailis.uni. Net.th/dao/detail.nsp](http://thailis.uni.Net.th/dao/detail.nsp).
- Silberman, Melvin. L. (1998). *Active Training: Handbooks of Techniques, Design, Case Examples, and Tips*. 2nd ed. California: Jessey - Bass Pfeiffer.
- Smeltzer, C.H. (1991).The Art of Negotiation: An Everyday Experience. *JONA*. (July-August): 26-30.
- Sorcher, M; & Brant, J. (2002). Are You Picking the Right Leaders? *Harvard Business Review*. 80(2): 78-85.
- Spencer, E. (1997). *Psychology: The Frontiers of Behavior*. New York: Random House.
- Stogdill, M. Ralph. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sunal, Dennis. W; & Sunal, Cynthia. Szymanski. (2003). *Science in the Elementary and Middle School*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York: Harcourt, Brace ; & World, Inc.
- Takahashi, K. (2006). Effects of Wage and Promotion Incentives on the Motivation Levels of Japanese Employees. *Career Development International*. 11(3): 193-203.
- Taylor, F. (1991).*Principles of Scientific Management*. New York: Harper Collins.
- Temple University. (2011). *Customer Care in the Clinical Setting: Meeting and Exceeding the Needs of Patients and Family*. Retrieved June 12, 2011, from <Http://www.nursetogether.com/Career/Career.../2737.aspx> -
- Tishman, Shari ; Perkins, David; & Jay, Eileen. (1995). *The Thinking Classroom: Learning And Teaching in a Culture of Thinking*. Boston: Allyn and Bacon.
- Trowbridge, Leslie. W; & Bybee, Rodger W. (1996). *Teaching Secondary School Science: Strategies for Developing Scientific Literacy*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

- Tsaparlis, Georgios; & Angeliopoulos, Vasileios. (2000). A Model of Problem Solving: Its Operation, Validity, and Usefulness in the Case of Organic-Synthesis Problems. *Science Education*. 84(2): 131-153.
- Tylor, R. (2004). *Basic principles of curriculum and instruction*. New York: Routledge Falmer.
- Vance, C; & Larson, E. (2002, June). Leadership Research in Business and Health Care. *Nurse Scholarship*. 2(34):165-171.
- Vella, Jane. (1995). *Training Through Dialogue*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wagner, Eugene. P. (2001). A Study Comparing the Efficacy of a Mole Ratio Flow Chart to Dimensional Analysis for Teaching Reaction Stoichiometry. *School Science and Mathematics*. 101(1):10-22.
- Waters ,Candy. (2011). *Customer Service Tips for Nurses*. *Nursing Leadership Strategies*. Retrieved June 12, 2011, from [http://www.ehow.com/list\\_473827\\_customerservice-Tips-nurses.html#ixzz1qYH7cxWU](http://www.ehow.com/list_473827_customerservice-Tips-nurses.html#ixzz1qYH7cxWU)
- Wegge, J. Dick; & Others. (2006). Work Motivation, Organizational Identification. *Centre Work*, 20(1): 60-83.
- Werner,J. M; & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development*. 4th ed. Ohio: Thomson South-Western.
- Wexley, Kenneth. N; & Latham, Gary. P. (1981). *Developing and Training Human Resources In Organizations*. Illinois: Scott Foreman and Company.
- Wikipedia. (2008). *Training*. Retrieved October 6, 2010, from <http://www.en.Wikipedia.org/wiki/Training>
- Wilson, John. P. (2004). *Human Resource Development*. London: Kogan Page.
- Wolfer, Adam. Joseph. (2000). *Introductory College Chemistry Students' Understanding of Stoichiometry: Connection Between Conceptual and Computational Understandings And Instruction*. Retrieved October 8, 2011, from [http:// thailis.uni.net.th/dao /Detail.nsp](http://thailis.uni.net.th/dao/Detail.nsp).
- Woodward,Tessa. (1992). *Ways of Training: Recipes for Teacher Training*. Singapore: Longman.
- Yates, J.F. (1990). *Judgment and Decision Making*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl,G. (1994). *Leadership in Organization*. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice - Hall.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Leadership in Organization*. 4th ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice - Hall.

Yukl, Gary ; Fleet, D; & Van, David. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organization," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Volume 3. Edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough. P. 147-187. California: Consulting Psychologists.





ไฟล์ต้นฉบับ ไม่มีข้อมูลภาคผนวก





## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวกัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2515
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	39/92 หมู่บ้านออมธนา ถนนเพิ่มสิน 26/1 แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลเลิดสิน กรุงเทพฯ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	190 ถนนสีลม แขวงศรีเวียง เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	มัธยมศึกษาปีที่ 6 (ม.ศ.6) จาก โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
พ.ศ. 2537	พยาบาลศาสตรบัณฑิต (พย.บ.) จาก วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2544	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) การบริหารพยาบาลสาธารณสุข จาก มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ