

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
ของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
สิงหาคม 2559

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
ของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี



ปริญญานิพนธ์
ของ
ลภัสรดา มุสิกวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
สิงหาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
ของนักศึกษาของวิทยาลัยดุสิตธานี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
สิงหาคม 2559

ลภัสรดา มุสิกวงศ์. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข, อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู, รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี 2) เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ปีการศึกษา 2557 จำนวน 412 คน และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 2) แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 3) แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 4) แบบวัดทักษะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 5) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรม 6) แบบสังเกตพฤติกรรม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการทดสอบที (t-test dependent)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และหมุนแกนแบบมูมจากด้วยวิธีแวนแมกซ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีจำนวน 6 องค์ประกอบ และ 40 ตัวแปร ได้แก่ 1) องค์ประกอบเสริมพลังอำนาจ มีค่าไอเกนเท่ากับ 29.918 มี 10 ตัวแปร 2) องค์ประกอบบริการ มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.726 มี 6 ตัวแปร 3) องค์ประกอบที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.400 มี 10 ตัวแปร 4) องค์ประกอบกรนอนน้อม มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.861 มี 10 ตัวแปร 5) องค์ประกอบกรตระหนักรู้ในตนเอง มีค่า ไอเกนเท่ากับ 2.463 มี 10 ตัวแปร 6) องค์ประกอบกรไว้วางใจ มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.183 มี 10 ตัวแปร

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม 2) เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม 3) หน่วยการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยพิจารณาจากการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรใน 3 ส่วน ได้แก่ 1) การประเมินเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสม และความสอดคล้องในระดับมาก 2) การประเมินการใช้หลักสูตร พบว่า นักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความ

พึงพอใจต่อหลักสูตร ฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) การประเมินผลสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร พบว่า หลังการฝึกอบรมนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีค่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบไฟบริการสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .05 แสดงว่า การฝึกอบรมมีผลให้นักศึกษามีภาวะผู้นำแบบไฟบริการเพิ่มขึ้น



A DEVELOPMENT OF SERVANT LEADERSHIP TRAINING CURRICULUM FOR
STUDENT OF DUSIT THANI COLLEGE



Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

August 2016

Lapasrada Musigawong. (2016). *A Development of Servant Leadership Training Curriculum for Student of Dusit Thani College*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Annop Potisuk, Dr. Jaruwan Skulkhu, Associate Professor Somson Wongyounoi.

The purposes of this study were to develop servant leadership training curriculum for Dusit Thani College students. The specific objectives were: 1) to study the components of servant leadership among students at Dusit Thani College; 2) to establish a training program; 3) to validate the efficacy of the training program. The subjects were students of Dusit Thani College in the 2014 and 2015 academic year. The samples were divided into two groups: 1) The first group of four hundred and twelve were selected by stratified random sampling to participate in a servant leadership component study and 2) the second group of thirty were chosen to participate in the program validation process. The instruments used for data collection were as follows: 1) the behavior servant leadership questionnaires, 2) the test of knowledge of servant leadership 3) the test of attitudes of servant leadership 4) an observation checklist 5) the appropriateness of training program questionnaires, and 6) observation checklist. The statistical methods used to analyze the data included percentage, mean, standard deviation, confirmatory factor and a t-test (dependent).

The results were as follows:

The data was analyzed using exploratory factor analysis with Principal Component Analysis (PCA) and Orthogonal Rotation by the Varimax method. The results showed that the components of servant leadership of students in the Bachelor's Degree program consisted of six factors and forty variables, which were 1) Empowerment, with an Eigen value of 29.918 and consisting of ten variables; 2) Service, with as Eigen value of 4.726, consisting of six variables; 3) Modeling, with an Eigen value of 3.400 consisting of six variables; 4) Humility, with an Eigen value 2.861 consisting of seven variables; 5) Self-awareness, with an Eigen value of 2.463 consisting of six variables; and 6) Trust, with an Eigen value of 2.183 consisting of five variables.

The servant leadership training program consisted of four aspects, the purpose of the curriculum, the conceptual framework of the curriculum, the experience of learning, and the measurement and evaluation methodology.

The servant leadership training program for Dusit Thani College students was developed at a highly appropriate level. This was based on the evaluation of the course by assessing three areas: 1) The curriculum, which was appropriate and consistent, 2) The level of satisfaction among students regarding curriculum implementation, which was at a high level, and 3) The level of student achievement, which was indicated by significantly higher scores after participating in the training program at a lever of .05 The results of this study indicated that the servant leadership skills training program was a key factor in increasing change in the servant leadership students.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ ด้วยความเมตตากรุณาเอาใจใส่ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีจาก อาจารย์ ดร.อรรถพ โพธิสุข อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู และรองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สมสุข พิระพิจิตร เมตตาเป็นประธานคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบ ปริญญานิพนธ์ และให้คำแนะนำที่ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สุรเกียรติ ธาตาวัดนาวิทย์ คุณภัสวรรณ องอาจ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และอาจารย์สันทิตย์ หนูนิล ที่เสียสละเวลาอันมีค่ามาเป็นวิทยากรในการร่วมบรรยายการฝึกอบรมแก่นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือในการวิจัย และประเมินโครงร่างหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพเครื่องมือ สุดท้ายขอขอบพระคุณวิทยาลัยดุสิตธานีที่ให้ทุนการศึกษา และเพื่อนร่วมงานที่ฝ่ายวิชาการ และเพื่อนๆ ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่าน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ลภัสรดา มุสิกวงศ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	9
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	15
ความหมายของภาวะผู้นำ	15
ความหมายของภาวะผู้นำไฟบริการ	16
ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	17
องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบไฟบริการ	18
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีย์	18
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของลอบ	20
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของรัชเชล และสโตน	22
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพตเตอร์สัน	24
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของเพจและวอง	26
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแดนนิสและโบคาเนีย	27
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแวดเดล	28
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของพูน	29
องค์ประกอบบริการในประเทศไทย	30
ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ	48
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและเทคนิคในการพัฒนา	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	54
การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	56
ความหมายของหลักสูตร	56
องค์ประกอบของหลักสูตร	57

สารบัญ (ต่อ)

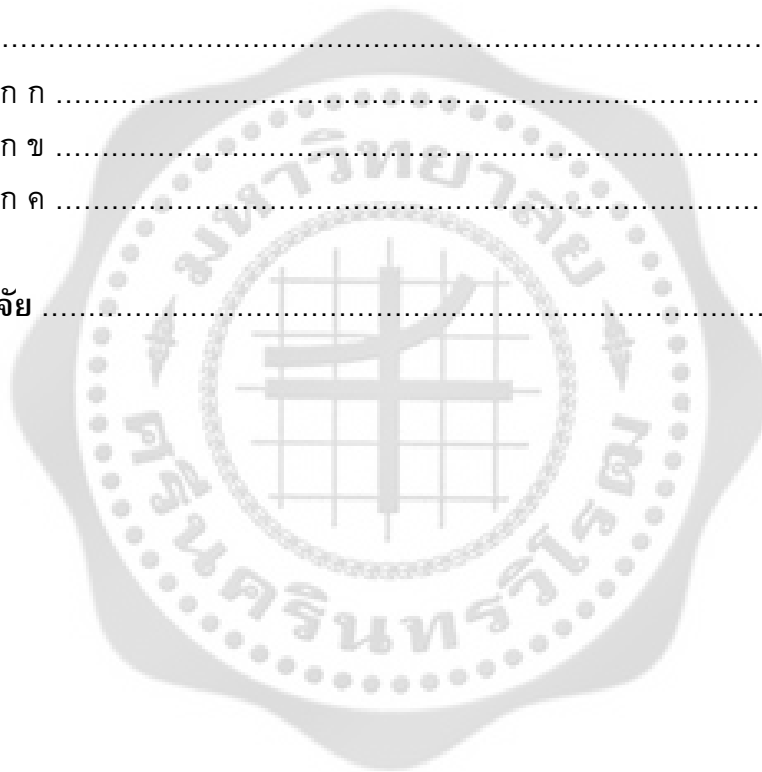
บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ลักษณะของหลักสูตรที่ดี	60
ความหมายของการฝึกอบรม	62
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	63
ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม	65
ประเภทของการฝึกอบรม	69
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการฝึกอบรม	70
รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	72
เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม	86
การประเมินผลการฝึกอบรม	94
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม	101
การเรียนรู้เชิงประสบการณ์	103
ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	103
แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	104
ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	105
กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	107
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	108
เอกสารเกี่ยวกับเจตคติ	111
ความหมายของเจตคติ	111
องค์ประกอบของเจตคติ	111
ลักษณะของเจตคติ	112
การเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ	114
หลักสูตรการเรียนการสอนของวิทยาลัยดุสิตธานี	115
โครงสร้างของหลักสูตร	116
การจัดการเรียนการสอน	117

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย 118
ขั้นตอนที่ 1	การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี 122
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	 123
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	 123
การเก็บรวบรวมข้อมูล	 125
การวิเคราะห์ข้อมูล	 125
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	 126
ขั้นตอนที่ 2	การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 127
ขั้นตอนที่ 3	การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม 128
การประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	 128
การประเมินการใช้หลักสูตร	 131
การประเมินผลการใช้หลักสูตร	 137
ขั้นตอนที่ 4	การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม 137
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 138
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	 138
การวิเคราะห์ข้อมูล	 138
ขั้นตอนที่ 1	การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ 138
ขั้นตอนที่ 2	การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี 147
ขั้นตอนที่ 3	การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม 157
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 165
ความมุ่งหมายของการวิจัย	 165
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	 165
วิธีดำเนินการวิจัย	 166
สรุปผลการวิจัย	 168

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
อภิปรายผล	170
ข้อเสนอแนะ	175
บรรณานุกรม	178
ภาคผนวก	191
ภาคผนวก ก	192
ภาคผนวก ข	216
ภาคผนวก ค	238
ประวัติย่อผู้วิจัย	331



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	32
2 ประเภทของวิธีการฝึกอบรม จำแนกโดยยี่สิบวัตถุประสงค์และลักษณะของ การเรียนรู้	76
3 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี	120
4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	123
5 แบบแผนการทดลอง	131
6 แสดงความสอดคล้องของพฤติกรรมที่ประเมินผู้รับการฝึกอบรมกับหน่วยการ เรียนรู้	134
7 แสดงองค์ประกอบค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความ แปรปรวนสะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี	141
8 การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ กับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก	142
9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	143
10 การวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัย ดุสิตธานี	148
11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความ เหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร	157
12 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	158
13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ ไฟบริการของนักศึกษา ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	160
14 เปรียบเทียบเจตคติความเป็นผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา ก่อนและหลังการ ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม	160
15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี	161
16 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อ การใช้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัย ดุสิตธานี	162

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
2 ภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน	25
3 แสดงขอบเขต จุดเข้า ทางออกของความไว้วางใจ	40
4 แสดงการขยายขอบเขตของความไว้วางใจ	41
5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การด้วยแบบ 4x4 EQ	50
6 แผนผังแสดงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	73
7 โครงสร้างของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไป	74
8 แสดงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาหลักสูตร	119



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันโลกเผชิญกับสภาพปัญหาและความท้าทายมากมายไม่ว่าจะเป็นปัญหาภาวะโลกร้อน ปัญหาด้านความขัดแย้ง ปัญหาด้านเศรษฐกิจระดับชาติไปสู่ระบบเศรษฐกิจระดับสังคมโลก ซึ่งการแก้ปัญหาต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีความรู้และทักษะที่ทันสมัย ต้องแสดงถึงความฉลาด ต้องมีวุฒิภาวะ ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ (Astin; & Astin. 2000: 1) ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐ ภาคเอกชน เป็นองค์กรระดับชาติ หรือเป็นองค์กรระดับท้องถิ่น ซึ่งความสำคัญของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) จากผลการศึกษานานวิจัยจำนวนมากทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยที่ยืนยันว่าผู้นำ หรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นพลเมืองดีในองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545: 31-32) ผู้นำในองค์กรเป็นบุคคลสำคัญของสังคมและหน่วยงาน ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ องค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (แก้วตา ไทรงาม และคนอื่นๆ. 2548: 1-5)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่สถาบันการศึกษาต้องให้ความสำคัญ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติให้มีคุณภาพ คุณธรรมและมีคุณค่า การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงต้องดำเนินการทั้งการเรียนการสอน เพื่อเสริมสร้างพัฒนาความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ และสนับสนุนการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา. 2551: 1-10) นอกจากความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะศาสตร์ที่ศึกษาแล้ว ในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ยังได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาควรผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ด้านทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นหมู่คณะ การแก้ปัญหา การรับความเสี่ยง การออกแบบและ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการตนเอง การมีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้และทักษะชีวิต ทักษะสังคม การมีสมรรถนะพื้นฐานร่วม มีความรู้วิชาการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีความรู้และความสามารถเชิงบูรณาการที่จะช่วยให้

บัณฑิตสามารถทำงานในตลาดแรงงานได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการอยู่ร่วมในสังคม การสร้างสรรค์ความรู้เชิงปฏิบัติ และความรู้พื้นฐานทางโลก ปรัชญา และสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550: 5-6) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559) ที่ได้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของประชาชนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการเกื้อกูล พัฒนาทักษะ ให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต การต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการฝึกฝนเป็นความคิดสร้างสรรค์ การพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และการมีจิตใจที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย พัฒนาด้านศาสตร์วิทยาการให้สามารถประกอบอาชีพได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับแนวโน้มการจ้างงาน และเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนไทยมีความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554: 11-44) ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาด้านการผลิตบัณฑิตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว อันเนื่องมาจากความท้าทายของโลกาภิวัตน์ต่อการอุดมศึกษา ทั้งในประเด็นการบริการการศึกษา ข้ามพรมแดน และการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบัณฑิต การประกอบอาชีพของบัณฑิตในอนาคต อันเป็นผลจากการรวมตัวของประเทศในภูมิภาคอาเซียน สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้และผลิตบัณฑิต ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิต (สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา. 2557: 1-5)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ตลอดจนนโยบายการพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย พบว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาด้านภาวะผู้นำรวมอยู่ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้ประกอบการ และอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ได้แสดงความคิดเห็นในการประชุมเสวนาการเตรียมความพร้อมผลิตบัณฑิตไทยในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เป็นทีม ผู้เรียนต้องมีภาวะผู้นำในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และจากความคิดเห็นของอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยต่างๆ กล่าวถึง ภาวะผู้นำของเยาวชนไทยยังมีน้อยโดยมีจำนวนไม่ถึงร้อยละหนึ่งของจำนวนประชากรทั้งหมด ซึ่งแตกต่างจากประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศออสเตรเลียมากที่ให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยการจัดกิจกรรมบ่มเพาะความเป็นผู้นำให้กับผู้เรียน ด้วยการอบรมด้านจิตวิญญาณ เจตคติ คุณค่า และค่านิยมที่พึงประสงค์ (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. 2554: 1-7)

ดังนั้น เมื่อสถาบันการศึกษาได้กำหนดให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษาในด้านภาวะผู้นำ การพัฒนานักศึกษาจึงถือเป็นการกิจของสถาบันการศึกษา การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพิจารณาหลักสูตร และหลักสูตรรวมที่จะส่งผลต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักศึกษา (Boatman. 1999: 325-335) จากข้อมูล

ผลการสำรวจความคิดเห็นของสถานประกอบการที่ต้องการว่าจ้างบุคลากรเข้าทำงาน พบว่ามีความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพและทักษะในการทำงาน มีความรู้และผลการศึกษาด้านสาขาวิชาที่ศึกษา มีความสามารถตามตำแหน่งงาน และมีการทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร (Kretovics; & McCambridge. 1998: 25-31) บุคลากรต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีทักษะในการบริหารงานโดยต้องมีเจตคติที่ดี มีความรับผิดชอบในตนเอง สามารถปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยเข้าใจวิธีการของการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น ให้ความนับถือผู้อื่น เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้การทำงานสำเร็จ (Lock. 2005: 323-325) และข้อมูลการสำรวจสถานประกอบการที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการพัฒนาทักษะที่สำคัญที่สุดของบุคลากรในด้านต่าง ๆ คือ 1) การพัฒนาบุคลากรด้านทักษะและความรู้ 2) การพัฒนาด้านความเป็นผู้นำ 3) การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ 4) การพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) การพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และ 6) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี (Right Management. 2014: Online) ซึ่งสอดคล้องกับที่ แฮนเซน และแฮนเซน (Hansen; & Hansen. 2014: Online) ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะบุคลากรที่สถานประกอบการต้องการจ้าง พบว่าประกอบด้วยทักษะทางด้านการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะความเป็นผู้นำและการจัดการ ทักษะการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การปรับตัวและการยอมรับสิ่งใหม่ๆ การยอมรับในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตจะต้องผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ในศาสตร์ที่ศึกษา มีทักษะในการปฏิบัติ และให้บัณฑิตมีทักษะด้านภาวะผู้นำรวมถึงการทำงานเป็นทีม เพราะคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นที่ต้องการขององค์กร และเมื่อบัณฑิตเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามความต้องการขององค์กร และสามารถดำรงตนในสังคมได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันด้านตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงได้

นอกจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำแล้วสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้คือ การมีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ดังที่ฮีสแกตต์ กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระทำต่อผู้ตาม และส่งผลทางบวกต่อเจตคติของผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบเดิมที่ใช้อำนาจในการสั่งการให้ผู้ตามปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องเสี่ยงภายในองค์กร และส่งผลทางลบต่อจิตใจผู้ตามทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรลดลง การมีภาวะผู้นำแบบไฟบริการไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำจะปฏิบัติได้ง่าย แต่ถือว่าเป็นวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดของผู้นำในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้หลักการและคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการในการศึกษาวิจัย (Heskett. 2015: Online) โดยภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นภาวะผู้นำที่ดีเพราะคุณลักษณะภาวะผู้นำไฟบริการที่ให้บริการผู้อื่นโดยไม่ได้หวังผลหรือหวังความรุ่งเรือง หรือ

หวังความสำเร็จให้กับตนเอง การปฏิบัติตนแบบนี้จะทำให้ผู้ตามยอมรับและเป็นที่เคารพรักของผู้ตาม เนื่องจากทำให้ผู้ที่ได้รับการรับใช้มีจิตใจผูกพันต่อผู้นำ ซึ่งในทางตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบสั่งการไม่สามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามได้ดีเท่ากับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Schmincke; & Miller. 2014. Online) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการแตกต่างกับภาวะผู้นำแบบอื่น เนื่องจากภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะในการรับฟังผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น มีความประนีประนอม มีความตระหนัก มีความสามารถในการโน้มน้าว มีความคิดรอบคอบ มีการมองการณ์ไกล มีจิตในการให้บริการ และดูแล มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ให้เจริญก้าวหน้า และการพัฒนาองค์กร (Spears. 1996: 33-35) โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการจะมีการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองโดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีการให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ตาม มีเจตคติที่เป็นบวก และเข้าใจความแตกต่างของบุคคล มีการวางตัวระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างสมดุลโดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม (Covey. 1990: 33-36)

คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการตามทฤษฎีและหลักการของนักวิชาการดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมบริการ ดังที่ สมชาติ กิจยรรยง (2544: 43) กล่าวถึง บุคลิกภาพของนักบริการประกอบด้วย 1) มีความสุภาพ อ่อนโยน มีธรรมาจริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน รู้จักเคารพและเกรงใจ 2) มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ 3) มีความคิดริเริ่มที่ดีในการสร้างสรรค์งานใหม่ 4) มีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายจนสุดความสามารถ 5) มีความซื่อสัตย์ต่องานและนายจ้าง ทำให้นายจ้างเกิดความเชื่อมั่น และมั่นใจในงานที่จะสำเร็จไปได้ด้วยดี 6) ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น และยินดีตอบข้อซักถามแก่ผู้ร่วมงานที่มีความข้องใจ 7) รู้จักพิจารณาตนเองว่ามีความสามารถอย่างไร ไม่คุยโอ้อวดความสามารถแก่ผู้อื่น ยอมรับความผิดพลาดที่ได้กระทำลงไป ส่วน สมิต สัมฤทธิ์ (2546: 197) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมบริการที่ดี ประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร และของสังคม 2) มีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง มีความเสียสละสูง และมีจิตสำนึกที่จะทำความดี 3) มีความตื่นตัวและความรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา และมีความสามารถในการปรับตัวและอารมณ์ 4) มีความมุ่งมั่นที่สร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ 5) มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน 6) เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า และเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ 7) เป็นผู้มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีความสุจริตใจต่อทุกคน 8) เป็นผู้ไม่โอ้อวด ทะนง โยโสโอหัง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 9) มีความสามารถสร้างความสามัคคี และมีความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ คาซาวานา และบรูคส์ (Kasavana; & Brooks. 1991: 65) กล่าวว่า บุคลากรที่ทำงานด้านอุตสาหกรรมบริการ ควรมีมารยาทในวิชาชีพ คือ การทำงานตรงต่อเวลา มีเจตคติที่ดีต่องาน ยอมรับลักษณะที่เป็นจุดดีและจุดด้อยของงาน มีวุฒิภาวะในการตัดสินใจ กระตือรือร้นในการทำงาน สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสภาวะเหตุการณ์คับขัน มีลักษณะที่

เป็นมิตรไมตรีต่อลูกค้าและเพื่อนพนักงาน มีเจตคติที่ดีในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจแนวคิดและเจตคติของผู้อื่น เต็มใจที่จะปฏิบัติตามสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ยึดติดกับแนวการปฏิบัติใดโดยเฉพาะ และมีบุคลิกภาพที่ดี จากการศึกษาหลักการบริหารงานบุคลากรของสถานประกอบการ โรงแรมที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยดังเช่น โรงแรมดุสิตธานี ซึ่งได้มีการผสมผสานการให้บริการระหว่างความเป็นไทยกับมาตรฐานชั้นสูงในโรงแรมระดับนานาชาติ ทำให้โรงแรมดุสิตธานีประสบความสำเร็จในการให้บริการและได้ขยายโรงแรมไปอีกหลายแห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีหลักในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมบุคลากรด้านการให้บริการที่เรียกว่าค่านิยมหลักของดุสิต (Dusit's core values) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คือ 1) ใส่ใจ (Care) 2) จริงใจ (Sincere) 3) เคารพ (Respect) และ 4) อ่อนน้อม (Modest) (โรงแรมดุสิตธานี. 2553: 1)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาลักษณะการจัดการบริหารจัดการโรงแรมของสถาบันการศึกษาของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้ชื่อว่าการจัดการศึกษาด้านการโรงแรมดีที่สุดในโลก และวิชาการโรงแรมเกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศนี้ ในปีค.ศ. 1883 หรือกว่า 100 ปีมาแล้ว จึงเป็นผู้นำด้านคุณภาพและมาตรฐานการบริการของธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรม และยังเป็นที่ตั้งของสถาบันการศึกษาสอนด้านการโรงแรมชั้นนำของโลก ได้แก่ สถาบัน Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), Swiss Hotel Management School, Les Roches International School of Hotel Management, Glion Institute of Higher Education, Cesar Ritz Colleges Switzerland (Swisseducation. 2014: Online) สถาบัน Ecole hôtelière de Lausanne ได้กำหนดปรัชญาการเรียนรู้แก่ผู้เรียนว่าจะต้องมีความรู้ในด้านกระบวนการทางสังคม มีหลักคิดปะในการให้บริการ ความรู้ในทฤษฎีและปฏิบัติด้านการให้บริการ ความรู้ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในการให้บริการ สำหรับด้านการบริหารจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ในชั้น ปีที่ 1 ได้จัดให้นักศึกษาได้เรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กันไป และฝึกการทำงานเป็นกลุ่มและมอบหมายให้นักศึกษาได้แลกเปลี่ยนความรับผิดชอบในการทำงาน อีกทั้งนักศึกษาจะได้ฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการโรงแรมระยะเวลา 6 เดือน สำหรับชั้นปีที่ 2 กำหนดให้นักศึกษาได้เรียนรายวิชาในระดับที่สูงขึ้นด้านการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเน้นการทำงานเป็นทีมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อให้นักศึกษามีทักษะที่จำเป็นในการเป็นสมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพในการประกอบอาชีพในอนาคต และชั้นปีที่ 3 นักศึกษาจะได้ศึกษาวิชาการบริหารในระดับที่สูงขึ้น และการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งการฝึกให้นักศึกษามีทักษะการบริหารงานและทักษะภาวะผู้นำ โดยการส่งนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานในสถานประกอบการและมอบหมายให้นักศึกษาทำโครงการวิเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานโรงแรม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

จากการศึกษาการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาที่สอนด้านการโรงแรมของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ การจัดฝึกอบรมด้านการบริการของโรงแรม และการให้ความสำคัญขององค์การในการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าทั้งองค์การ สถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการ และ

สถาบันการศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการต่างให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์การโดยการให้ความรู้แก่บุคลากร และผู้เรียนด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

วิทยาลัยดุสิตธานี เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เปิดสอนด้านอุตสาหกรรมบริการ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 โดยมีความมุ่งหมายที่จะผลิตบุคลากรผู้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ อุตสาหกรรมบริการ เพื่อเป็นการยกมาตรฐานของอุตสาหกรรมบริการด้านนี้ของประเทศให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพทัดเทียมกับนานาชาติ และเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้สนใจเข้ามาสู่อาชีพนี้ ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรกำลังคนของชาติสำหรับตอบสนองความต้องการด้าน อุตสาหกรรมบริการที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว อันจะทำให้อุตสาหกรรมบริการด้านนี้ของประเทศ เจริญก้าวหน้า (วิทยาลัยดุสิตธานี. 2557: 16-19) จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย ดุสิตธานี ปีการศึกษา พ.ศ. 2556 พบว่า วิทยาลัยได้กำหนดพันธกิจในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ประสพการณ์ และทักษะในวิชาชีพสอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมบริการที่ได้มาตรฐาน ระดับสากล รวมทั้งเสริมสร้างบัณฑิตให้สามารถครองตนอย่างเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็น ประโยชน์ต่อสังคม ตลอดจนการพัฒนาบัณฑิตให้มีอัตลักษณ์ “ดุสิต” (DUSIT Characters) คือ เพื่อให้บัณฑิตเป็นบุคคลที่มีความเป็นระเบียบวินัย เชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เพื่อให้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความสามารถของผู้อื่นมีความเข้าใจผู้อื่น อ่อนโยน เป็นมิตร กับคนทั่วไป มีความสามารถในการสื่อสาร ช่างสังเกต มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา มีความคิด สร้างสรรค์ สุขุม รอบคอบ ละเอียดลอ อดทน เข้มแข็ง เอาจริงเอาจัง รู้แพ้ รู้ชนะ (วิทยาลัยดุสิตธานี. 2556: 3) อัตลักษณ์ของวิทยาลัยดุสิตธานีดังกล่าว สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ดังที่ เฮนส์ (Haines. 2011: 2) ได้สรุปหลักการภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการมี 6 องค์ประกอบสำคัญที่ จำเป็นคือ 1) มีการโน้มน้าวผู้อื่น 2) มีความมุ่งหมายและความตั้งใจที่ดี 3) มีความรับผิดชอบส่วน บุคคลและความซื่อสัตย์ 4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 5) มีจุดประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม และ 6) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไปแล้วภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการจะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และ ออทรี (Autry. 2001: 1-10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะต้องเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณในการบริการผู้อื่น มีความเข้าใจผู้ตามเมื่อผู้ตามมี ปัญหา ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ตาม เพื่อร่วมงาน และลูกคำ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติงานและช่วยพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยดุสิตธานีเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษาเพื่อให้มีภาวะ ผู้นำแบบใฝ่บริการ พบว่า ควรมีการพัฒนาในด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การมุ่งที่จะ ศึกษาเรียนรู้จากผู้อื่น และด้านความอดทน เนื่องจากสภาพการปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมบริการ เผชิญกับสภาพปัญหาต่างๆ และสถานการณ์ในการให้บริการลูกค้าที่หลากหลาย การปฏิบัติงานจึง จำเป็นต้องมีความเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น และต้องมีความอดทนในการปฏิบัติงานสูงจึงจะ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (อรรถเวทย์ พฤกษ์สถาพร. 2557: สัมภาษณ์) และควร

พัฒนานักศึกษาด้านทักษะความคิดวิเคราะห์เชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการเป็นหัวหน้างาน ทักษะด้านการสอนงาน และด้านการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นเพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดา กาญจนาวาลย์. 2557: สัมภาษณ์)

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ศิษย์เก่าที่ปฏิบัติงานโรงแรมกว่า 10 ปี พบว่า ควรพัฒนา นักศึกษาในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ความเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การรับฟัง การระดมความคิดเพื่อ แก้ไขปัญหา 2) ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูลเพื่อพัฒนา ความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ โดยจะต้องใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม ไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน 3) ด้านการวางตัวในสังคม และความกล้าแสดงความคิดเห็น 4) ต้องมีใจรักในองค์การที่ปฏิบัติงาน 5) สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้โดยไม่ใช้อำนาจของผู้นำในการตัดสินใจ 6) การมอบหมาย ถ่อมตนโดยการเคารพผู้อื่นไม่ว่าด้านคุณวุฒิ หรือวัยวุฒิที่ต่างกัน 7) ด้านความสามารถในการ สื่อสารในการทำงานและติดตามงาน 8) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา 9) การตรงต่อเวลา และ 10) การศึกษาเรียนรู้วัฒนธรรมข้ามชาติ (ไวฑูรณฐ์ กรณ์ลัพท์. 2557: สัมภาษณ์; ณัฐวุฒิ หงส์รัตนวิจิตร. 2558: สัมภาษณ์)

ด้านความคิดเห็นของสถานประกอบการผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการ ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงแรมควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคิด เชิงกลยุทธ์ การวางแผนการทำงาน การมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของการทำงาน การปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร การจัดการความสามารถของ บุคลากรที่หลากหลาย และผู้บริหารที่ดีควรมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหาใน สถานการณ์ต่างๆ ได้ (วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ. 2558: สัมภาษณ์) ส่วนสถานประกอบการที่รับนักศึกษา เข้าฝึกงานมีความเห็นว่าวิทยาลัยควรมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้นักศึกษามีคุณลักษณะในการ ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น การเห็นคุณค่าของความแตกต่างของผู้อื่นเพราะบัณฑิตที่ ปฏิบัติงานจะมีความรู้ความสามารถสูงกว่าพนักงานทั่วไปของโรงแรม หากมีการวางตัวที่ถูกต้องก็ จะสามารถปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น (อติยา อุลิตผล. 2558: สัมภาษณ์) นอกจากนี้จาก การเก็บแบบสอบถามความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในสถานประกอบการ โรงแรมจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมเกินระยะเวลา 10 ปี โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำแบบไผ่บริการมาสร้างแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 10 คนมีความเห็นข้อที่มีระดับความถี่เกิน 5 ที่บุคลากรควรได้รับการ พัฒนามีด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการโน้มน้าว ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านการมองการณ์ไกล และด้านการมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บราวเนล (Brownell. 2010: 1) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงมากในรอบหนึ่งร้อยปีที่ผ่านมาโดยเริ่ม จากการเป็นผู้นำที่เป็นคนดี แต่แนวคิดผู้นำได้เปลี่ยนไปเป็นการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการวิวัฒนาการเป็นความเป็นผู้นำแบบไผ่บริการ ที่ผู้นำมีลักษณะให้การสนับสนุนและติดตามให้ ผู้ปฏิบัติงานทำตาม ซึ่งผู้นำแบบไผ่บริการนี้จะมีผลกระทบที่มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมบริการ เพราะเป็นแนวคิดของการเป็นผู้นำด้านการบริการ ดังนั้นการศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการควรใช้

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นหลักในการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความเป็นผู้นำแบบไฟบริการ และ ทมลวรรณ มีเหมย (ทมลวรรณ มีเหมย; และคนอื่น ๆ. 2554: 453) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น พบว่า ผู้นำแบบ ผู้รับใช้สามารถใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบวิธีการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การแสดง บทบาทสมมุติ หรือการใช้เกม ซึ่งวิธีการอบรมด้วยวิธีการเหล่านี้สามารถทำให้บุคคลเพิ่มความรู้ ทักษะ ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำได้ อันส่งผลต่อการบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น เพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

จากสภาพการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการให้ความรู้เสริมเพื่อพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำแบบไฟบริการแก่นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ด้วยการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาให้นักศึกษามีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เพราะภาวะผู้นำแบบไฟบริการคือผู้นำที่บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงประโยชน์ของตนเอง รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. 2546: 54-60) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540: 340) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริการกิจการธุรกิจบริการนั้น จะต้องตระหนักในคุณภาพของการให้บริการ ต้องให้มีการพัฒนาและวิเคราะห์การตลาดโดยให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องมีกลยุทธ์ในการนำเสนอ การสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ของวัฒนธรรม มีผู้นำในการให้บริการที่มีคุณลักษณะประจำตัว และวิชาชีพในอาชีพนั้น ๆ อย่างเป็นมาตรฐาน ผ่านการประเมินคุณภาพจากสังคมอย่างเป็นรูปธรรม มีโมเดลคุณภาพการบริการทั้งเป็นภาพรวม และเฉพาะประเภทบริการนั้นๆ จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และหลักการทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการแก่นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักวิชาการได้แก่ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) รัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002) แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003) ลอบ (Laub. 2003) เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003) เด็นนิส และ โบคาเนีย (Dennis; & Bocarnea. 2005) แวดเดิล (Waddell. 2006) พูน (Poon. 2006) จิตนา บุญบงการ (2539) และ วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2538) นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำได้ 4 องค์ประกอบ และนำองค์ประกอบที่มี ค่าความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปนำมาเป็นองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำแบบไฟบริการได้จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และ 5) การนอบน้อม (Humility) เพื่อนำมาวิเคราะห์ องค์ประกอบและสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีความรู้ด้านภาวะผู้นำแบบ ไฟบริการ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และบุคลากรด้าน อุตสาหกรรมบริการของประเทศต่อไป ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบไฟบริการได้รับความ นิยมและมีแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยพบว่ามี การทำการวิจัยศึกษา ภาวะผู้นำแบบไฟบริการกับผู้บริหารสถานบันทางการศึกษา แต่การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานักศึกษา ระดับปริญญาตรีหลักสูตรด้านอุตสาหกรรมบริการนั้นยังมีน้อย การวิจัยนี้จึงมีประโยชน์ต่อการ พัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายทั่วไป เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของนักศึกษาในวิทยาลัยดุสิตธานี และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี
2. เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี
3. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ผ่านกระบวนการวิจัย และพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยนักศึกษาที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และทำให้รู้ระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษา หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีประโยชน์ต่อการพัฒนานักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการหลักสูตรด้านอุตสาหกรรมบริการ และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพด้านอุตสาหกรรมบริการต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ได้แก่ นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ สาขาวิชาการจัดการสปาที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 2,703 คน
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ได้แก่ นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ สาขาวิชาการจัดการสปาที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2558 จำนวนทั้งสิ้น 3,303 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้แบ่งเป็น

1. ตัวแปรต้น คือ การฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

2. ตัวแปรตาม คือ ผลที่ได้จากการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ ตามองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

จากประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยการจัดทำวาระประสบการณ์ทั้งด้านความรู้ เจตคติ และทักษะ เพื่อนำไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การสร้างหลักสูตร การศึกษาผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม รายละเอียดแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ รวมถึงการสัมภาษณ์หัวหน้างานในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความต้องการ แนวทางและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี และวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมโดยเขียนหลักสูตรฝึกอบรมฉบับร่างขึ้น กำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรม สื่อ และการวัดประเมินผล ให้สอดคล้องกับการศึกษาข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการประเมินหลักสูตรใน 3 ส่วน ได้แก่ การประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร และการประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยแบบประเมินความเหมาะสมและแบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติและแบบวัดทักษะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบบประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม โดยนำผลจากขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงแก้ไขให้หลักสูตรฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์ระยะสั้นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของเบอร์นาร์ด (Burnard. 1995: 45-52) และการร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของ ชูชัย สมิทธิไกร (2548: 140-150) และของ

ไทเลอร์ (Tyler. 1975: 110-125) ประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม 2) การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร 3) การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม 4) การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม 5) การกำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งประสบการณ์/เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 6 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ การบริการ การมอบน้อม การเป็นแบบอย่าง การไว้วางใจ การตระหนักรู้ในตนเอง และการเสริมพลังอำนาจ โดยแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ผู้วิจัยออกแบบกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ ได้รับแนวคิดว่าผู้นำแบบไฟบริการทั้ง 6 หน่วยการเรียนรู้ ตามที่ผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้เวลาดำเนินการฝึกอบรม 3 วัน สำหรับการประเมินภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติ และแบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (Servant leadership) หมายถึง ความรู้ เจตคติ และทักษะความเป็นผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ รวมถึงนักวิชาการให้คำนิยามการบริการแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ทำให้ได้เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ 6 ด้านดังนี้

3.1 การบริการ (Service) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีใจรักในการให้บริการ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในการให้บริการผู้อื่น การให้บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจ การแสดงสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีบุคลิกภาพที่ดี มีความอดทน มีความจำดี การให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การอำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการหรือการทำงาน

3.2 การมอบน้อม (Humility) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงตนอย่างอ่อนน้อม ถ่อมตนต่อผู้อื่น การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่รู้จักประมาณตนเอง การแสดงการให้เกียรติผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การไม่แสดงออกถึงความสามารถของตัวเองที่มีอยู่ให้ผู้อื่นรับทราบเพื่อเป็นการข่มขู่ การไม่อ้อววด การวางตัวอย่างสงบเสถียร

3.3 การเป็นแบบอย่าง (Modeling) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงตนในการเป็นตัวอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจ และเกิดการเรียนรู้และเลียนแบบพฤติกรรมตามบุคคลตัวอย่าง

3.4 การไว้วางใจ (Trust) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่น การแสดงความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม การรักษาคำมั่นสัญญา การพูดหรือการแสดงความรู้อย่างแท้จริง และการแสดงพฤติกรรมที่ดีอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้อื่นเกิดความไว้วางใจ

3.5 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ความสามารถในการเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น รับรู้ และอยู่กับความจริง การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น การรู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเอง

3.6 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง คุณลักษณะของผู้หน้าที่สร้างแรงจูงใจ ให้การสนับสนุนแก่ผู้อื่น การให้อำนาจผู้ตามในการปฏิบัติงาน การทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าในความสามารถของตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การตัดสินคุณค่าของหลักสูตรฝึกอบรมด้วยการประเมินหลักสูตรใน 3 ด้าน คือ การประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร และการประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร

4.1 การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นกระบวนการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรก่อนนำไปใช้ โดยประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรในด้านจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหา หัวข้อ วิชาการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม การเรียงลำดับเนื้อหา การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ สื่อการเรียน วิธีการวัดประเมินผล ระยะเวลาการฝึกอบรม และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยกำหนดผลการประเมินโครงสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าโครงสร้างของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้

4.2 การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำมาใช้ได้ดีในสถานการณ์จริงมากน้อยเพียงใด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการแก่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ผลการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับหรือมากกว่า 3.50 จึงถือว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ

4.3 การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีที่เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยใช้แบบประเมิน 3 แบบ ประกอบด้วย 1) แบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 2) แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ และเจตคติภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งถ้าพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการก่อนและหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าหลักสูตรมีประสิทธิภาพ 3) แบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ กำหนดค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม เท่ากับหรือมากกว่า 3.50 จึงถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และแสดงว่าหลักสูตรที่นำไปใช้มีประสิทธิภาพ

5. นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี หมายถึง ผู้ที่ศึกษาอยู่ในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ และสาขาวิชาการจัดการสปา ชั้นปีที่ 1-4

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
 - 1.3 ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
 - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
 - 1.4.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีฟ
 - 1.4.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของลอบ
 - 1.4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของรัชเชล และสโตน
 - 1.4.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพตเตอร์สัน
 - 1.4.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของเพจและวอง
 - 1.4.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแดนนิสและโบคาเนีย
 - 1.4.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแวดเดล
 - 1.4.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของพูน
 - 1.4.9 องค์ประกอบบริการในประเทศไทย
 - 1.5 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 1.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและเทคนิคในการพัฒนา
2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
 - 2.1 ความหมายของหลักสูตร
 - 2.2 องค์ประกอบของหลักสูตร
 - 2.3 ลักษณะของหลักสูตรที่ดี
 - 2.4 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 2.5 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 2.6 ความสำคัญและประโยชน์การฝึกอบรม
 - 2.7 ประเภทของการฝึกอบรม
 - 2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการฝึกอบรม
 - 2.9 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
 - 2.10 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม
 - 2.11 การประเมินการฝึกอบรม

- 2.12 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์
- 2.13 เอกสารเกี่ยวกับเจตคติ
3. หลักสูตรการเรียนการสอนของวิทยาลัยดุสิตธานี
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำมีความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ สาเหตุที่นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันเป็นเพราะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” โดยนักวิชาการและนักวิจัยบางกลุ่มได้มุ่งความสนใจไปที่เรื่องบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ หรือพฤติกรรมของผู้นำ ขณะที่บางกลุ่มก็ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในขณะที่บางส่วนศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยของสถานการณ์ที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อวิธีที่ผู้นำปฏิบัติ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2557: 9-11)

ฮาร์ทอก และ คูปแมน (Hartog; & Koopman. 2001: 166-187) ได้นิยามภาวะผู้นำว่ามีความหลากหลายในด้านความสามารถ บุคลิกภาพลักษณะ สัมพันธภาพในลักษณะของการมีอิทธิพล การมุ่งใช้ความรู้ความคิดกับการมุ่งใช้อารมณ์ การมุ่งที่ตัวบุคคลกับการมุ่งที่กลุ่ม และการมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนตนกับการมุ่งที่ผลประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้คำนิยามของคำว่าภาวะผู้นำยังมีความหลากหลายในเรื่องของการเชื่อมโยงกับรูปแบบของบุคลิกภาพของผู้นำอีกด้วย

ยูคัล (Yukl. 2002: 117) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระตุ้น จูงใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้นำและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

พจนานุกรมธุรกิจ (Business Dictionary. 2015: Online) ได้ให้ความหมายคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรที่ได้รับการยกย่อง และเป็นกิจกรรมในการนำกลุ่มบุคคล หรือองค์กร หรือความสามารถในการนำกลุ่ม

กีว วงศ์พุ่ม (2550: 14) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมณี (2550: 2-3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์กรกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 4) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2550: 297) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสามารถในการนำ หรือการใช้ความสามารถจูงใจโน้มน้าวบุคคล และกลุ่มให้มาร่วมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ปริญญ์ ตันสกุล (2550: 45) กล่าวว่าผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์หลัก 4 ประการ คือ การมีสติ การเป็นผู้ให้ การมีคุณธรรม และความกล้าหาญ ซึ่งต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมภายนอกเพื่อแสดงความเป็นผู้นำของตนเองเสียก่อน ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ ความน่านับถือ และนำไปปฏิบัติตามอันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของการเป็นผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557: 13) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตาม เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

ณัฐยา สันตะการผล (2549: 64) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจผู้อื่นให้คิดในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อร่วมกันสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร และต่อปัจเจกบุคคล

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นศักยภาพและความสามารถของบุคคลที่ได้แสดงออกมาเชิงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีความเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ รวมทั้งเป็นการใช้อำนาจที่มีอยู่ปฏิบัติกับบุคคลในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

พจนานุกรมธุรกิจ (Business Dictionary. 2015: Online) ได้ให้ความหมายคำว่า Servant Leadership หมายถึง วิธีการพัฒนาผู้นำ ที่เน้นความสำคัญของบทบาทผู้นำในการเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นในธุรกิจ หรือองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของธุรกิจ หรือองค์กร

สเปียร์ (Spears. 2004: 33-35) กล่าวว่า คำว่า ผู้บริการ (Servant) และคำว่า ผู้นำ (Leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้และเกิดขึ้นได้จริง

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1970: 7) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานที่บุคคลเลือกที่เป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันดับแรก จากนั้นก็จะทำให้เกิดผลตามมาจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและต่อองค์กร โดยภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรเกิดการร่วมมือร่วมใจกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการรับฟัง และการส่งเสริมซึ่งกันและกัน

นักบุญเปาโล (St. Paul) กล่าวว่าตามที่พระเยซูคริสต์เจ้าสอนไว้ ผู้นับถือศาสนาคริสต์ต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรักโดยไม่หวังผลตอบแทน (สมาคมพระคริสตธรรมไทย. 2554: 1308)

ดูบริน (DuBrin. 2002: 1) ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบไฟบริการว่า เป็นความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นมากกว่าเป้าหมายที่ตนเองต้องการ

นิวกู (Nwogu. 2004: 1-10) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรก และเป็นการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรโดยการสร้างบรรยากาศด้านการให้เกียรติกัน การนับถือกัน การสร้างกลุ่มและทีม และการรับฟังเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในองค์กร

ดราฟท์ (Daft. 2002: 214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบริการ จะมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ

ลอบ (Laub. 1999: 81) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฟบริการหมายถึง การเข้าใจความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยมุ่งที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น และสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนและองค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ผู้นำให้บริการแก่บุคลากรในองค์กร หรือเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก และกระตุ้นทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลในองค์กรที่ได้รับการบริการ โดยผู้นำจะไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากร ชุมชน และองค์กร

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

แนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการพัฒนาเกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดยผู้บริหารของ AT&T โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977: 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบไฟบริการ ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอรัแมน (Herman) เรื่องการเดินทางสู่ตะวันออก (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจ และให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อม เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟ ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริง ผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง ซึ่งยูคัล (Yukl. 2002: 404) กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบไฟบริการ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือการให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและ

ให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำ และควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำแบบไฟบริการมากยิ่งขึ้นในสังคม กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977: 13) ใช้เวลาหลายปี ในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบไฟบริการ และเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น มีระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำแบบไฟบริการ ซึ่งผู้นำแบบไฟบริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือก ท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบบริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบไฟบริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารคือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ช่วยให้เราเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลเป็นที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้นเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่

สรุปความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการเกิดจากที่ กรีนลีฟ ได้แรงบันดาลใจในบทประพันธ์ที่ตัวละครเป็นผู้บริหารองค์กรแต่ไม่แสดงตนและให้การรับใช้ผู้อื่น โดยไม่ถือประโยชน์ส่วนตนจนเป็นที่ประทับใจผู้ที่ได้รับการรับใช้ จึงทำให้กรีนลีฟศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการนี้จะมีจริงหรือไม่ และนำไปใช้ในองค์กรได้หรือไม่

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีฟ

องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งเป็นผู้เขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นคนแรกและต่อมาได้มีนักวิชาการนำแนวคิดนี้มาศึกษาต่อจากกรีนลีฟได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2014: Online) ดังต่อไปนี้

1. การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือ ทักษะในการสื่อสาร และทักษะในการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบไฟบริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนาารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งยังรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการไตร่ตรองในสิ่งที่ได้รับฟังเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบไฟบริการ

2. การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) ผู้นำแบบไฟบริการจะต้องพยายามเข้าใจและตระหนักถึงความรู้สึกของผู้อื่นและบุคคลทั่วไป มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและการตระหนักถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรม หรือผลการทำที่ยอมรับไม่ได้ การรับฟัง และการเข้าใจผู้อื่นจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

3. การเยียวยารักษา (Healing) การเรียนรู้ที่จะทำให้ดีขึ้นเป็นจุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถที่จะแก้ไขปัญหของตนเอง และของผู้อื่นที่ได้รับความเดือดร้อน หรือทุกข์ใจถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นสภาวะทางธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบไฟบริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบไฟบริการมีความแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรมและค่านิยม โดยทำให้ผู้นำมีความเข้าใจในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นอยู่ในใจของผู้นำให้มีความตื่นตัวและมีเหตุผลมีความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบไฟบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร มุ่งที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิม และภาวะผู้นำแบบไฟบริการได้อย่างชัดเจน โดยผู้นำแบบไฟบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวและตกลงร่วมกันภายในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างกรอบแนวคิด (Conceptualization) ผู้นำแบบไฟบริการจะฝึกฝนและมีความสามารถในการฝันในสิ่งที่ยิ่งใหญ่ มีความสามารถในการมองปัญหาองค์กรจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องคิดให้นอกเหนือไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน โดยคุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีระเบียบวินัยและการฝึกฝนตนเอง

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบไฟบริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การให้บริการหรือดูแล (Stewardship) เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น โดยผู้นำในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำแบบไฟบริการก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ให้บริการ หรือเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น โดยแสดงความจริงใจและใช้วิธีการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การอุทิศต่อความเจริญงอกงามของบุคคล (Commitment to the growth of people) ผู้นำแบบไฟบริการเชื่อว่า คนมีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก ผู้นำแบบไฟบริการจึง

อุทิศตนในการที่จะส่งเสริมความเจริญงอกงามของแต่ละบุคคลในองค์กร และมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การสร้างกลุ่ม (Building community) ผู้นำแบบไฟบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจ หรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบไฟบริการจะคอยชี้แนะด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะเกิดประโยชน์ขึ้นสำหรับกลุ่มและชุมชน

จากคุณลักษณะทั้ง 10 ประการนี้ อันได้แก่ การฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเฝ้าระวังรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างกรอบแนวคิด การมองการณ์ไกล การให้บริการหรือดูแล การอุทิศต่อความเจริญงอกงามของบุคคล และการสร้างกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการไม่ได้เป็นการลดทอนอำนาจของผู้นำ แต่เป็นการให้บริการเพื่อสื่อสารอำนาจ และทำให้ผู้ได้รับบริการยอมรับในตัวผู้นำและปฏิบัติตาม

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของลอบ

ลอบ (Laub. 2003: 1-12) ได้เขียนโมเดลภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบไฟบริการปรากฏขึ้นในงานเขียนและมีการนำไปปฏิบัติ ในขณะนั้นยังไม่พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แนวคิดที่ถือเป็นต้นแบบจากงานเขียนของ กรีนลีฟ (Greenleaf) ก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยรับรอง ดังนั้น ลอบจึงศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการด้วยวิธีการเดลฟาย (Delphi) ซึ่งการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จำแนกได้ไปสร้างเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการในระดับองค์กร (Organizational Leadership Assessment: OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่น จึงเป็นที่มาว่าจากผลการศึกษาวิจัยของลอบ ลอบได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ แสดงตัวตนตามที่เป็นจริง ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สร้างกลุ่ม แสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แสดงตัวตนตามที่เป็นจริง (Display Authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลของการกระทำของตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

2. ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำ

ถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการของผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่น และฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3. พัฒนาผู้อื่น (Develop People) คือการที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงาม ซึ่งแสดงออกโดยการจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่น เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเขา ใช้อำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่างโดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น

4. สร้างกลุ่ม (Build Community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับการกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมองที่แสดงออกโดยให้คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคน และให้โอกาสผู้อื่นได้มีรูปแบบ และการแสดงออกในแบบของตน

5. แสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership) คือ การที่ผู้นำแสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์ ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดี และเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

6. ร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership) คือ การที่ผู้นำแบ่งปันอำนาจและมอบอำนาจแก่ผู้ตาม แต่ยังคงมีการใช้อำนาจอยู่ และมีการควบคุมผู้ตามในระดับต่ำ โดยใช้วิธีการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ การแบ่งปันนี้รวมถึงการแบ่งปันสถานะทางตำแหน่งงานโดยการแสดงออกแบบการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง ใช้ภาวะผู้นำในการให้บริการมากกว่าใช้อำนาจตามตำแหน่ง และผู้นำจะไม่ต้องอาศัยชื่อเสียง เกียรติยศ และไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการเป็นผู้นำ

จากโมเดลภาวะผู้นำแบบไฟบริการของลอบ ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงสิ่งที่เป็นจริง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง มีความจริงใจ และความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง นำไปสู่การบริการผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่า มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้นและพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่มไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งมั่นที่จะสร้างสัมพันธภาพของคนในกลุ่มหรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำนั้น ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อ

ให้บริการและให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ การริเริ่มกระทำ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นผู้นำจึงจะร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของรัชเชล และสโตน

รัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-147) เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็งและเป็นเลิศ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 คุณลักษณะคือ คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่มี 9 ข้อ คุณลักษณะเสริม มี 11 ข้อ ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่มี 9 ข้อ ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทัศนะของภาวะผู้นำในรูปแบบทางความคิดและจินตภาพเฉพาะของอนาคต (Kouzes; & Posner. 1993: 95) ซึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) วิสัยทัศน์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของการมองการณ์ไกล และการมีโน้ตทัศน์ โดยระบุว่าผู้นำแบบไฟบริการ จำเป็นต้องมีประสาทสัมผัสที่สามารถคาดคะเนในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ให้สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำแบบไฟบริการ คือการสร้างกลยุทธ์ของวิสัยทัศน์ให้กับองค์การ

2. ความจริงใจ (Honesty) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ โดยความจริงใจจะเชื่อมโยงในด้านความเชื่อถือ ความไว้วางใจ

3. ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้มีศีลธรรม พื้นฐานของศีลธรรมจะส่งผลต่อภาวะผู้นำในด้านคุณธรรม ได้แก่ การพูดความจริง การรักษาสัญญา ความยุติธรรม และการเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล

4. การไว้วางใจ (Trust) คือ รากฐานของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เป็นสิ่งที่หัวหน้างานยอมเสี่ยงให้บุคคลหนึ่งกระทำการในเรื่องสำคัญให้เป็นไปตามความคาดหวังได้ โดยไม่ต้องดูแล หรือควบคุม การสร้างความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

5. การบริการ (Service) ผู้นำที่ดีต้องให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่ควรมีความปรารถนาที่จะบริการผู้อื่น ซึ่งภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะต้องให้บริการผู้อื่นก่อน โดยผู้นำจะเปรียบเทียบการให้บริการว่าเป็นเสมือนทรัพยากรที่เสนอให้กับผู้ตามที่ปรารถนาในความสำเร็จ การบริการได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การใช้เวลา ให้ความสนใจ หรือการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้มีการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงาน

6. การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การกระทำตนเป็นแบบอย่างจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ตามเชื่อว่ามีอิทธิพลสามารถดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น เสียสละ มีระเบียบวินัย และการนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ การเป็นแบบอย่างของผู้นำจะปลูกฝังคุณค่าให้เกิดกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคำพูด

7. การเป็นผู้บุกเบิก (Pioneering) เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา เริ่ม เตรียมการของผู้นำ ตลอดจนการหากลยุทธ์ที่แก้ปัญหาต่างๆ ได้ การริเริ่มงานนวัตกรรม การยอมรับสิ่งที่ท้าทาย การแสดงความคิดสร้างสรรค์ โดยเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องพัฒนาการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามในการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามในแนวทางแบบใหม่

8. การแสดงความพึงพอใจ (Appreciation of others) ผู้นำแบบไฟเบอร์การจะแสดงออกถึงความพึงพอใจ การให้คุณค่า การให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำจะสะท้อนให้เห็นการแสดงความเหมาะสมในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน มิใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการดูแลและใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์

9. การส่งเสริม (Empowerment) เป็นวิธีการที่สอดคล้องกับการเพิ่มการไว้วางใจให้กับผู้ตาม การส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและสะท้อนกลับในคุณค่าแห่งความรักและความเสมอภาค ภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์การเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบเดิมที่กลับฐานปิรามิดจากบนลงล่าง ผู้นำแบบไฟเบอร์การจะสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นแนวทางกับผู้ตาม การมอบอำนาจการตัดสินใจที่จะให้บรรลุเป้าหมาย การมอบอำนาจนั้นเป็นการเชื่อมโยงการไว้วางใจและความโปร่งใส

คุณลักษณะที่ 2 คุณลักษณะเสริม 11 ข้อ ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารและชี้แจงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เกิดความเป็นฉันทามติ คือ รูปแบบวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกันจากพฤติกรรมที่มองเห็น และการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกัน โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมเข้าใจอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่จะร่วมกันทำให้สำเร็จอย่างสูงสุด

2. ความเชื่อถือ (Credibility) เป็นคุณสมบัติหรือศักยภาพ หรืออำนาจในการกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจ ความเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่ดี ซึ่งผู้นำจะต้องได้รับการไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ตาม การได้รับความเชื่อถือเป็นอิทธิพลต่อที่มาของการยอมรับความเป็นผู้นำอย่างชอบธรรม

3. ความสามารถ (Competence) ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในสิ่งใหม่ๆ และมีความพยายามในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ตาม

4. การให้การดูแล (Stewardship) เป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานของการบริการ การให้การดูแลนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน หรือการทำงานที่สามารถจัดอยู่ในสถานะของการไว้วางใจและการบริการ การให้การดูแล ถูกจัดไว้ในส่วนของการเสริมพลังอำนาจที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องตระหนักในเรื่องนี้ เปรียบเสมือนการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ

5. ทัศนวิสัย (Visibility) ผู้นำจะต้องมีการแสดงให้เห็นถึงทัศนวิสัยของพฤติกรรม และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบไฟเบอร์การที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถใน

การนำ การเอาใจใส่ และการให้ความสะดวกสบายกับผู้ตาม ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามจากการที่ผู้ตามได้เห็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

6. การจูงใจ (Influence) การจูงใจของภาวะผู้นำควรมีไม่มากและไม่น้อยเกินไป โดยมีการจูงใจ 2 แบบ คือ การจูงใจในรูปแบบของอำนาจ และการจูงใจในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา วิธีการจูงใจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดได้แก่ การชักชวน การสร้างแรงบันดาลใจจากการได้เห็นและการให้คำปรึกษา

7. การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) ผู้นำจะไม่พยายามควบคุมผู้ตาม แต่จะแบ่งปันความคิดและค้นหาวิธีในการพัฒนาความคิด และสร้างความคิดเห็นร่วมกัน

8. การรับฟัง (Listening) การรับฟังการอธิบาย การแสดงความพึงพอใจโดยการรับฟัง โดยจะต้องมีการถาม ฟัง และได้ยิน ผู้นำจะได้ประโยชน์จากการฟังเพราะการเรียนรู้จะได้รับการรับฟังยิ่งไปกว่านั้น การรับฟังมีส่วนสำคัญต่อมุมมองของการกระจายอำนาจและการเสริมพลังอำนาจด้วย

9. การให้กำลังใจ (Encouragement) การให้กำลังใจผู้ตามจะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ ผู้นำแบบไฟบริการ คือ ผู้ให้กำลังใจ ผู้ถ่ายทอดความรู้ และผู้ให้ความสบายใจ โดยผู้นำควรให้กำลังใจสมาชิกในการทำงาน มุ่งมั่นในความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญในการเสริมพลังอำนาจผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ

10. การให้ความรู้ (Teaching) เป็นการเพิ่มอำนาจในตัวของผู้นำ โดยผู้นำจะนำเอาความสามารถของผู้ตามมาทำให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้า โดยให้ผู้ตามได้เรียนรู้จากบทบาทที่เป็นจริงของผู้นำ การสอนเปรียบเสมือนการให้บริการ

11. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการเสนอโอกาสและการให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้มีสิทธิ์และร่วมรับผิดชอบ ผู้นำแบบไฟบริการจะแบ่งความรับผิดชอบและอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ การมอบอำนาจก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการตัดสินใจที่นำไปสู่ความเป็นฉันทามติ มีความสมบูรณ์ และพัฒนาการบริหารเวลาของผู้นำ

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของรัสเซลล์และสโตน (Russell; & Stone) สามารถสรุปโดยรวมได้ว่า องค์ประกอบทั้งหมด ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ การบริการ การเป็นแบบอย่าง การบุกเบิก การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น การเสริมพลังอำนาจ การสื่อสาร ความเชื่อถือ ความสามารถ การให้การดูแล ทักษะวิสัย การจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ การรับฟัง การให้กำลังใจ การให้ความรู้ การมอบอำนาจ

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพตเตอร์สัน

แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้นำองค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการคือ

1. ความรักและเสียสละ (Agapao love) เป็นการปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความกรุณาปราณีห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตาม เพื่อร่วมงานหรือสังคมที่ตนอยู่ด้วยความรับผิดชอบ มีจริยธรรม

มีความจริงใจ ยุติธรรม ทำงานแบบเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

2. การอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับโดยไม่ต้องการคำตอบ มีส่วนทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดีและสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำแบบนี้จะได้เรียนรู้เพิ่ม แม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาดหลีกเลี่ยงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่ทุ่มเทให้กับการสร้างทีมงานแทน

3. ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เสียสละและเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามโดยไม่คำนึงในเรื่องของผลประโยชน์ เป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะมีความสุขอย่างแท้จริงกับการได้ช่วยเหลือผู้ตาม

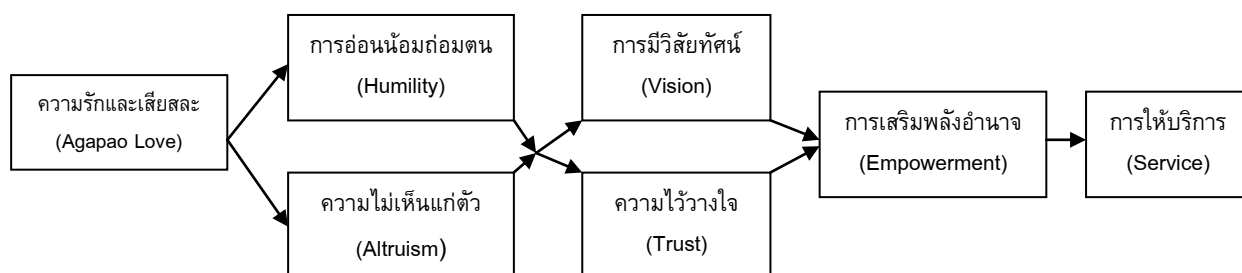
4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การผลักดันให้ผู้ตามใช้ความพยายามและความสามารถในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในผลงานที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามและความก้าวหน้าในที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการใช้เวลามากในการทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและมีความรู้สึกแบบนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นร่วมกันเป็นการทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งและมีผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

6. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้ตามมีความต้องการในการเสริมพลังอำนาจอยู่เสมอในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และการได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายในบุคคล ต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้นำ

7. การให้บริการ (Service) ผู้นำแบบเฝ้าบริการคือ เป็นผู้ให้บริการโดยจะต้องให้คามสนใจผู้ตามมากกว่าสนใจตนเอง ผู้นำจะรับผิดชอบในการให้บริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยการให้เวลา ให้พลัง ให้ความเอาใจใส่ ให้ความเห็นอกเห็นใจ

ภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เขียนเป็นรูปแบบได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน

ที่มา: Patterson. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. P. 6.

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson) สามารถสรุปโดยรวมได้ว่าประกอบด้วย ความรักและเสียสละ การอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่เห็นแก่ตัว การมีวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การเสริมพลังอำนาจ และการให้บริการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของเพจและวอง

เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003: Online) ได้ทำการวิจัยและศึกษาและเขียนกรอบแนวคิดในการพัฒนาเครื่องมือการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยจัดแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กำหนดคุณลักษณะ (Character orientation) เป็นการกำหนดคุณลักษณะความเป็นตัวตนของบุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตัวเองในด้านเจตคติ ด้านการให้บริการที่เน้นที่คุณค่าของบุคคล ด้านความเชื่อถือและแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Integrity) การนอบน้อม (Humility) การบริการ (Service)

กลุ่มที่ 2 กำหนดบุคคล (People orientation) เป็นการสร้างสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยเน้นที่สัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตามและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การดูแล (Caring for others) การเสริมพลังอำนาจ (Empowering others) การพัฒนา (Developing others)

กลุ่มที่ 3 กำหนดหน้าที่ (Task orientation) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่ของผู้นำที่ต้องทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่หน้าที่และความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การนำ (Leading)

กลุ่มที่ 4 กำหนดกระบวนการ (Process orientation) เป็นการบริหารจัดการที่กำหนดหน้าที่ที่ผู้นำควรดำเนินการเพื่อไม่ให้กระทบต่อองค์กร โดยให้คำนึงถึงกระบวนการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร เน้นความสามารถของผู้นำในการจัดรูปแบบและการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีมงาน (Team building) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share decision-making)

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามแนวคิดของเพจและวอง (Page; & Wong) คือ การจัดรูปแบบขององค์การที่มีการอธิบายลักษณะเป็นกลุ่มๆ เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ควรปฏิบัติตน และปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยกำหนดออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กำหนดคุณลักษณะ กำหนดบุคคล กำหนดหน้าที่ และกำหนดกระบวนการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแดนนิสและโบคาเนีย

แดนนิส และ โบคาเนีย (Dennis and Bocarnea. 2005: 600-615) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน (Patterson) ใน 7 องค์ประกอบที่ได้แก่ ความรัก (Love) การนอบน้อม (Humility) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การไว้วางใจ (Trust) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และการบริการ (Service) จากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบไฟบริการในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เช่น ความห่วงใยกับความอิจฉา การเห็นคุณค่ากับศีลธรรม ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ และการดูแล เป็นการเสริมสร้างความดีที่แสดงออกมาในรูปของคุณภาพ ความดีทางศีลธรรมของบุคคล หรือความเป็นเลิศทางศีลธรรม โดยแดนนิส และโบคาเนีย ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบไว้ ดังนี้

1. ความรัก (Love) คือ การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นพื้นฐานขององค์การที่สำคัญ ดังคำกล่าวที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนปฏิบัติต่อตนเอง” โดยผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงมองผ่าน เช่น ในเรื่องของความต้องการ และสิ่งที่ยังขาดอยู่ของผู้ตาม การบริการและความรักอันแท้จริงนั้นจะทำงานโดยเปรียบเสมือนมือที่ประสานกัน ผู้นำแบบไฟบริการที่แท้จริงนั้นจะคำนึงถึงผู้อื่นและให้ความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ตาม
2. การนอบน้อม (Humility) คือความสามารถที่ส่งผลต่อมิติแห่งการบรรลุผลสำเร็จและเจตคติความเป็นเลิศทางปัญญา เป็นการฝึกการยอมรับในตนเองซึ่งจะหมายถึงความเป็นตัวตนของตนเองอย่างแท้จริงที่ไม่มุ่งเน้นเพื่อตนเองแต่เป็นการมุ่งเน้นเพื่อผู้อื่น การนอบน้อมในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการมองเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น แต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรู้จักประเมินตนเองที่มุ่งหวังเพื่อตนเองน้อยที่สุด ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จะคงไว้ซึ่งการแสดงความนอบน้อมต่อตนเองและให้ความเคารพต่อผู้ตามและรับรู้ในความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม
3. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยลดการเห็นแก่ตัวลง มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสียสละโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง พฤติกรรมของการไม่เห็นแก่ตัว เปรียบเสมือนพฤติกรรมของอาสาสมัครที่มีความตั้งใจจะให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่น โดยมีได้หวังผลทางรางวัล เป็นการคาดหวังอย่างมีคุณธรรม การไม่เห็นแก่ตัวทั้งหลายนั้นมิใช่เป็นเพียงการกระทำที่มาจากความรักแต่รวมถึงการให้น้ำหนักของการเอาใจใส่ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ รูปแบบของการไม่เห็นแก่ตัว สามารถแสดงออกได้ใน 3 ลักษณะ คือ การกระทำ การสื่อสาร และการมีคุณธรรม
4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือการกระทำ หรือการจินตนาการที่จะทำให้เกิดเห็นเหมือนการหยั่งรู้หรือการมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ คือรูปภาพแห่งอนาคตที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี การแบ่งปันวิสัยทัศน์เหมือนเป็นการเสริมแรงและการบริการแก่ผู้ตาม นอกจากนั้นยังเป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มาจากวิสัยทัศน์ในตัวผู้ตามด้วย เป็นการคาดหวังในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าที่เป็นการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีความฝันโดยการนำ

สิ่งที่เกิดขึ้นจากอดีตและการเล็งผลของอนาคต เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสร้างความได้เปรียบทางโอกาสที่มีอยู่มาใช้ในการปัจจุบัน

5. การไว้วางใจ (Trust) คือคุณลักษณะที่เป็นรากฐานของผู้นำแบบไฟบริการ ผู้นำจะให้ความไว้วางใจด้วยวิธีการแนะนำ การเสริมพลังอำนาจ และการโน้มน้าวจิตใจ การไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง หากผู้นำที่กระทำตาม สิ่งที่จะพบจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจแก่ผู้ตาม รวมไปถึงการที่ผู้นำยอมเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามจะทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำจากผู้ตามเพิ่มมากขึ้นไปอีก

6. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) คือ การมองความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบไฟบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการเป็นผู้รับฟัง การทำให้ผู้อื่นรู้สึกมีความสำคัญ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าในความรักและความเสมอภาค การบริการของผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจที่มีให้กับผู้ตาม และเห็นคุณค่าในความต่างของบุคคล การให้ความเข้าใจในสมมุติฐานเบื้องต้น และข้อมูลที่มีประเด็นสำคัญของความเป็นมา จะช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามได้ค้นพบจุดมุ่งหมายของงาน และสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจของผู้ตาม

7. การบริการ (Service) การบริการในที่นี้รวมไปถึงพันธกิจของการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำจะมีความเข้าใจอย่างดีว่า การบริการคือศูนย์รวมของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ รูปแบบของผู้นำคือพฤติกรรมในการบริการ และการเห็นคุณค่าของผู้อื่น การบริการเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตรวจสอบได้ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อใครและอย่างไรในทุกสถานะ โดยแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการได้เสริมในเรื่องของการบริการว่า คือการเป็นผู้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อผู้อื่น

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามแนวคิดของเดนนิส และ โบคาเนีย (Dennis & Bocarnea) เป็นการพัฒนารูปแบบองค์ประกอบของแพตเตอร์สัน (Patterson) ใน 7 ประการ ที่เป็นการอธิบาย เน้นย้ำในเรื่องของความรัก (Love) การนอบน้อม (Humility) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การไว้วางใจ (Trust) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และการบริการ (Service) เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือและนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่สร้างขึ้น

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแวดเดล

จากการศึกษางานวิจัยของแวดเดล (Waddell. 2006: Online) พบว่า ได้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson) ในเรื่องของโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ในการประเมินเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการและอธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของ Myers Briggs Type Indicator (MBTI) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มาจากภายนอกและภายในของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ผลการวิจัยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ดังนี้

1. ความรัก (Love) หมายถึง ความรักในรูปแบบที่มีศีลธรรม เหมาะสมกับบุคคล และเวลา และอย่างมีเหตุผล รวมถึงการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในอำนาจและการตัดสินใจ

2. การนอบน้อม (Humility) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการให้เกียรติผู้ตามในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแสดงออก ผู้นำให้เวลาและใช้โอกาสในการเข้าถึงผู้ตาม ซึ่งถือเป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3. การไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นในบุคคลในความสามารถในความตั้งใจ การไว้วางใจช่วยสร้างบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การ ส่งผลให้เกิดการเพิ่มระดับการบริการของทั้งสองฝ่ายคือผู้นำและผู้ตาม

4. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นก่อนปฏิบัติกับตนเอง รวมถึงความรู้สึกในหน้าที่และความจงรักภักดี การไม่เห็นแก่ตัว เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิได้มุ่งหวังผลเพื่อตนเอง

5. การบริการ (Service) หมายถึง การที่ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งการบริการนี้จะป็นตัวกระตุ้นในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถบรรลุความสำเร็จร่วมกัน

6. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ผู้นำและผู้ตามได้ร่วมกันวางนโยบายให้ความเข้าใจร่วมกัน และตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่ได้วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

7. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่ผู้ตามได้รับการบริการที่เป็นข้อมูลความรู้ การได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม

สรุปการนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแวดเดล (Waddell) เป็นการนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่พัฒนามาจากงานวิจัยของแพตเตอร์สัน (Patterson) ในการนำมาทดสอบเครื่องมือที่ใช้แบบวัด MBTI ที่ประกอบด้วย ความรัก (Love) การนอบน้อม (Humility) การไว้วางใจ (Trust) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การบริการ (Service) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของพูน

พูน (Poon, 2006: 1-10) ได้ทำการศึกษารูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สนับสนุนในเรื่องของบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษา และการพัฒนาบุคคลที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของบุคคลสู่บุคคล เป็นการนำสู่การพัฒนาองค์การที่เน้นการให้คำปรึกษาและการดูแลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ การให้คำปรึกษา และการแนะนำสามารถแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ โดยทั่วไปได้แก่ การถ่ายทอดทางประสบการณ์จากบุคคลสู่บุคคลซึ่งมีความสำคัญในการช่วยให้ไปถึงเป้าหมายและช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถได้ จากผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของพูน (Poon) ที่มีประสิทธิผลต่อองค์การพบว่า การให้คำแนะนำปรึกษา มีความสัมพันธ์ที่แบ่งเป็นหลักใหญ่ 3 ส่วนได้แก่

1. การดูแลให้คำแนะนำปรึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความสัมพันธ์ (Mentoring involves a relationship) เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สมบูรณ์ การปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม จึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากการคาดหวังในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2. การให้คำแนะนำปรึกษาที่ทำให้ได้รับการเรียนรู้ (Mentoring entails learning) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ การสอนงาน ผู้นำมุ่งมั่นให้ผู้ตามได้เพิ่มความสามารถจากการเรียนรู้มากกว่าความมุ่งมั่นในเรื่องของสัมพันธภาพ โดยสิ่งที่เกิดขึ้นของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันที่มาจากการเรียนรู้ และการสร้างความเจริญก้าวหน้าของผู้นำและผู้ตาม

3. การให้คำแนะนำปรึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Mentoring and leadership development) การให้คำแนะนำปรึกษาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์การปัจจุบันนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างแรงบันดาลใจที่จะช่วยให้มีมุมมองเชิงอุปถัมภ์ การให้คำปรึกษายังส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ และมีส่วนในการเพิ่มความสะดวกต่อการทำงานให้บรรลุผลของบุคคลและความสำเร็จขององค์การ

พูน (Poon, 2006: 5-7) สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการและการให้คำแนะนำปรึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรักอย่างมีศีลธรรม (Moral love)
2. การอ่อนน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว (Humility and altruism)
3. การตระหนักรู้ในตนเองและการใช้อำนาจ (Self-awareness and authenticity)
4. ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจ (Integrity and trust)
5. การเสริมพลังอำนาจและการบริการ (Empowerment and service)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามแนวคิดของพูน (Poon) สรุปได้ว่าเป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่มุ่งด้านการให้คำปรึกษาเพราะเชื่อว่าการให้คำปรึกษาเป็นบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาผู้นำและผู้ตาม โดยพูนได้กำหนดภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ประกอบด้วย ความรักที่มีศีลธรรม การอ่อนน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว การตระหนักรู้และการใช้อำนาจ การเสริมพลังอำนาจ

องค์ประกอบบริการในประเทศไทย

เนื่องจากวิทยาลัยดุสิตธานีเปิดสอนหลักสูตรด้านอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของการบริการว่ามีองค์ประกอบหรือคุณลักษณะใดบ้างที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จึงศึกษาความหมายของการบริการของจินตนา บุญบงการ (2539: 15) และ วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2538: 7) ที่ได้ให้ความหมายของการบริการ ว่าเป็นสิ่งจับต้องสัมผัสและต้องอาศัยได้ยาก และเสื่อมสูญสภาพไปได้ง่าย การบริการจะเกิดขึ้นทันทีและส่งมอบให้ผู้รับบริการทันทีหรือเกือบจะทันที ดังนั้นการบริการจึงเป็นกระบวนการของ

กิจกรรมของการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลา สถานที่ รูปแบบ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยทางจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ คำว่าการบริการ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า SERVICE ซึ่งถ้าหากหาความหมายดีๆ ให้กับอักษรภาษาอังกฤษ 7 ตัวนี้ อาจได้ความหมายของการบริการที่สามารถยึดเป็นหลักการปฏิบัติได้ตามความหมายของอักษร ทั้ง 7 นี้

1. S = Smiling & sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของผู้มารับการบริการ
2. E = Early response ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีทันได้เอ่ยปากเรียกหา
3. R = Respectful แสดงออกถึงความนับถือ ให้เกียรติผู้รับบริการ
4. V = Voluntariness manner ลักษณะการให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจ เต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงานอย่างเสียไม่ได้
5. I = Image enhancing การแสดงออกซึ่งการรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย
6. C = Courtesy ความอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยน สุภาพและมีมารยาทดี
7. E = Enthusiasm มีความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะให้บริการ และให้บริการมากกว่าผู้รับบริการคาดหวังเอาไว้

จากแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของการวิจัยที่มาจากพื้นฐานทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) และจากการวิจัยอีก 7 ผลงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัย และจากการให้ความหมายด้านการบริการในบริบทของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ และการให้ความหมายของการบริการในบริบทของประเทศไทยดังกล่าว มาสรุปเป็นตารางสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 44 องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ข้อที่	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	Greenleaf, 1977	Russell; & Stone, 2002	Patterson, 2003	Laub, 2003	Page; & Wong, 2003	Dennis; & Bocarnea, 2005	Waddell, 2006	Poon, 2006	จิตนา บุญบงการ, 2539 และ วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2538	ความถี่
1	การรับฟัง	/	/								2
2	การเห็นอกเห็นใจ	/									1
3	การบำรุงรักษา	/									1
4	การตระหนักรู้	/						/	/		3
5	การโน้มน้าวจิตใจ	/	/								2
6	การมีมโนทัศน์	/									1
7	การมองการณ์ไกล	/									1
8	การให้การดูแล	/	/			/					3
9	การมุ่งมั่นพัฒนาคน	/			/	/					3
10	การสร้างชุมชน	/			/						2
11	การมีวิสัยทัศน์		/	/		/	/	/			5
12	ความจริงใจ		/								1
13	ความซื่อสัตย์		/			/		/	/		4
14	การไว้วางใจ		/	/			/	/	/		5
15	การบริการ		/	/		/	/	/	/		6

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	Greenleaf, 1977	Russell; & Stone, 2002	Patterson, 2003	Laub, 2003	Page; & Wong, 2003	Dennis; & Bocanea, 2005	Waddell, 2006	Poon, 2006	จิตนา บุญบังการ,2539 และ วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2538	ความถี่
16	การเป็นแบบอย่าง		/			/					2
17	การเป็นผู้บุกเบิก		/								1
18	การแสดงความพึงพอใจใน ผู้อื่น		/								1
19	การเสริมพลังอำนาจ		/	/		/	/	/	/		6
20	การสื่อสาร		/								1
21	ความน่าเชื่อถือ		/								1
22	ความสามารถ		/								1
23	ทัศนวิสัย		/								1
24	การจูงใจ		/								1
25	การให้กำลังใจ		/								1
26	การให้ความรู้		/								1
27	การมอบอำนาจ		/								1
28	การไม่เห็นแก่ตัว			/			/	/	/		4
29	การนอบน้อม			/		/	/	/	/	/	6
30	ความรัก			/			/	/	/		4
33	การส่งเสริมภาวะผู้นำ				/						1
34	การแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม				/						1

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	Greenleaf, 1977	Russell; & Stone, 2002	Patterson, 2003	Laub, 2003	Page; & Wong, 2003	Dennis; & Bocamea, 2005	Waddell, 2006	Poon, 2006	จิตนา บุญบงการ, 2539 และ วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2538	ความถี่
35	การตั้งเป้าหมาย					/					1
31	การแสดงอำนาจอย่างมี คุณธรรม				/						1
32	การเห็นคุณค่าผู้อื่น				/						1
36	การนำ					/					1
37	การสร้างทีมงาน					/					1
38	ความเชื่อถือ							/	/		2
39	การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ					/					1
40	ยิ้มแย้มแจ่มใส									/	1
41	การนับถือ									/	1
42	ความสนใจ									/	1
43	การรักษาภาพลักษณ์									/	1
44	ความกระฉับกระเฉง									/	1

จากตาราง 1 แสดงว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่นำมาสังเคราะห์ครั้งนี้มีจำนวน 44 องค์ประกอบ ในการวิจัยผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป นำมาเป็นตัวแปรภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยได้องค์ประกอบของตัวแปรทั้งสิ้นจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 5) การอ่อนน้อม (Humility)

โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 5 องค์ประกอบมาศึกษาหลักการ ทฤษฎีเพื่อนำเนื้อหาไปสร้างข้อคำถามใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2557: ออนไลน์) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ คือภาพชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความฝัน และความตั้งใจที่จะไปถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้

คอตเตอร์ (Kotter. 1996: 68-69) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่นำมาทำ แสดงให้เห็นว่าในการสร้างภาพในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง

วีรวุฒิ ปันนิตามัย (2538: 15) ให้ความหมายไว้วางวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถที่จะได้รับรู้อะไรบางอย่างผ่านกระบวนการคิด การรับรู้ การตระหนักรู้ การวิเคราะห์ ความคิดสร้างภาพฉายไปอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมมติที่มุ่งมองอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายความหวัง ค่านิยม ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญา ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน

วันทนา เมืองจันทร์ (2542: 9) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้วาง หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินทางไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอากระบวนการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักโดยใช้สติปัญญา ซึ่งอาจหมายถึงการสร้างคามฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่ทำให้ฝันนั้นเป็นจริง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2541: 18) อธิบายไว้วาง วิสัยทัศน์นั้นแตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มีการประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินสถานการณ์ข้างหน้า ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีย่อมรู้จักไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ และได้เห็นโลกทัศน์กว้างไกล และมีจิตวิเคราะห์อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ

ประเภทแรก เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึก หรือความฉลาดของตนเอง ประกอบกับการที่ได้เห็นโลกกว้าง

ประเภทที่สอง เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานข้อมูล สนับสนุน

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 44) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นเพียงแนวความคิด หรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร แต่วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นแนวความคิด ที่ทรงพลัง เป็นศูนย์รวมของการทุ่มเททักษะ ความรู้ ความสามารถ และทรัพยากร เพื่อการได้มา ของอนาคต

ณัฐพงศ์ เกศมาริน (2546: 89) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ คือ ภาพทางความคิดที่ แสดงถึงสิ่งที่เราต้องการจะสร้างขึ้นมาเป็นผลสำเร็จในอนาคต สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เราให้ ความสำคัญ และสื่อให้เกิดความเข้าใจในพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงแสดงความสอดคล้องกับค่านิยม และความรู้สึกอยากได้ อยากได้ เป็นส่วนประกอบของกายและใจที่ทำงานร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐาน แห่งความเป็นจริงที่มุ่งเน้นไปยังอนาคต ทำให้เราสามารถสำรวจความเป็นไปได้ และสิ่งที่ปรารถนา

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคต ขององค์การที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การ มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุ ความต้องการนั้น

1.2 องค์ประกอบวิสัยทัศน์

แมนาส (Manasse. 1986: 150-171) ได้ระบุองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มี 4 ประการ คือ

1) วิสัยทัศน์ในอนาคต (Future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การ ภายในสิ่งแวดล้อม ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการสร้างภาพว่าองค์การจะต้องทำอะไร ในอนาคต

2) วิสัยทัศน์ของบุคคล (Personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาบุคคลในองค์การ เป็นการกำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคคล

3) วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization vision) เป็นวิสัยทัศน์เกี่ยวข้อง กับ ภาพในอนาคตขององค์การ มีการวางแผนโดยนำปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ มากำหนดวิสัยทัศน์

4) วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอก นำไปสู่การปฏิบัติในปัจจุบัน และในอนาคต

นานัส (Nanus. 1992: 156) เสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ คือ

- 1) เป้าหมายรวม (Shared purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร และทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 2) เพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowered people) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
- 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate organizational Change) ปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์การใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา
- 4) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขัน และการบริหารเพื่อประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์การจะต้องมีความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

วีรวัธ มามะศิริรานนท์ (2542: 29) กล่าวว่า นอกจากวิสัยทัศน์จะต้องมีองค์ประกอบวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์แล้ว วิสัยทัศน์ที่ดียังจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีด้วย กล่าวคือ

- 1) ต้องมีคุณค่าต่อองค์การและช่วยสร้างศักยภาพ รวมถึงภาพพจน์ที่ดีให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
- 2) ต้องมีความเป็นเลิศ และสะท้อนถึงความแตกต่างไปจากปัจจุบัน
- 3) ทำทนายความรู้ความสามารถของผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์การ ต่อผลสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้นๆ มาจากรูปแบบของวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง ที่เล็งเห็นถึงการบริหารกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมองเห็นถึงเหตุอันเกิดขึ้นจากระบบต่างๆ และคาดการณ์ได้ถึงผลที่จะพึงมี
- 4) ไม่ควรไปคัดลอกมาจากวิสัยทัศน์ขององค์การอื่นๆ เพราะสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อนแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญของแต่ละองค์การก็จะต้องมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน
- 5) วิสัยทัศน์ของหลายๆ องค์การ อาจมีโอกาสเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญก็คือ แต่ละองค์การต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นมาเองจากข้อมูล และข้อเท็จจริงต่างๆ ที่มีอยู่

ณัฐพงศ์ เกศมาริน (2546: 94-96) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

- 1) อุดมการณ์หลัก (Core Ideology) หมายถึง การบ่งชี้ลักษณะภาพที่ยืนยงตลอดไปขององค์การที่มีความหมาย และเป็นแรงบันดาลใจของสมาชิก เช่น เจตจำนงที่มุ่งเชิดชู

กิจกรรม มุ่งบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ซึ่งอุดมการณ์ต้องเป็นของจริงแท้ไม่คิดแก่งทำ หรือไปคัดลอกหยิบยืมมาแต่พบเห็นได้ทั่วไปในองค์กร

2) ค่านิยมพื้นฐาน (Core values) หมายถึง ความเชื่อที่สำคัญคงอยู่กับธุรกิจขององค์กรที่ส่งผ่านกันมาแต่ละชั่วคน มีความสำคัญ มีความหมายและมีคุณค่าทางจิตใจ เช่น ความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ การให้บริการที่น่าประทับใจ ความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) จุดมุ่งหมายหลัก (Core purpose) หมายถึง เหตุผลของการคงอยู่ในการทำธุรกิจขององค์กรเพื่อสิ่งใด มีนโยบายเป้าหมายใดเป็นสำคัญ

ณัฐพงศ์ เกศมาริน (2546: 123-124) กล่าวว่า ผลจากกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นแก่บุคคล กลุ่ม และองค์กรที่ได้ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่เสร็จสมบูรณ์ประกอบด้วย

1) มีแนวทาง พนักงานที่ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีพลังและมีความกระตือรือร้น อีกทั้งงานที่ทำก็จะมีคามหมายมากยิ่งขึ้นด้วย

2) การเอื้ออำนาจ การสร้างวิสัยทัศน์จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเอื้ออำนาจไปยังกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นผลให้องค์กรเข้มแข็งยิ่งขึ้นจากประสบการณ์ในงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3) ความเคารพกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดกรอบในการปฏิบัติงานเกิดเป็นจุดแข็งในกระบวนการ ทำให้ทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วม ทุกคนที่อุทิศตนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน สำหรับทีมหรือองค์กรแล้ววิสัยทัศน์เปรียบได้กับเมนูอาหารที่แต่ละคนได้มีส่วนผสมต่าง ๆ ให้แก่องค์กร

4) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์ในแต่ละกลุ่มจะช่วยให้เกิดการรับรู้ประสบการณ์ที่จะต้องเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นๆ ภายในองค์กรก่อให้เกิดภาพที่กว้างขึ้น สำหรับความพยายามของแต่ละบุคคลว่าควรอยู่ที่ใด ในระดับใด วิสัยทัศน์จะเน้นระหว่างเชื่อมโยงการตัดสินใจของตนเองเข้ากับความพยายามของส่วนรวม

5) มีนวัตกรรม ทั้งกลุ่มและบุคคลที่ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะมีความสามารถในการสร้างแนวคิดที่กว้างไกลยิ่งขึ้นในอนาคต ทำให้เพิ่มขีดความสามารถของตน

6) ในการคิดที่เหนือกว่าเป้าหมายในช่วงสั้น รวมถึงการจินตนาการเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ ในอนาคต ด้วยความสามารถดังกล่าวจะทำให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างโดดเด่น

7) เกิดพันธสัญญา กลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับประสบการณ์ในการชี้นำทิศทางด้วยการสร้างวิสัยทัศน์จะพบว่า วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่จะไปแทนที่กฎ ระเบียบ และมาตรฐานในการทำงาน วิสัยทัศน์จะเป็นตัวชี้นำการตัดสินใจ และชี้นำสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ บทบาทของความเป็นผู้นำจะมาจากภายในตัวโดยไม่ได้ถูกบังคับ แต่เป็นการยอมรับในพันธสัญญา

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์จึงประกอบด้วย วิสัยทัศน์ขององค์การ และของบุคลากร ในองค์การเพื่อกำหนดภาพในอนาคตที่จะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมายโดยศึกษาจากปัจจัย ภายในองค์การและภายนอกองค์การ แล้วนำมากำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์การและบุคคลโดย วิสัยทัศน์ที่กำหนดจะต้องมีคุณค่า ทำทนายและสามารถปฏิบัติได้ และวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะเกิดขึ้นแก่ บุคคล กลุ่ม และองค์การได้ จะต้องมีการบวนการในการสร้างที่ประกอบด้วยคนในองค์การต้องรับรู้ ร่วมกัน มีความเข้าใจร่วมกัน มีการสร้างแนวคิดร่วมกัน

2. การไว้วางใจ (Trust)

2.1 ความหมายของความไว้วางใจ

รอตเตอร์ (Rotter. 1971: 443-452) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความ คาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต่อคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนของบุคคล หรือกลุ่มอื่นว่าเชื่อถือได้

เรวิส และ ไวท์เกริต (Lewis; & Weigert. 1985: Online) ให้ความหมายของความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust) หมายถึง ความเชื่อร่วมกัน (Shared belief) ที่ทำให้บุคคล/ กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถพึ่งพาบุคคล/กลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งหมายร่วมกัน และหมายรวมถึง ความเต็มใจในการปรับตัวให้เข้ากับอีกฝ่ายหนึ่งเมื่อมีความจำเป็น

โกเล็มบียสกี และ แม็คคอนกี (Golembiewski; & McConkie. 1975: 131-170) นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกัน หรือความมั่นใจ ในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดง ถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับ และความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของ ความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

คุก และ วอลล์ (Cook; & Wall. 1980: 89-91) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลยินดีที่จะทำให้กับบุคคลอื่นด้วยความตั้งใจ ซึ่งเกิดจากความมั่นใจในคำพูด หรือการ กระทำของบุคคลนั้น

วิทนี (Whitney. 1996: 216) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า เป็นความเชื่อ ความ มั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใดๆ

ดังนั้นความไว้วางใจจึงหมายถึง สิ่งที่บุคคลหนึ่งมีความคาดหวัง เชื่อใจ และมี ความคิดในด้านบวกต่อการกระทำต่อบุคคลอื่นโดยมีความเต็มใจ

2.2 ขอบเขตที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ

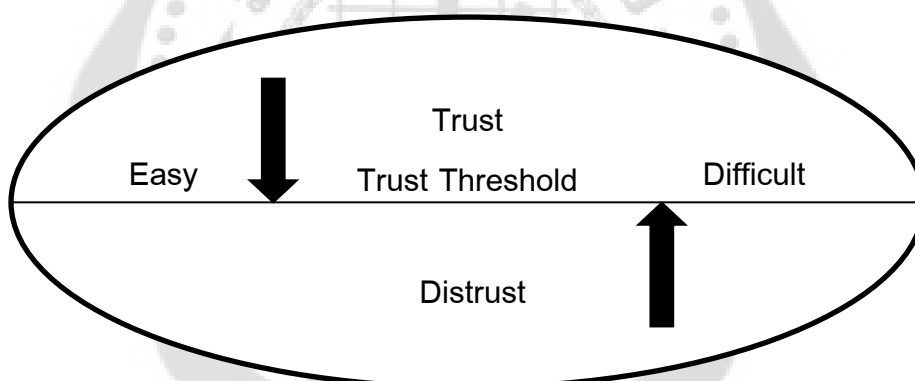
ชอว์ (Shaw. 1997: 35-50) กล่าวถึงขอบเขตที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ และการ สูญเสียความไว้วางใจของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน คือ บุคคล ทีมงาน หรือองค์การ ล้วนมีขอบเขตใน การสร้างและการถอนความไว้วางใจจากผู้อื่นออกไปแตกต่างกัน และปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีผลต่อ การกำหนดขอบเขตหรือจุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจของแต่ละบุคคล ได้แก่

1) สถานการณ์ (The Situation) หากสถานการณ์นั้นๆ มีความเสี่ยงสูง ขอบเขตจุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ (Trust threshold) ย่อมสูงตามไปด้วย

2) ประสบการณ์ของบุคคลนั้นในเรื่องความไว้วางใจ (Those giving their trust) หากองค์กรหรือธุรกิจที่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานในทางที่ไม่ดีก็จะทำให้ไม่เกิดจากความไว้วางใจ เช่น การถูกหลอกลวง หักหลังจากการทำธุรกิจ ก็จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจนั้นมีขอบเขต จุดทางเข้าออกของความไว้วางใจ (Trust threshold) สูงตามไปด้วย

3) ประสบการณ์ของผู้อื่นในเรื่องความไว้วางใจ (Those asking to be trusted) หากองค์กรต้องการมาเป็นหุ้นส่วนกับองค์กรหนึ่งต้องอาศัยหลักการพิจารณาความมีชื่อเสียงของกันและกันจึงจะสามารถให้ความไว้วางใจในการร่วมงานกัน

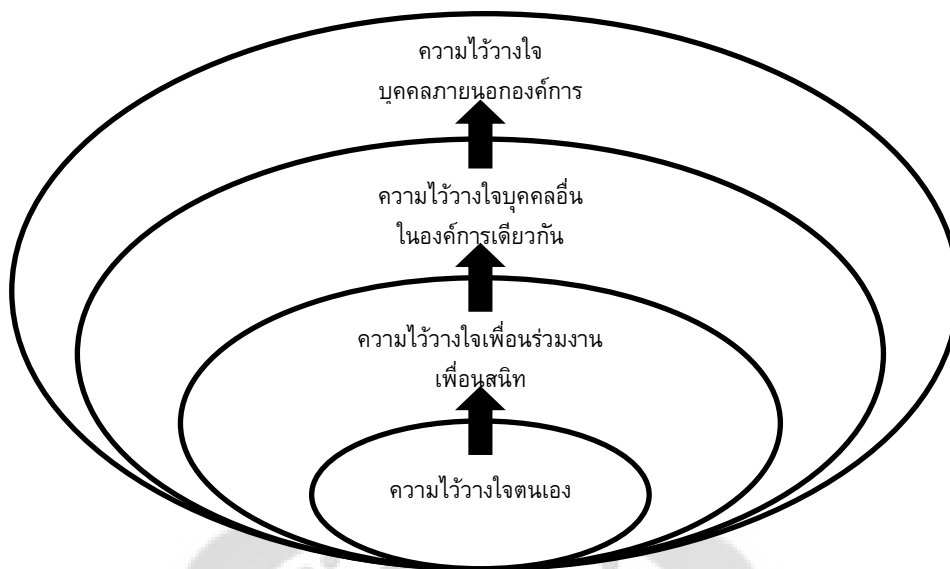
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า จุดทางเข้า ทางออกของบุคคลหนึ่งในเรื่องความไว้วางใจนั้น มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 3 ของแต่ละบุคคลดังกล่าวข้างต้น บุคคลจะเปลี่ยนความคิดจากการไว้วางใจเป็นไม่ไว้วางใจ ง่ายกว่าการสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่เมื่อบุคคลนั้นได้สูญเสียไปครั้งหนึ่งแล้ว ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงขอบเขต จุดเข้า ทางออกของความไว้วางใจ (Trust Threshold)

ที่มา: Shaw. (1997). *Trust in the Balance*. P. 35-50.

การขยายขอบเขตของความไว้วางใจ (Radius of trust) ของบุคคล เริ่มจากความไว้วางใจในตนเอง (Trust of self) แล้วจึงขยายไปยังเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานอื่น การขยายขอบเขตของความไว้วางใจ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงการขยายขอบเขตของความไว้วางใจ (Expansive Trust Radius)

ที่มา: Shaw. (1997). *Trust in the Balance*. P. 35-50.

สรุปการเกิดความไว้วางใจได้นั้น ต้องมีขอบเขตในการให้ความไว้วางใจซึ่งประกอบด้วยสถานการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยงมากเกินไปที่จะมอบความไว้วางใจแก่ผู้อื่น และการมีประสบการณ์ในการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันที่ดีทำให้เกิดความไว้วางใจ ตลอดจนชื่อเสียงของบุคคลหรือองค์กรที่ดี ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจนี้จะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลในองค์กรก่อน และขยายไปยังเพื่อนร่วมงาน บุคคลอื่นในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

2.3 องค์ประกอบของความไว้วางใจ

เรน่า และ เรน่า (Reina; & Reina. 2005: 3-11) ได้กำหนดว่าความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งที่จำเป็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้ โดยพฤติกรรมที่สามารถช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจ ได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความยุติธรรม ความเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญในการกระทำสิ่งต่างๆ ได้

2) ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication trust) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอ ทำให้การทำงานนั้นดำเนินไป หรือมีความก้าวหน้า และมีผลต่อความสามารถในการผลิตงาน โดยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความ

ไว้วางใจด้านการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง มีการยอมรับความผิดพลาด มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ มีการชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี

3) ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำ ซึ่งการกระทำในสิ่งที่ได้พูดไว้นี้จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วม การสื่อสารกลับ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญานี้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นของบุคคลในความสัมพันธ์จึงรักภักดีจะทำให้เกิดความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาในการทำงาน โดยพฤติกรรมที่นำไปสู่ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ได้แก่ การที่บุคคลมีการบริหารจัดการและให้ความคาดหวัง มีการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ มีการให้อำนาจอย่างเหมาะสม มีความใส่ใจ มีการแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา มีความคงเส้นคงวา และความแน่นอนในการกระทำ

คะเนิงนิจ อนุโรจน์ (2557: ออนไลน์) กล่าวว่า ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

1) ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาวิชาเป็นอย่างดี

2) ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ (Credibility หรือ Character) หมายความว่า บุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์

องค์ประกอบของความไว้วางใจ ประกอบด้วยความไว้วางใจด้านความสามารถของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจด้านการสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทำให้การทำงานสำเร็จ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อคำพูดที่ได้กล่าวไว้กับอีกบุคคลหนึ่ง จึงก่อให้เกิดความไว้วางใจ ทั้งนี้องค์ประกอบของการไว้วางใจจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความสามารถ ความจริงใจ และความซื่อสัตย์ของบุคคล

3. การบริการ (Service)

3.1 ความหมายของการบริการ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่าเป็นการปฏิบัติรับใช้ ให้ความสะดวกต่างๆ

ชื่นจิตร แจ่มเจนกิจ (2540: 1) กล่าวว่า การบริการ (Service) คือ กิจกรรมหรือการดำเนินงานใดๆ ที่บุคคลในฝ่ายหนึ่งสามารถนำเสนอให้กับบุคคลอื่น โดยที่กิจกรรมหรือการดำเนินงานนั้นๆ ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่ก่อให้เกิดกรรมสิทธิ์ในสิ่งของใดๆ

คอตเลอร์ (Kotler. 1998: 477) อธิบายความหมายของการบริการไว้ว่าเป็น กิจกรรมที่จับต้องไม่ได้ ถูกนำเสนอโดยฝ่ายหนึ่งให้กับอีกฝ่ายหนึ่งโดยมิได้มีการเป็นเจ้าของ และ กิจกรรมดังกล่าวอาจถูกเสนอพ่วงไปกับสินค้าที่จับต้องได้

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2540: 4) กล่าวว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือ กระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การ ในอันที่จะสนองตอบความต้องการ ของบุคคลอื่นตามที่คาดหวังและทำให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งที่ได้รับ

ว.วชิรเมธี (2552: 17-18) กล่าวว่า การบริการ คือ งานของเรา คนทำงานทุกคนควรรู้ และมีหัวใจบริการ (Service mind) เป็นอันดับหนึ่ง การบริการจึงเป็นหัวใจหลักของการทำงาน หากเราทำให้คนอื่นรู้สึกแย่ เราควรรู้สึกยิ่งกว่า เพราะเขาจะรู้สึกแย่กับเราครั้งเดียว ทำให้จดจำจน วันตาย ตรงกันข้ามถ้าเขาประทับใจเราแม้ครั้งเดียวที่พบกัน ก็จะประทับใจไปวันจนวันตาย เช่นเดียวกัน ดังนั้นการให้บริการนี้เป็นหัวใจของคนทำงาน บางครั้งไม่ได้ใช้เพียงฝีมือ แต่ต้องใช้ หัวใจของการเป็นนักบริการด้วย

จากความหมายของการบริการที่กล่าวมาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลกระทำต่อบุคคลหนึ่งด้วยการให้ความช่วยเหลือ รับใช้ เพื่อสร้างความ ประทับใจและความพึงพอใจให้กับบุคคลหนึ่ง

3.2 องค์ประกอบของการบริการ

มิลเล็ท (Millett. 2015: 397) กล่าวถึงเป้าหมายของการให้บริการว่ามีเป้าหมายที่ สำคัญคือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ซึ่งเป็นค่านิยมแรกของผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือ หลักการให้บริการ ประกอบด้วยหลัก 5 ด้านที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น ได้แก่

1) การบริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง การบริหารงานด้วย ความยุติธรรมที่มาจากฐานของความเท่าเทียมกัน ให้การปฏิบัติในฐานะของความเป็นปัจเจกบุคคล ที่รับบริการในมาตรฐานเดียวกัน

2) การบริการที่รวดเร็ว (Timely service) หมายถึง การบริการที่ให้ความสำคัญใน เรื่องของความตรงต่อเวลา ที่ถือว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความ พึงพอใจ

3) การบริการอย่างพอเพียง (Ample service) หมายถึง การบริการที่มีการ คำถึงถึงจำนวนและสถานที่อย่างเหมาะสม

4) การบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การบริการที่มีความ ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ยึดหลักของประโยชน์ที่ผู้รับจะได้เป็นสำคัญ

5) การบริการที่ทำให้มีความก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การบริการ ที่มีการปรับปรุงคุณภาพ มีการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และ ดาเน็ต (Katz; & Danet. 1973: 15-19) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ให้บริการกับผู้รับบริการว่ามียอดประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีการปฏิบัติอยู่ทั่วไปประกอบกันขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

2) องค์ประกอบภายในองค์การ หมายถึง ลักษณะที่เกิดขึ้นภายในองค์การเองที่รวมถึงเป้าหมาย กฎ ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

3) องค์ประกอบของสถานการณ์ หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสัมพันธ์กันในขณะให้บริการ

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2540: 17-21) กล่าวถึง องค์ประกอบของการสำเร็จในการให้บริการประกอบด้วย

1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการจะต้องถือเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ให้บริการจะต้องมีจุดมุ่งหมายของการมารับบริการและคาดหวังให้มีการตอบสนองความต้องการนั้น หากผู้ให้บริการสามารถรู้เท่าทันหรือรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการและสามารถแสดงพฤติกรรมที่สนองการบริการได้ตรงกันพอดี ผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริการดังกล่าว ดังนั้น คุณภาพของการบริการ และการให้บริการของผู้ให้บริการนับเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริการ

2) ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) เมื่อผู้รับบริการมาติดต่อกับองค์การ หรือกิจการบริการใดๆ ก็มักจะคาดหวังที่จะได้รับการบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน และรู้จักสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ หรืออาจเกิดความประทับใจขึ้นได้หากการบริการนั้นเกินความคาดหวัง

3) ความพร้อมในการบริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการบริการย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ภายในเวลาและด้วยรูปแบบที่เป็นที่ต้องการ ความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและไม่อาจกำหนดตายตัวได้ เพราะความต้องการของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันตามธรรมชาติ ทั้งยังแปรเปลี่ยนไปได้ทุกขณะตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หน่วยบริการ หรือธุรกิจบริการจำเป็นต้องตรวจสอบดูแลบุคลากร รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาที่จะให้บริการได้อย่างฉับพลันและทันใจ ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกประทับใจ

4) ความมีคุณค่าของการบริการ (Value) คุณภาพของการให้บริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบ ย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ คุณค่าของการบริการขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับและเกิดความรู้สึกประทับใจ

5) ความสนใจต่อการบริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังของผู้รับบริการทุกระดับและทุกคนอย่างยุติธรรม หรือการให้บริการเท่าเทียมกัน นับเป็นหลักการของการให้บริการ

ที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าผู้รับบริการจะเป็นใครก็ตามก็ต้องได้รับการบริการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เข้ามาติดต่อโดยเสมอภาคกัน

6) ความมีไมตรีจิตในการบริการ (Courtesy) การต้อนรับผู้มารับบริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ แสดงถึงอหยาตย์ของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง จะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อการบริการที่ได้รับ คุณสมบัติของผู้ให้บริการและพฤติกรรมบริการที่ดีจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการด้วยไมตรีจิตแก่ลูกค้า

7) ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานบริการ (Efficiency) ความสำเร็จของการบริการขึ้นอยู่กับบริการอย่างเป็นระบบที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน เนื่องจากการบริการเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลจึงจำเป็นต้องมีแบบแผนในการให้บริการ และการพัฒนากลยุทธ์การบริการ เพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริการ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการและปฏิกิริยาตอบสนองและความประทับใจของผู้รับบริการ มากำหนดเป้าหมายของการบริการ รวมทั้งรูปแบบปัจจัยพื้นฐานของการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

จากการศึกษาแนวคิด ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริการในภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสรุปได้ว่า การบริการเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของผู้นำ จากการสั่งการมาเป็นการบริการที่เอื้อต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นรูปแบบของการให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน การอำนวยความสะดวก การจัดหาทรัพยากร ซึ่งเป็นการสนองความต้องการของผู้ตามทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ความเชื่อถือ และการไว้วางใจ สามารถเพิ่มและพัฒนาศักยภาพผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ตามได้รับความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า การบริการจะสำเร็จได้ด้วยดีนั้นต้องมีแบบแผนในการให้บริการโดยการสังเกตจากปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับบริการ

4. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

4.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” (Empowerment) ตามพจนานุกรมของ Merriam Webster (2015: Online) ให้ความหมายไว้ 3 ประการ คือ 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการหรือที่ถูกต้องตามกฎหมาย 2) การจัดหาหรือให้โอกาส และ 3) การส่งเสริมความเป็นตัวเอง นอกจากนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะดังนี้

กริสเลย์ และ คิง (Greasley; & King. 2005: 27) กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ (Concept of power) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม (Control) การปกครอง (Hierarchy) และการควบคุมอย่างเคร่งครัด

(Rigidity) แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์การและการจัดการ จะหมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (Tebbitt. 1993: 19) ทั้งส่วนบุคคล ทีมงาน และองค์การโดยรวม (Kinlaw. 1995: 10)

คอนเจอร์ และ คานูโก (Conger; & Kanungo. 1998: 473) เน้นถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดยการขจัดความรู้สึกไร้อำนาจของบุคคล ให้มีความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน เช่นเดียวกับ โทมัส และ เวลเฮาส์ (Thomas; & Velhouse. 1990: 18-23) และสเปรตเซอร์ (Spreitzer. 1995: 142-465) ที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ ความหมายดังกล่าวเป็นการพัฒนาความรู้สึกของบุคคลให้มีความเชื่อในเรื่องประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของงาน หรือขององค์การ

กิบสัน (Gibson. 1991: 354-361) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่ หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

จากความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดอำนาจให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์การ

4.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายของงาน หรือขององค์การ และเสริมสร้างให้กับผู้อื่นเพื่อให้มีความสามารถที่จะไปถึงจุดหมายเช่นกัน ในด้านพยาบาลศาสตร์ได้มีนักวิชาการนำเอาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในลักษณะของการพัฒนาพลังอำนาจของผู้ป่วยในการดูแลตนเอง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ป่วยเรื้อรัง ดังนั้นในปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นกิจกรรมสอดแทรกในการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ครอบครัว กลุ่มองค์กรและชุมชน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากรพยาบาล ถือเป็นกลยุทธ์การบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Wilson; & Laschinger. 1994: 39-47)

5. การอ่อนน้อม (Humility)

ความอ่อนน้อมถ่อมตน คือ การไม่แสดงออกถึงความสามารถที่ตัวเองมีอยู่ให้ผู้อื่นทราบ เพื่อข่มผู้อื่น หรือเพื่อโอ้อวด การไม่อวดดี เย่อหยิ่งจองหอง แต่แสดงตนอย่างสงบเสถียร (ธรรมไทย. 2559: ออนไลน์) การทำตัวให้เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนนั้นมีหลักดังนี้คือ 1) ต้องคบกับยาจกมิตร คือ เพื่อนที่ดีมีศีลมีธรรม คอยตักเตือนหรือชักนำไปในทางที่ดีที่ถูกที่ควร 2) ต้องรู้จักคิดไตร่ตรอง คือ การรู้จักคิดหาเหตุผลอยู่ตลอดถึงความเป็นไปในธรรมชาติของมนุษย์ว่าต่างคนย่อมต่างจิตต่างใจ 3) ต้องมีความสามัคคี คือการมีความสามัคคีในหมู่คณะ อะลุ่มอล่วยในหลักการ ตักเตือน รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล โดยลักษณะของคนถ่อมตนนั้นต้องมีกิริยาที่อ่อนน้อม มีวาจาที่อ่อนหวาน จิตใจที่อ่อนโยน

ลอว์เรนซ์ (Lawrence. 2006: 116-126) กล่าวว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีเป็น คุณสมบัติที่มีค่าของผู้นำที่แท้จริงอยู่ที่การกระทำ คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีการอ่อนน้อมต่อผู้ตาม คือ การชื่นชม การมีมิตรภาพ การไว้วางใจ การสนับสนุน การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมแพ้ สปอนวิลล์ (Lawrence. 2006: 116-126 citing Comte-Sponville. 2001) กล่าวว่าคุณลักษณะการอ่อนน้อมของภาวะผู้นำคือ การไม่แสดงความเย่อหยิ่ง หรือการหลงตนเอง แต่คือความอดทน การให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่น ความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ การแสดงออกในการควบคุมอารมณ์และการรู้จักประมาณตนเอง รวมถึงการให้ความสนใจรับฟังความคิดของผู้อื่นด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง การเข้าใจในขอบเขตและอำนาจที่แท้จริงของตน รวมถึงการยอมรับความผิดที่อาจทำให้ไม่พอใจ สำหรับมอริส และคนอื่นๆ (Morris; et al. 2005) ได้เขียนถึงการอ่อนน้อมสู่ความเป็นผู้นำและมีการวิเคราะห์ความหมายของการอ่อนน้อมออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น รับรู้ และอยู่กับความจริง ไม่หลงในตน มีความสามารถในการตระหนักรู้และยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น

2) การยอมเปิดใจ (Openness) หมายถึง การตระหนักรู้ในข้อจำกัดของผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ พร้อมทั้งยินดีที่จะรับฟังการเรียนรู้จากผู้อื่น และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการให้กำลังใจและเห็นคุณค่าของผู้อื่น

3) การทำให้ดีกว่า (Transcendence) หมายถึง การยอมรับในสิ่งที่เหนือกว่าตนเอง สิ่งนี้จะช่วยทำให้ห่างไกลจากการมุ่งแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตัวเอง และพฤติกรรมการหวังประโยชน์จากการกระทำของผู้อื่น

จากการศึกษาความหมาย แนวคิด ความสำคัญ และองค์ประกอบของการอ่อนน้อมในภาวะผู้นำแบบไฟบริการ สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีการรู้จักประมาณตนเอง การรับฟังผู้อื่นอย่างจริงใจ การคิดอย่างไตร่ตรองและแสดงออกมาโดยการให้เกียรติผู้อื่น ให้ความเคารพผู้อื่น และยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น

ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ความสำคัญ และให้ภาพความเป็นจริงขององค์การ ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 4) ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรม การกระทำของผู้นำเป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย
4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ยกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์การ หรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557: 13-14) กล่าวว่า ในบริบทของการบริหาร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์การ หรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์การ ในด้านการไร้ทิศทางเพื่่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้องค์การมีปัญหาหรือไปสู่ความสำเร็จช้า การตัดสินใจของผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ทันทีแต่ต้องอาศัยอำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ และเอาชนะแรงต้านขององค์การได้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ และภาวะผู้นำยังสร้างความแตกต่างของผลลัพธ์ให้กับองค์การ และความแตกต่างของระดับความพึงพอใจที่บุคลากรมีต่อองค์การด้วย การดำเนินงานจึงต้อง

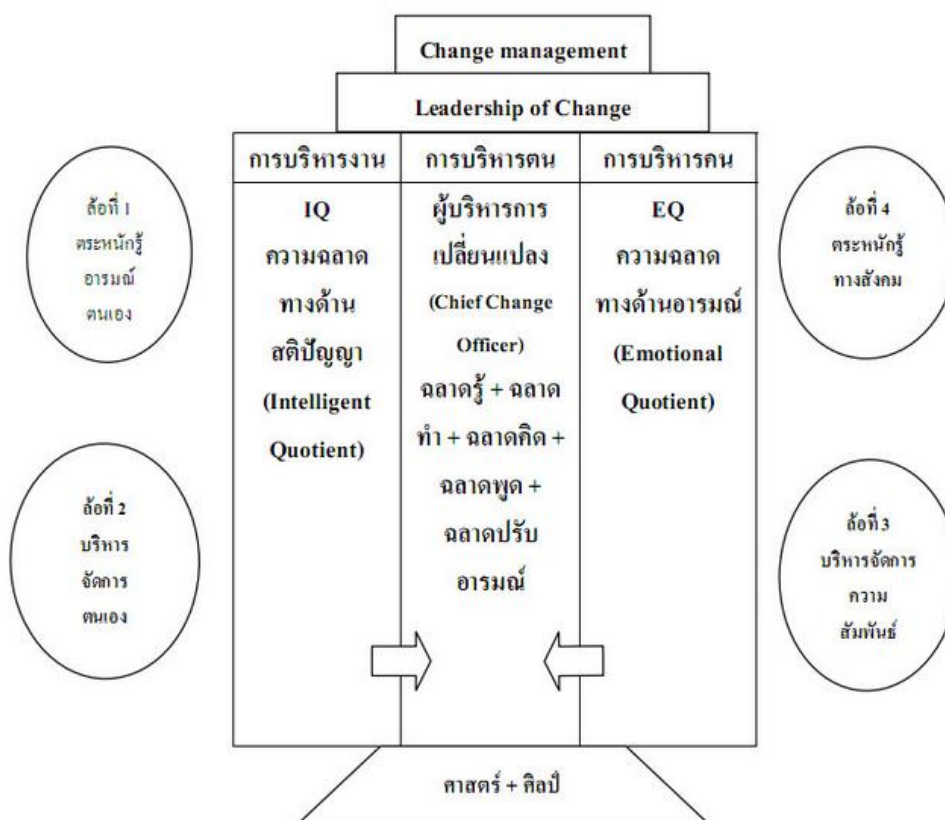
อาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าวบุคลากร หรือกลุ่มในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตาม โดยการใช้ความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของภาวะผู้นำขององค์กร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและเทคนิคในการพัฒนา

ยูคัล (Yukl. 2010: 425-427) เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear learning objectives)
 2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear meaningful content)
 3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate sequencing of content)
 4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม (Appropriate mix of training methods)
 5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for active practice)
 6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้อง (Relevant timely feedback)
 7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of trainee self-confidence)
 8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate follow-up activities)
- กอลแมน และคณะ (Goleman et al. 2002: 117-118) กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4x4 EQ ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยแบบ 4x4 EQ

ที่มา: Goleman, Boyatzis, R.E.; & Mackee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. P. 117-118.

เหยิง และ เรตตี้ (Yeung and Ready. 1995: 541) เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ 4 แนวทางดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) ซึ่งได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมทำงานโครงการหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ
2. การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของผู้นำผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน (Classroom learning) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงานหรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบ ซึ่งได้จากการไปเรียนรู้ หรือเยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน

เพื่อหามาตรฐานและแนวทางมาปรับปรุงการทำงานของตน อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการวางแผนกลยุทธ์

ดูบริน (DuBrin. 2002: 444-461) เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล การจัดทำกลยุทธ์ การได้รับอิทธิพล แรงจูงใจ การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ และการบริหารจัดการ นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมเป็นหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดการองค์การ การควบคุม ฯลฯ ซึ่ง ดูบริน เสนอแนะชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท เป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมีอาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจดังนี้

1.1 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (Feedback-intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยการใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกายที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

1.2 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (Skill-based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ และเทคนิคปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย กรณีศึกษา บทบาทสมมุติ ตัวแบบเชิงพฤติกรรม และการจำลองสถานการณ์

1.3 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (Conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมุติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

1.4 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมุติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด

และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

1.5 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้ เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลา ทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึมลึก จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์กรการ เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร

1.6 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมุติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทาย โดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตนเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุง พฤติกรรมของบุคคล การทำโปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ได้ผลดีจะต้อง มีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์กรการ ไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง

1.7 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถ บริหารงาน แก้ไขปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสม ของการเป็นที่ปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึก

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์และการให้คำปรึกษา (Development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการ ความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมี ปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูง ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้อง แนนอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถ แก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขัดข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุด ของผู้นำคือความล้มเหลวประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัยถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน และงานของตนเอง (Hughes, Ginnett; & Curphy. 2006: 58-61) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลได้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ วิธีการปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ ก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่า จะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ การสอนงาน การให้คำแนะนำ และการให้กำลังใจ ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) ประกอบด้วย

3.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรับรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน การเข้ารับการศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบการทำงาน การฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความก้าวหน้าส่วนบุคคล การจัดโปรแกรมการอบรมโดยให้ผู้เข้าได้รับความรู้ ทักษะ แนวคิดและพัฒนาด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานเพื่อให้ตระหนักรู้ด้วยตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ บริบทที่เกี่ยวข้อง นักศึกษานั้นยังมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาผลการวิจัยในประเด็นภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิจัยดังนี้

งานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ชมลวรรณ มีเหมย และคณะ (2554: 447-454) ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศ อายุ สถานภาพและอายุงานต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมอยู่ในระดับสูงและสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ ดังนั้นองค์กรควรพัฒนาให้ผู้บริหารหรือพนักงานมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพิ่มขึ้นโดยชี้ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

อรุณ พรหมจรรย์ (2556: 66-78) ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการศึกษาได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำไฟบริการจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้โมเดลภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการเริ่มต้นการบริการ (Serving) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยได้แก่ การรับรู้อับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และการกระตุ้นเยียวยา (Healing) 2) องค์ประกอบหลักด้านการประสานทิศทาง (Leading) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยได้แก่ การโน้มน้าว (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) และการมองการณ์ไกล (Foresight) และ 3) องค์ประกอบหลักด้านสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) มี 4 องค์ประกอบย่อยได้แก่ การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่น

พัฒนาคน (Commitment to the growth of people) การตระหนักรู้ (Awareness) และการสร้างชุมชน (Building Community) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมและรายด้านองค์ประกอบหลักและรายองค์ประกอบย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมากที่สุด จากมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ 1) ด้านองค์ประกอบหลัก ด้านเริ่มต้นบริการ (Serving) พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบย่อยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านการเริ่มต้นบริการที่ 1.0 และในส่วนองค์ประกอบย่อย การรับรู้รับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และการกระตุ้นเยียวยา (Healing) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.47, 0.50 และ 0.46 ตามลำดับ 2) ด้านองค์ประกอบด้านประสานทิศทาง (Leading) พบว่าในภาพรวมและรายองค์ประกอบย่อยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านประสานทิศทางที่ 0.95 และในส่วนองค์ประกอบย่อย การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) และการมองการณ์ไกล (Foresight) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.46, 0.46, 0.49 ตามลำดับ 3) องค์ประกอบด้านสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบย่อยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านสร้างสัมฤทธิ์ผลที่ 1.0 และในส่วนองค์ประกอบย่อย การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Growth) การตระหนักรู้ (Awareness) และการสร้างชุมชน (Building) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.52, 0.51, 0.45 และ 0.49 ตามลำดับ เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสม

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550: 157-171) ทำการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม มีทัศนคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรม และระยะติดตามผล มากกว่าก่อนการฝึกอบรม

มานิดา ขอบธรรม (2558: 148-163) ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ (Servant Leadership) ของนิสิตชั้นปีที่ 4 หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการสำหรับนิสิตชั้นปีที่ 4 หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต ซึ่งได้แก่ 1) การเสริมพลังอำนาจ 2) การตระหนักรู้ 3) การเป็นต้นแบบ 4) การจงใจ 5) การมองการณ์ไกล 6) การเยียวยารักษา 7) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาผู้อื่น 8) การมีความคิดรวบยอด 9) การสร้างสังคมกลุ่ม 10) การดูแลช่วยเหลือ 11) การเอาใจใส่ และ 12) การสร้างความไว้วางใจ

เฉลิมรัตน์ จันทรเดชา (2557: 1-17) ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน การนิยามมโนทัศน์ และพัฒนาเครื่องมือวัดโดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่นำไปสู่การนิยาม ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย 2) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดเชิง

พฤติกรรมตามความหมายและองค์ประกอบจากการสังเคราะห์ที่นำไปสู่การสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน และ

3) เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้มาจากการประชุมกลุ่ม งานวิจัยนี้ใช้แบบแผนการวิจัยผลตามลำดับเวลา 3 ระยะ โดยระยะที่ 1 และ 2 ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มต้นจากการใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต เพื่อสังเคราะห์นิยาม ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 2 ใช้วิธีการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์พยาบาลเพื่อระดมสมองในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 สำหรับการวิจัยระยะที่ 3 ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำตัวชี้วัดที่ได้สร้างเป็นข้อคำถาม นำไปทดลองใช้เก็บข้อมูลจากหัวหน้าพยาบาลจำนวน 116 คน จากโรงพยาบาลเอกชน 6 แห่ง เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ผลการสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของแพทเทอร์สันและ สเปียร์ส สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ โดยองค์ประกอบที่ไม่ซ้ำซ้อนและสอดคล้องกับบริบทสังคม และวัฒนธรรมไทยมี 9 องค์ประกอบได้แก่ การรักอย่างมีศีลธรรม (Agapao Love) การอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruistic) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) การให้พลังอำนาจ (Empowerment) การบริการ (Service) การตระหนักรู้ (Awareness) และการสร้างชุมชน (Community Building) นำไปสู่การสร้างการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมทั้งหมด 36 พฤติกรรม

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ความหมายของหลักสูตร

สจ๊วต อูทรานันท์ (2532: 5-8) กล่าวว่าความหมายของหลักสูตร จะมีขอบเขตอยู่ภายใน 3 สถานะ ดังนี้ คือ

1. ความหมายของหลักสูตรในขอบเขตของศาสตร์สาขาวิชาหนึ่งในที่นี้หมายถึง สาขาวิชาหลักสูตรซึ่งจะต้องศึกษาถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร วิธีการใช้หลักสูตร

2. ความหมายของหลักสูตรในขอบเขตข้อกำหนดเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการ ตามความหมายนี้ หลักสูตรจะหมายถึง เอกสารหลักสูตรที่กล่าวถึงสาระของหลักสูตรในด้านจุดประสงค์ หลักการ โครงสร้าง และเนื้อหาสาระที่จัดไว้ในหลักสูตร รวมถึงเอกสารประกอบหลักสูตร อันได้แก่ คู่มือครูเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรหรือคู่มือหลักสูตรแผนการสอนกลุ่มวิชาต่างๆ คู่มือประเมินผลการเรียน เป็นต้น

3. ความหมายของหลักสูตรในขอบเขตของระบบการทำงานที่เกี่ยวกับหลักสูตรซึ่งหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของหลักสูตร กระบวนการประเมินผลหลักสูตร ตลอดจนผลิตผลต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537: 46) ให้ความหมายว่า หลักสูตรมีความหมายสองนัย โดยความหมายในวงแคบของหลักสูตร คือ วิชาที่สอน ส่วนความหมายในวงกว้างหลักสูตร คือ มวลประสบการณ์

ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม โอлива (Oliva. 1992: 5-6) ได้นำคำนิยามต่างๆ ของหลักสูตรมาเรียบเรียงไว้ดังนี้ คือ สิ่งที่ใช้สอนในสถาบันการศึกษา ประกอบด้วยชุดวิชาที่เรียน เนื้อหา โปรแกรมการเรียน ชุดของสิ่งที่ใช้ในการเรียน การสอน ลำดับของกระบวนการวิชา จุดประสงค์ที่นำไปปฏิบัติ กระบวนการที่ศึกษา ทุกสิ่งที่ดำเนินการในสถาบันการศึกษา รวมทั้งกิจกรรมนอกห้องเรียน การแนะแนว และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งการสอน กิจกรรมในโรงเรียนที่ดำเนินการโดยผู้เรียน ประสบการณ์ของผู้เรียนแต่ละคน ชูศรี สุวรรณโชติ (2542: 41-42) ได้อธิบายความหมายของหลักสูตร คือ ประมวลประสบการณ์ ทุกชนิดที่ครูสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุขและเจริญงอกงาม และอาร์มสตรอง (Armstrong. 2003: 20) ได้ให้ความหมายหลักสูตรว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจ และสร้างหลักสูตรซึ่งมีเป้าหมายสำหรับการเตรียมการ และการประเมินแผนการตัดสินใจ ที่จะพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะด้านความรู้ และทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของหลักสูตร คือ การถ่ายโยงความรู้ กระบวนการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และการสร้างการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป หลักสูตร หมายถึง ความรู้และศาสตร์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เนื้อหาวิชา สื่อการสอน กิจกรรมการสอน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน วิธีการวัดประเมินผลการเรียน และการบริหารหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพสังคม

องค์ประกอบของหลักสูตร

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2532: 4) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรว่า ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมาย คือ ความประสงค์หรือความต้องการทางการศึกษาและสังคม
2. หลักการ คือ ทิศทางหรือแนวทางซึ่งจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. โครงสร้าง คือ กลุ่มวิชาหรือรายวิชาต่างๆ ในหลักสูตร
4. จุดประสงค์ของการเรียนรู้แต่ละรายวิชา หมายถึง ความรู้ ทักษะหรือเจตคติบางประการ โดยเฉพาะรายวิชานั้นๆ ซึ่งผู้เรียนจะต้องรู้ ต้องมี หรือต้องปฏิบัติได้
5. เนื้อหาของรายวิชา คือ ประสบการณ์ต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งกำหนดไว้สำหรับรายวิชานั้น อันจะช่วยให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายการเรียนรู้
6. สื่อการเรียน คือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติตามที่ต้องการ
7. วิธีสอน การสอนย่อมช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ให้รู้จักคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น

สัด อุทรานันท์ (2532: 236-241) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตร สรุปได้ว่าต้องประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ เป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจุดมุ่งหมายจะเป็นเครื่องชี้วัดถึงเป้าหมายและเจตนารมณ์ของหลักสูตรว่าต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นเช่นใด ซึ่งจุดมุ่งหมายทั่วไป จะกล่าวไว้อย่างกว้างๆ และค่อนข้างเป็นปรัชญา เน้นที่ค่านิยมมากกว่าการเน้นทางจิตวิทยา หรือด้านการเรียนการสอน ส่วนจุดมุ่งหมายเฉพาะจะเน้นที่การประยุกต์ใช้มากกว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่กล่าวไว้ในส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมายของกลุ่มวิชา หรือรายวิชาต่างๆ ที่มีอยู่ในหลักสูตร

2. เนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้จะเป็นสื่อกลาง ที่จะพาผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ เนื้อหาสาระที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อาจแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ข้อเท็จจริงและความรู้ธรรมดา ความคิดรวบยอดและหลักการ การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ เจตคติและค่านิยมและทักษะทางกาย

3. การประเมินผล เป็นการเสนอแนะแนวทางการดำเนินการวัดประเมินผลที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับหลักสูตรนั้นๆ เปรียบเสมือนเป็นการกำหนดเครื่องมือในการควบคุมการใช้หลักสูตร

ธำรง บัวศรี (2542: 8-9) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตร มีดังนี้

1. เป้าประสงค์และนโยบายการศึกษา (Education Goals and Policies) หมายถึง สิ่งที่รัฐต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษา

2. จุดหมายของหลักสูตร (Curriculum Aims) หมายถึง ผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่เรียนจบหลักสูตรไปแล้ว

3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Type and Structures) หมายถึง ลักษณะและแผนผังที่แสดงการแจกแจงวิชาหรือกลุ่มวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์

4. จุดประสงค์ของวิชา (Subject Objectives) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่ได้เรียนวิชานั้นไปแล้ว

5. เนื้อหา (Content) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการให้มี รวมทั้งประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ

6. จุดประสงค์ของการเรียนรู้ (Instructional Objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้มีทักษะและความสามารถ หลังจากที่ได้เรียนรู้เนื้อหาที่กำหนดไว้

7. ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน (Instructional Strategies) หมายถึง วิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมและมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้

8. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและหลักสูตร

9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media) หมายถึง เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นฟิล์ม แถบวีดิทัศน์ ฯลฯ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เทคโนโลยีการศึกษาและอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552: 1-10) ได้กำหนดให้หลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ที่สถาบันอุดมศึกษาจัดทำขึ้นจะต้องมีรายละเอียดของหลักสูตร หมายถึง คำอธิบายภาพรวมของการจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้บัณฑิตบรรลุผลการเรียนรู้ของหลักสูตรนั้นๆ ประกอบไปด้วยหมวดต่างๆ 8 หมวดคือ

หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร ชื่อปริญญาและสาขาวิชา วิชาเอกหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะหลักสูตร จำนวนหน่วยกิตที่เรียน รูปแบบของหลักสูตร สถานภาพของหลักสูตร ความพร้อมในการเผยแพร่หลักสูตร อาชีพที่สามารถประกอบได้เมื่อจบการศึกษา ชื่ออาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร สถานที่จัดการเรียนการสอน สถานการณ์ที่จำเป็นในการนำมาพิจารณาวางแผนหลักสูตร ความสัมพันธ์ของหลักสูตรกับพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา รายวิชาที่เปิดสอน การบริหารจัดการ

หมวดที่ 2 ข้อมูลเฉพาะของหลักสูตร ประกอบด้วย ปรัชญา ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร แผนพัฒนาปรับปรุง

หมวดที่ 3 ระบบการจัดการศึกษา การดำเนินการ และโครงสร้างของหลักสูตร ประกอบด้วย ระบบการจัดการศึกษา การดำเนินการหลักสูตร รายละเอียดโครงสร้างหลักสูตร รายวิชาที่เปิดสอน แผนการศึกษา คำอธิบายรายวิชา

หมวดที่ 4 ผลการเรียนรู้ กลยุทธ์การสอนและประเมินผล การพัฒนาคุณลักษณะพิเศษของผู้เรียน การพัฒนาผลการเรียนรู้แต่ละด้าน แผนที่แสดงการกระจายความรับผิดชอบมาตรฐานผลการเรียนรู้จากหลักสูตรสู่รายวิชา

หมวดที่ 5 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลผู้เรียน ประกอบด้วย กฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์ในการให้ระดับคะแนน กระบวนการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา เกณฑ์การสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร

หมวดที่ 6 การพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากร ประกอบด้วย การเตรียมการสำหรับอาจารย์ใหม่ การพัฒนาทักษะให้กับอาจารย์และบุคลากร

หมวดที่ 7 การประกันคุณภาพหลักสูตร ประกอบด้วย การบริหารหลักสูตร การบริหารทรัพยากรการเรียนการสอน การบริหารอาจารย์ การบริหารบุคลากรสนับสนุนการเรียนการสอน การสนับสนุนและการให้คำแนะนำนักศึกษา ความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม และ/หรือความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ตัวบ่งชี้การดำเนินการ

หมวดที่ 8 การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของหลักสูตร ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิผลของการสอน การประเมินผลการดำเนินงานตามรายละเอียดหลักสูตร การทบทวนผลการประเมินและวางแผนปรับปรุง

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ คือ เป้าหมายนโยบายของหลักสูตร ความจำเป็นในการสร้างหลักสูตร รายละเอียด โครงสร้างของหลักสูตร รายวิชา วัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตรที่บรรจุในแต่ละวิชาที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน วิธีการสอน และการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม และ

การวัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและหลักสูตร และการประเมินผลการใช้หลักสูตร

ลักษณะของหลักสูตรที่ดี

เซลเลอร์ และ อเล็กซานเดอร์ (Saylor; & Alexander) กล่าวถึงลักษณะของหลักสูตรที่ดีว่า ควรมีคุณลักษณะดังนี้ (วิชัย ดิสสระ. 2533: 42-44; อ้างอิงจาก Saylor and Alexander. 1974: 44-45)

1. เนื้อหาสาระสำคัญของหลักสูตรครอบคลุมข้อมูลที่ได้มาจากผู้เรียน สังคม กระบวนการเรียน
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความกว้างขวาง มีความสมดุล มีความชัดเจน มีช่องว่างสำหรับการขยาย ตัดต่อ เพิ่มเติมได้ตามที่ต้องการ และมีความสอดคล้องกับโอกาสที่จะเรียนในแต่ละกลุ่ม
3. กระบวนการเรียนเอื้อให้ผู้เรียนมีโอกาสก้าวหน้าและมีอิสระที่จะพัฒนาตามความสามารถ ความสนใจ ตามแนวทางของตนเองได้
4. ผู้เรียนและผู้สอนมีความเข้าใจตรงกันในแผนการเรียนต่างๆ ในหลักสูตร ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการเรียน
5. แผนงานของหลักสูตรมีช่องว่างสำหรับการยืดหยุ่นเพื่อให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามโอกาสของการเรียนการสอน และมีความกว้างขวาง สอดคล้องสัมพันธ์กับการเรียนการสอน การวัดผล ตลอดทั้งจุดมุ่งหมายและโอกาสทางการเรียนที่กำหนดไว้
6. มีคณะกรรมการ หรือหน่วยงานวัดและประเมินผล หรือกลุ่มคนที่รับผิดชอบในการพิจารณา รวบรวม รายงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาหลักสูตรอย่างมีระบบ
7. แผนการและส่วนประกอบต่างๆ ของหลักสูตรมีโอกาสอธิบายและชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

สจัต อุทรานันท์ (2532: 211-212) กล่าวถึง หลักสูตรที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ต้องมีลักษณะดังนี้
 - 1.1 ควรตั้งอยู่บนรากฐานของการศึกษาอย่างถูกต้อง เช่น พื้นฐานทางปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา ธรรมชาติของความรู้ และนอกจากนั้นยังต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความจริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้
 - 1.2 มีความชัดเจน มีความต่อเนื่องกันทุกข้อโดยไม่ขัดแย้งกัน
 - 1.3 มีความยืดหยุ่นได้ และเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
 - 1.4 จะต้องสร้างเสริมค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม โดยให้ผู้เรียนเรียนรู้ และเข้าใจว่าสิ่งใดควรจะอนุรักษ์ไว้ นอกจากนั้นยังมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนรู้จักสร้างสรรค์ วัฒนธรรมให้เจริญก้าวหน้าอีกด้วย

1.5 จะต้องเน้นและส่งเสริมคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้เรียน ให้มีความเจริญงอกงาม หลายๆ ด้าน ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นคนคิดเป็น มีความสนใจมีความกระตือรือร้น มีอาชีพตาม ความถนัด และจะต้องเน้นหนักในการเสริมสร้างทางเศรษฐกิจส่งเสริมและฝึกอาชีพ

2. หลักสูตรต้องสอดคล้องกับความต้องการของสังคม สามารถสนองตอบความต้องการ ของสังคมและชาติ โดยมุ่งให้ผู้เรียนเห็นประโยชน์ของส่วนรวม และมีความเสียสละ มีความรู้สึก ชื่นชมภาคภูมิใจในชาติ สามารถที่จะสร้างเสริมและมีศรัทธาในการปกครองระบอบประชาธิปไตย และเป็นผู้รับผิดชอบในฐานะพลเมืองดีของชาติ

3. หลักสูตรต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตามหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับวัย เช่น ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนกล้าแสดงออกในด้านความคิดเห็น สนองความ ต้องการของผู้เรียน ด้านความอบอุ่น การได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ดังนั้นจุดมุ่งหมายของหลักสูตร แต่ละระดับจึงมีความแตกต่างกัน นักพัฒนาหลักสูตรจึงควรรู้ว่ากิจกรรมใดบ้างที่ผู้เรียนในวัยนั้นๆ จะฝึกได้หรือไม่ได้ นั่นคือมุ่งสิ่งที่เป็นไปได้เหมาะกับการที่จะฝึกปฏิบัติ และส่งเสริมพัฒนาการของ ผู้เรียนทุกๆ ด้าน

ธำรง บัวศรี (2542: 104-105) กล่าวว่าคุณสมบัติของหลักสูตรที่ดีนั้น ผู้พัฒนาหลักสูตร ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลรวมทั้ง ความแตกต่างของระดับพัฒนาการด้านต่างๆ ในตัวผู้เรียนแต่ละคน หมายถึง หลักสูตรต้องมีความ ยืดหยุ่นในตัวมาก มีเนื้อหาวิชาและประสบการณ์กว้างขวางเพื่อให้ทุกคนได้รับประโยชน์เต็มที่ ได้มีโอกาสเลือกเรียนสิ่งที่ถนัดและเหมาะสมกับความสามารถของตน

2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรควรเริ่มต้นจากสิ่งทั่วไปก่อนที่จะเข้าสู่สิ่งจำเพาะ คือ หลักสูตรต้องเริ่มจากวิชาสามัญทั่วไป แล้วจึงสอดแทรกวิชาเฉพาะ

3. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรควรกำหนดวิชาต่างๆ ไว้อย่างมีระบบ คือ เนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องตามลำดับพัฒนาการ โดยคำนึงถึงวุฒิภาวะและความพร้อมควบคู่ไปด้วย และคำนึงถึง ความยากง่ายของเนื้อหาวิชาและความเหมาะสมของการจัดลำดับเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้บังเกิด ผลดีตามจุดประสงค์

4. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรควรคำนึงถึงผลที่เกิดแก่ผู้เรียนให้มีความเจริญเติบโต เป็นเรื่องสหสัมพันธ์กันทุกด้านได้แก่ ด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเชาวน์ปัญญา ไม่เน้นด้านใด ด้านหนึ่งจนลืมนับพัฒนาการด้านอื่นๆ ไป

5. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ควรพึงเล็งถึงความต่อเนื่องของประสบการณ์ที่จัดให้ ผู้เรียนทุกระยะ

6. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ควรคำนึงถึงความเจริญเติบโตและพัฒนาการในวัย ต่างๆ ไม่ควรเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

7. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ควรจัดเนื้อหาสาระ ประสบการณ์ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้เรียนแสดงออกอย่างเด่นชัด

8. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรควรคำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ คือ กำหนดวิชาและประสบการณ์ให้เหมาะสมสำหรับแต่ละเพศ

9. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรควรคำนึงถึงการปรุงแต่งบุคลิกภาพของผู้เรียน

10. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรนอกจากมุ่งส่งเสริมพัฒนาการปัจจุบัน จะต้องให้เป็นฐานสำหรับรองรับพัฒนาการในอนาคตด้วย

ดังนั้น หลักสูตรที่ดี จึงควรมีเนื้อหาสาระที่ได้จากสภาพบริบทของผู้เรียนและสภาพสังคม จุดมุ่งหมายควรกำหนดให้สามารถเพิ่มขยายได้ การส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตนเอง และส่งเสริมคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้เรียนและความแตกต่างระหว่างบุคคล ควรลำดับสาระการเรียนรู้ ความรู้ที่ได้และการนำไปใช้ควรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน

ความหมายของการฝึกอบรม

วิจิตร อวทะกุล (2540: 14-18) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าจะมีลักษณะแตกต่างไปจากระบบการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยทั่วไป เนื่องจากมีลักษณะและวิธีการ โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม จะมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อแก้ปัญหาของการปฏิบัติงาน โดยมุ่งฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะและบุคลิกที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมบุคคลให้พร้อมและมีความสามารถนำวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานไปประพฤติดำเนินการได้อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ

จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์ (2542: 1) ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคนทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่นๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2543: 14) กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร (2545: 19) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยมีการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และเจตคติ ลักษณะนิสัยและท่าทีในการทำงานในหน้าที่ โดยจัดทำเป็นช่วงๆ ในเวลาที่เหมาะสม มีการวางแผนหาความต้องการและความจำเป็นในการ

ฝึกอบรม (Training Needs) การพัฒนาหลักสูตร การจัดโครงการฝึกอบรม การประเมินและติดตาม ผลการฝึกอบรม

โกลด์สไตน์ (Goldstein. 1993: 3) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการเรียนรู้ที่องค์การสร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนา ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเจตคติของ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็น 3 ประการ ดังนี้ (พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. 2545: 6-7; นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2547: 156-157)

1. เพื่อเพิ่มพูนความคิด หรือความรู้ (Cognitive of learning) ความรู้เป็นพื้นฐานของความ เข้าใจเพื่อทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการปรับปรุงบุคคลเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของ ผู้บริหารรวมทั้งเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมแก่บุคคล ด้วย

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Psychomotor or skill) การเพิ่มทักษะหรือความชำนาญสามารถ ทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงมาก

3. เพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกหรือเจตคติ (Affective or attitude) เจตคติเป็น ความรู้สึกทางบวกหรือทางลบที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทำให้บุคคลพร้อมที่จะตอบโต้ออกมาเป็น พฤติกรรม เชื่อกันว่าเจตคติเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม เพราะฉะนั้นการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของ บุคคลควรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลก่อน ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้หลักการทาง จิตวิทยาเข้าช่วย

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2549: 15-17) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-how) เป็นการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความรอบรู้ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับการเข้าใจในระเบียบของ องค์การ การอบรมยังสามารถช่วยให้บุคลากรแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ได้เป็นลำดับสัมพันธ์กัน สามารถสังเคราะห์ เรียบเรียง แยกแยะ ประเมินค่า และตัดสินใจคุณค่าได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. พัฒนาทักษะ (Skill) การพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และการพัฒนา รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า การเพิ่ม ความมั่นใจในการตัดสินใจทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว

3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) การอบรมจะทำให้ผู้เข้าอบรมมีเจตคติที่ดีที่เหมาะสม ทำให้มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและพอใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540: 5-6) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) การเพิ่มพูนความรู้ หรือเสริมสติปัญญาหรือเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับการเข้าใจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน/ บุคคล การเข้าใจการจัดการ การบริหาร รูปแบบการบริหาร ทำให้มีความรู้ คือรู้ว่าสิ่งนั้นเป็นอะไร และสามารถจดจำไว้ได้ มีความเข้าใจ คือรู้ในเหตุและผลของสิ่งที่ได้รู้นั้น สามารถอธิบายและขยายความได้อย่างถูกต้องและชัดเจน สามารถนำสิ่งที่รู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ นอกเหนือจากนี้แล้วการฝึกอบรมยังทำให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และแยกแยะให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นลำดับสัมพันธ์กันได้ นำมาเรียบเรียงและรวบรวมองค์ประกอบต่างๆ และที่สำคัญคือสามารถประเมินค่า คือตัดสินคุณค่าของสิ่งใดตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ อาจขยายไปถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการนำไปใช้ปรับในสถานการณ์จริงด้วย เป็นการเสริมความรู้ความสามารถในวิชาชีพ

2. พัฒนาทักษะ (Skill) การพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และการพัฒนามาช้านานรวมถึงตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า การเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจ ทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและคล่องตัว จนมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำได้เองในสถานการณ์จริงของท้องถิ่นและความพร้อมของตน การเพิ่มจำนวนครั้ง หรือความถี่ในการฝึกปฏิบัติทำให้มีประสบการณ์และทักษะในการทำงานสูงขึ้น ก่อให้เกิดความมั่นใจได้เป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องโดยใช้เวลาน้อยลง

3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เมื่อสร้างเจตคติที่ดีที่เหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้มีกำลังใจหรือขวัญที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและพอใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจ การฝึกอบรมโดยทั่วไปมักมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงาน และเพิ่มทักษะความชำนาญการ แต่ละเลยการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งนี้การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และการขาดความจูงใจในการปฏิบัติงานอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา ไม่นำความรู้และทักษะที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้การฝึกอบรมไม่เกิดผลตามที่กำหนดไว้

จากการที่นักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความรู้แก่บุคลากรให้มีความเข้าใจในกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติการทำงาน

ขององค์กร การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ มีทักษะการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและยังเป็นการสร้างเจตคติที่ดีของบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีใจรักต่อองค์กร

ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิทริไกร (2556: 14-15) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการ หรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า
6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน
7. ช่วยเตรียมพนักงานในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม
8. ช่วยจัดความล้ำหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้
9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กรซึ่งได้รับการแก้ไข หรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น
10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ลีโอโพลด์ และคนอื่นๆ (Leopold, J; et al. 1999: 219) กล่าวถึง ความสำคัญของการฝึกอบรมจะทำให้ทราบเหตุการณ์ปัจจุบัน และอนาคตเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์กร การฝึกอบรมจะทำให้บรรลุมิติประสงค์ขององค์กร และทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

โฟสต์ และ มีเดีย (Frost; & Media. 2015: Online) กล่าวถึง ความสำคัญของการฝึกอบรม ว่าจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานทุกคน โปรแกรมการฝึกอบรมจะช่วยเสริมสร้างทักษะการทำงานแก่พนักงาน เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเนื่องจากพนักงานที่ได้รับการอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในงานและตระหนักถึงการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม และการฝึกอบรมยังสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการดำเนินงานให้ดีขึ้นโดยมีความรับผิดชอบในงานซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องยังช่วยให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และยังสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานอีกด้วย

สมคิด บางโม (2551: 15) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่างๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านี้
3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีทำงานขององค์กร แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน
4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย
5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงาน หรือแทนคนที่ลาออกไป

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542: 8-10) กล่าวว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในรูปของการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขึ้นในองค์กร หรือส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ องค์กรให้ความสำคัญของการฝึกอบรมโดยการกำหนดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมขึ้น การฝึกอบรมมีความสำคัญ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละองค์กรมักจะมีแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่สถาบันการศึกษาต่างๆ สามารถที่จะผลิตบุคลากรได้ตรงกับสภาพขององค์กรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันปัญหา (Preventive) ที่จะเกิดกับบุคลากรที่เพิ่งจะเริ่มต้นงานใหม่ ทางองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมก่อนเริ่มต้นปฏิบัติงาน (Pre-Service Training) อาจจัดในรูปแบบของการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการให้คำแนะนำการทำงาน (Induction Training) เพื่อให้บุคลากรใหม่ทราบถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และ

รวมทั้งให้เกิดความรู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน สถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เจตคติที่ดี ให้แก่บุคลากรใหม่ได้ด้วย

2. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเปลี่ยนแปลงภายในมักเกิดจากนโยบายของรัฐบาล ส่วนต่างประเทศได้มีการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เพื่อแข่งขัน ขบวนการผลิตและการจำหน่าย ด้วยเหตุผลที่ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (In-Service Training) เพื่อเป็นการช่วยแก้ไขปัญหา (Curative) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร

3. การฝึกอบรมเป็นการช่วยส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร โดยสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในสถาบันมาผสมผสานกับความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ในขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมไปได้ระยะหนึ่ง จะเริ่มเกิดความเคยชินกับการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อาจไม่เกิดขึ้น หรือเมื่อเกิดการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งงานใหม่ ทั้งสองกรณี มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการกระตุ้นขวัญกำลังใจ โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับรู้เทคนิคแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

5. ในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง เกิดการเจ็บป่วย ขาดงานบ่อยๆ ผลของงานต่ำกว่ามาตรฐาน การฝึกอบรมสามารถช่วยแก้ไขและลดปัญหาเหล่านี้ลงได้

6. เมื่อพบว่าเกิดความเสียหายบ่อยครั้ง อาจจะเป็นความสูญเสีย สิ้นเปลืองวัตถุดิบ หรือเกิดการชำรุดเสียหายมากกว่าปกติ ควรรีบจัดฝึกอบรมขึ้นโดยเร็ว

7. เมื่อจำนวนบุคลากรและปริมาณงานขยายตัวมากขึ้น อาจก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงาน ทำให้งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา การฝึกอบรมจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นความสำคัญที่องค์กรต่างๆ ควรจะให้ความสนใจต่อการฝึกอบรม นอกจากนี้แล้วการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคลากรหลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและช่วยเพิ่มพูนทักษะความชำนาญงานแก่บุคลากร อันจะส่งผลให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
2. ช่วยลดความสูญเสีย ความสิ้นเปลืองทั้งในด้านวัสดุและเวลาการทำงาน
3. เป็นการช่วยลดอุบัติเหตุและอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน
4. ช่วยลดแรงงานที่ต้องใช้ในการควบคุมงานลงได้มาก เพราะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องด้วยตนเอง

5. เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก เมื่อเทียบกับการจัดส่งบุคลากรไปศึกษาเล่าเรียนเต็มเวลาในสถานศึกษาต่างๆ

6. การฝึกอบรมสามารถจัดขึ้นได้ในวันหยุดหรือนอกเวลางานปกติ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

7. ช่วยให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขึ้นระหว่างบุคลากรที่อยู่ในองค์การเดียวกัน เพราะในระหว่างการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

8. ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นตนเอง และบุคลิกภาพโดยรวม เป็นต้น

9. เป็นการช่วยสนับสนุนให้ผู้บุคลากรได้รับการศึกษาตลอดชีพ (Lifelong education) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับธรรมชาติของมนุษย์เรา

10. เป็นการช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงาน

11. เสริมสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์การ

12. ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ และช่วยลดอัตราเข้าออกของบุคลากร

สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร (2549: 4-5) กล่าวว่า การฝึกอบรมได้รับความสนใจจากหน่วยงาน องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ก็ตาม ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนาสำหรับบุคลากรในระดับต่างๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่าย ในหน่วยงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การต่างๆ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์การในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้ามิได้แข่งขันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์การ ที่จะสามารถสร้างองค์การธุรกิจนั้นๆ ให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันกันเป็นอย่างมาก ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และช่วยให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การพัฒนาบุคลากรรองรับกับการเจริญเติบโตขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมจะมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อบุคลากรในการเสริมสร้างตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจแก่บุคลากรในการ

ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังช่วยให้องค์การลดค่าใช้จ่ายในการสูญเสียที่เกิดจากการขาดความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประเภทของการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (2524: 17) และนิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542: 10-12) กล่าวถึงการแบ่งประเภทของการฝึกอบรม สามารถจัดแบ่งได้หลายลักษณะแตกต่างกันไป เช่น แบ่งตามลักษณะของหลักสูตร แบ่งตามลักษณะขององค์การ แบ่งตามระดับตำแหน่งหรือตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบ่งตามช่วงเวลาของการทำงาน เป็นต้น แต่ที่นิยมโดยทั่วไปมักแบ่งตามช่วงเวลาของการทำงาน ได้จัดแบ่งไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคลากรแต่ละคน จะเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่เริ่มงานใหม่หรือสมาชิกใหม่ขององค์การ เพื่อเป็นการให้การต้อนรับ ทำความรู้จัก และเข้าใจนโยบาย จุดมุ่งหมายขององค์การ การจัดรูปแบบขององค์การ วิธีการทำงาน มาตรฐานการทำงาน ความต้องการ ความคาดหวังขององค์การ ตลอดจนให้เข้าใจถึงระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และวินัยต่างๆ ขององค์การ การเลื่อนอันดับ เลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งงาน และสวัสดิการต่างๆ

การจัดการฝึกอบรมในลักษณะของการปฐมนิเทศนี้ บุคลากรใหม่หรือผู้ที่เริ่มงานใหม่จะได้รับความอบอุ่นจากการต้อนรับ เกิดความรู้จักคุ้นเคยกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสถานที่ทำงาน ช่วยให้เกิดความมั่นใจ และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

สำหรับระยะเวลาของการจัดปฐมนิเทศอาจใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน หรือตลอดสัปดาห์ก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสมขององค์การนั้นๆ แต่ที่สำคัญที่สุดคือบรรยากาศของการปฐมนิเทศจะต้องเป็นไปด้วยความอบอุ่น เป็นกันเองไม่มีพิธีรีตองมากเกินไปนัก เพราะฉะนั้นการนำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เข้ามาใช้ประกอบการจัดโครงการปฐมนิเทศจึงมีความจำเป็นมาก

1.2 การแนะนำงาน (Induction training) เป็นการฝึกอบรมกึ่งการปฐมนิเทศเพื่อถ่ายทอดเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ ก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ เช่น การฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมการใช้วิทยุสื่อสาร การฝึกอบรมผู้กำกับนักศึกษาวิชาทหาร เป็นต้น

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In-service training) เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การหรือในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ แล้ว หรืออาจจะเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่า เป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการก็ได้ โดยจะทำการฝึกอบรมดังนี้

2.1 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา (Problem centered) อาจจะเป็นปัญหาต่างๆ ไปในองค์กร หรือปัญหาด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ และมีความต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปเพื่อ นำความรู้เทคนิควิธีการต่างๆ ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ มักจัดขึ้นในระดับ หัวหน้างาน การฝึกอบรมลักษณะเช่นนี้อาจใช้วิธีการอภิปราย หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ ต้องการทำความเข้าใจในปัญหาหรือข้อจำกัดต่างๆ เพื่อที่ทั้งบุคลากรและองค์กรจะได้แนวทาง ที่ได้รับไปใช้แก้ปัญหานั้น และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เช่น การอบรม กลุ่มพัฒนา คุณภาพงาน (Q.C. Circle) กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น

2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ให้การ ปฏิบัติงานเฉพาะด้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การฝึกอบรมเทคนิคการขาย การตลาด การประเมิน โครงการ การเป็นผู้นำ เป็นต้น ถ้าเป็นการจัดให้เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อาจส่งไปฝึกอบรมยัง สถาบันต่างๆ ทั้งภายในหรือต่างประเทศ

2.3 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เช่น ความรักใคร่สามัคคี ความผูกพัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้ มักจัดได้โดยวิธีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ กิจกรรมเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ กิจกรรมการติดต่อสื่อสาร กิจกรรมตระหนักตัวตนและผู้อื่น เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าประเภทของการฝึกอบรมแบ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากร ก่อนเริ่มปฏิบัติงานซึ่งเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่เพื่อให้รับทราบนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงานเพื่อพัฒนาความรู้ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายประการดังเช่น ยูคล์ (Yukl. 2002: 372-374) เสนอว่า การออกแบบการฝึกอบรมที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จนั้น ต้อง ประกอบด้วยลักษณะ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง (Specific learning objectives) วัตถุประสงค์ การเรียนรู้ที่อธิบายถึงพฤติกรรม ทักษะ หรือความรู้ ที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยให้เป้าหมายและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ของการฝึกอบรมมีความกระจ่าง ผู้ออกแบบการฝึกอบรมควรกำหนดวัตถุประสงค์
2. เนื้อหาที่มีความกระจ่าง ชัดเจน และมีความหมาย ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวจะช่วยสร้างความรู้ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เน้นประเด็นที่สำคัญ ใช้ตัวอย่างที่เกี่ยวข้องและเป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเท่าที่จะ มากได้ มีการสรุปเป็นช่วงๆ กล่าวถึงถึงประเด็นที่เป็นกุญแจสำคัญเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและ การจดจำ นำระบบการจัดประเภท แผนภาพ การเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย และตัวแบบเพื่อช่วยใน

การเพิ่มพูนการเรียนรู้ซึ่งแนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้ถ่ายทอดควรมีลักษณะเรียบง่ายและตรงประเด็น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจดจำและเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของตนเองได้

3. การเรียงลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate sequencing of content) กิจกรรมในการฝึกอบรมควรมีการจัดระบบ และเรียงลำดับที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ควรจัดให้มีการเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้ การฝึกอบรมควรจัดลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก หรือในส่วนเนื้อหาที่มีความซับซ้อนควรจัดแบ่งออกเป็นองค์ประกอบหรือโมดูลย่อยๆ จัดให้มีเวลาพักช่วงสั้นๆ ระหว่างการฝึกอบรมจะช่วยหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่ายระหว่างการฝึกอบรมที่ยาวนานได้ การจัดให้มีกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติได้ดี

4. การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate mix of training methods) การเลือกวิธีการฝึกอบรมนั้นควรคำนึงถึงระดับทักษะ ความสามารถ และแรงจูงใจในการเข้าใจและจดจำข้อมูลที่ซับซ้อนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการเหล่านั้นควรเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ เจตคติ หรือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ เหมาะสมกับสภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมนั้นด้วย และควรมีความหลากหลายเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. โอกาสในการได้ปฏิบัติ (Opportunity for active practice) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้มีโอกาสฝึกหัดทักษะที่ได้เรียนรู้ หากได้ทบทวนหรือย้ำก็จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจดจำได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงหากมีการประยุกต์หลักการที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์ ก็จะช่วยให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น อีกทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้ฝึกปฏิบัติทั้งในการฝึกอบรมและในงานจริง

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ตรงประเด็นและในเวลาที่เหมาะสม (Relevant, timely feedback) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ตรงประเด็นในหลายรูปแบบ และข้อมูลย้อนกลับนั้นก็ต้องมีความถูกต้อง ทันเวลา และสร้างสรรค์ การช่วยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตรวจสอบความก้าวหน้าในงานของตนเอง และการประเมินสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้และไม่รู้ จะส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นสามารถวิเคราะห์งานของตน การเรียนรู้จะเกิดได้โดยการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงวิธีการค้นหาและนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในกลยุทธ์การทำงานของตน นอกจากนี้ คำถามเชิงวิจักษ์ กระบวนการเชิงวิเคราะห์ และสิ่งชี้แนะอื่นๆ เกี่ยวกับความหมายของผลที่ออกมาจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลย้อนกลับได้

7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of trainee self-confidence) กระบวนการฝึกอบรมควรจะช่วยเพิ่ม หรือยกระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคาดหวังความสำเร็จในการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมควรช่วยสร้างความคาดหวังความสำเร็จในการฝึกอบรม รวมถึงอดทนและสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้

8. กิจกรรมการติดตามผลที่เหมาะสม (Appropriate follow-up activities) ทักษะบางประการไม่อาจเรียนรู้และเห็นผลภายในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นจึงควรมีการติดตามผล กิจกรรมหนึ่งที่สามารถใช้ได้ผลดีคือ การเปิดชั้นเรียนในการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปอีกระยะหนึ่ง เพื่อดูความก้าวหน้าของการประยุกต์ทักษะที่ได้เรียนรู้เพื่อร่วมอภิปรายความสำเร็จและปัญหา

รวมถึงเพื่อฝึกสอนและสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย นอกจากนี้ยังอาจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำกิจกรรมที่เป็นการใช้ทักษะที่ต้องการให้เรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรม หรือการพบปะพูดคุย ติดตามผลเป็นครั้งคราว หรืออาจมีการฝึกสอนเป็นรายบุคคลก็ได้

ซูซีย์ สมิทธีไกร (2556: 126) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้การฝึกอบรมสำเร็จได้นั้น ได้แก่

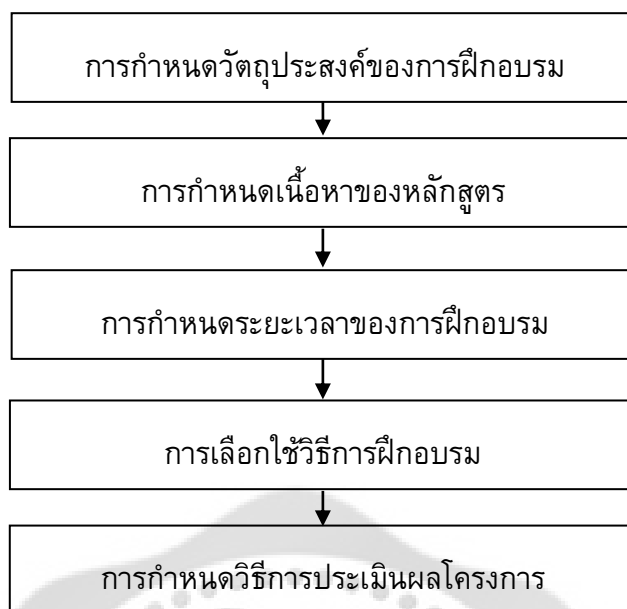
1. ปัจจัยด้านลักษณะของผู้เข้าอบรม ได้แก่ความสามารถทางสติปัญญาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความเป็นปัจเจกบุคคล และเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ของบุคคลนั้นโดยผู้ที่มีลักษณะวิตกกังวลสูงมักจะมีผลการฝึกอบรมที่ไม่ดีและมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ต่ำ ซึ่งบุคคลที่มีอารมณ์เป็นลบจะมีความตั้งใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ต่ำ

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการอบรม โดยในการจัดอบรมจะต้องพิจารณาการออกแบบและจัดวางสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้มากที่สุด ได้แก่ การสร้างและรักษาแรงจูงใจในการเรียนรู้ การกำหนดเงื่อนไขของการเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการกระทำ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการคิดและรับรู้ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมด้านสถานที่จัดอบรม วิธีการอบรม กิจกรรมการอบรม ก็เป็นปัจจัยที่จะทำให้การอบรมสำเร็จได้

สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการฝึกอบรม ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้เข้าอบรม ได้แก่ ความรู้เดิมของผู้เข้ารับการอบรม เจตคติของผู้เข้ารับการอบรม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการอบรม ได้แก่ วิทยากร หลักสูตรการอบรม เนื้อหา กิจกรรม สถานที่ การอบรม การกระตุ้นผู้เข้าอบรมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีส่วนร่วมในการอบรม

รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

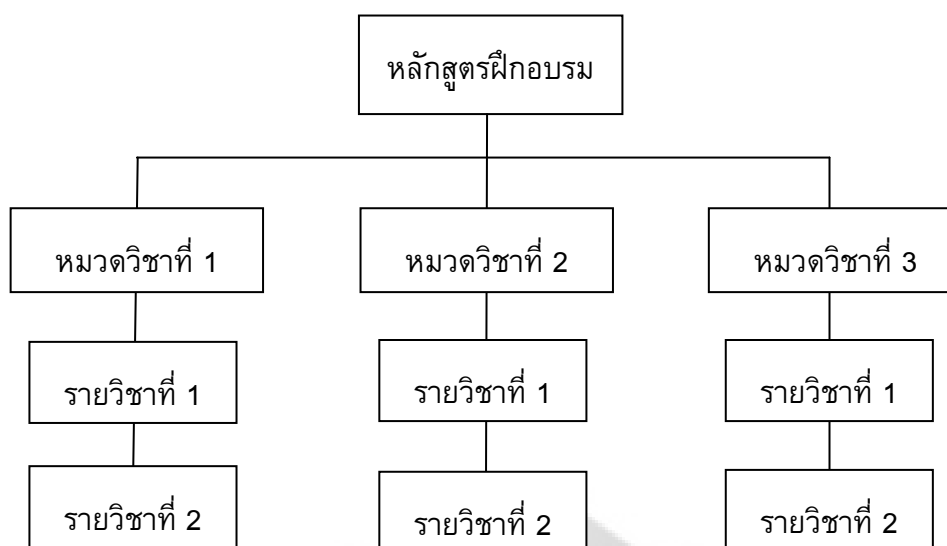
ซูซีย์ สมิทธีไกร (2556: 140-150) กล่าวถึงขั้นตอนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมว่าประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม และการกำหนดวิธีการประเมินผลโครงการ ดังแสดงแผนผังดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แผนผังแสดงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

จากภาพประกอบ 6 สามารถอธิบายรายละเอียดของขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การกำหนดเป้าหมายว่าการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ให้เป็นไปในทางใดและระดับใด โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหมวดวิชา และวัตถุประสงค์ของรายวิชา (ชูชัย สมิทธิไกร. 2556: 141) ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โครงสร้างของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไป

จากภาพประกอบ 7 จะเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วยหมวดวิชา และหมวดวิชาจะประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละระดับจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมายถึง วัตถุประสงค์สูงสุดของโครงการฝึกอบรม หรือเป็นสิ่งที่ต้องการจะได้รับจากการฝึกอบรม แต่วัตถุประสงค์ของหมวดวิชาเป็นสิ่งที่คาดหวังจะได้รับจากการเรียนรู้ในหมวดวิชาหนึ่งๆ และในระดับวัตถุประสงค์ของรายวิชานั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะมีหรือกระทำได้ภายหลังการเรียนรู้รายวิชานั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะเขียนอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยเป็นคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมี หรือแสดงออกมาได้ภายหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งพฤติกรรมในที่นี้อาจหมายถึง ความรู้ เจตคติ หรือการกระทำได้อย่างหนึ่ง หรือทั้งสามอย่างก็ได้ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีนั้นควรมีความชัดเจน กระชับ และสามารถวัดได้โดยทั่วไป

2. ขั้นตอนการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร คือ สารความรู้ต่างๆ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญสามขั้น คือ 1) การจัดเตรียมโครงสร้างของหลักสูตร (Course outline) เป็นขั้นตอนแรกของการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร ซึ่งหมายถึง คำบรรยายเกี่ยวกับโครงสร้างและลำดับขั้นตอนการเสนอเนื้อหาของโครงสร้างการฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร. 2556: 144) ซึ่งต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งได้กำหนดให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และมีความถูกต้องและทันสมัย 2) การสร้างแผนการเรียนรู้ (Lesson plan) คือ สิ่งที่บรรยายถึง วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กิจกรรมของการเรียน สื่อการสอน และวิธีการประเมินผล การเขียนแผนการเรียนรู้ที่ดีนั้นควรบ่งชี้สิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องทำ ระบุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของ

แผนการเรียนรู้ กำหนดว่าผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีความรู้และทักษะอะไรจึงสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จัดวางหัวข้อย่อยของบทเรียน ตามลำดับที่เหมาะสม ระบุเนื้อหาของหัวข้อย่อยโดยละเอียด เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อย่อย ระบุวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ ทบทวนการจัดลำดับเนื้อหา ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม และจัดเตรียมวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม 3) การจัดวางเนื้อหาวิชา สิ่งที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ ระบุสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้ ที่เป็นความรู้หรือข้อมูลที่ต้องการให้เรียนรู้ เป็นทักษะที่ต้องการให้เรียนรู้ และเป็นแบบฝึกหัดหรือกิจกรรมที่ต้องการให้มีการฝึก ควรระบุความสนใจ ความต้องการ และความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวบรวมเอกสารซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด ค้นหาเอกสารที่จำเป็นจากแหล่งข้อมูลภายนอก จัดวางหรือแก้ไขปรับปรุง เนื้อหาวิชาตามความเหมาะสม และประเมินว่าเนื้อหาที่กำหนดมีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่

3. ขั้นตอนการกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม สามารถจำแนกได้โดยแยกเป็น 2 ประเด็น คือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม และการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม โดยการกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรม รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมด้วย ทางด้านการแบ่งสรรเวลานั้นต้องเทียบเคียงวัตถุประสงค์และเนื้อหาแต่ละหัวข้อตามความเหมาะสม โดยยึดหลักว่าภายในระยะเวลาที่แบ่งสรรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้และวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่มีความสำคัญ และความยากมากควรจะมีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากกว่า วัตถุประสงค์ และเนื้อหาที่มีความสำคัญ และความยากน้อย

4. ขั้นตอนการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมมีอยู่ด้วยกันหลากหลายวิธี ทั้งนี้วิธีการฝึกอบรมจึงเปรียบเสมือนพาหนะของการเดินทาง ซึ่งจะช่วยให้โครงการฝึกอบรมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้โดยยึดเกณฑ์ 2 ประการ ประการแรกจะยึดถือตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ที่แบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ข้อ คือ วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถ และด้านเจตคติ และประการที่สองจะยึดถือตามลักษณะการเรียนรู้ที่แบ่งเป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ประเภทของวิธีการฝึกอบรม จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์และลักษณะของการเรียนรู้

วัตถุประสงค์	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ความรู้	- โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง - การสอนด้วยคอมพิวเตอร์	- การบรรยาย - การอภิปรายกลุ่ม - การอภิปรายเป็นคณะ - การระดมสมอง - ทักษะศึกษา
ทักษะและความสามารถ	- การฝึกอบรมในงาน - แบบฝึกหัดรายบุคคล - การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง	- การสาธิต - กลุ่มฝึกแก้ไขปัญหา - กรณีศึกษา - การจำลองสถานการณ์ - เกมเชิงธุรกิจ - การแสดงบทบาทสมมติ - การแสดงแบบพฤติกรรม
เจตคติ	- การฝึกอบรมในงาน	- การอภิปรายกลุ่ม - การแสดงบทบาทสมมติ - การแสดงแบบพฤติกรรม

ไทเลอร์ (Tyler. 1975: 110-125) เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร เริ่มด้วยการกำหนดจุดประสงค์ชั่วคราว โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสังคม ศึกษาผู้เรียน และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาช่วยกำหนดจุดประสงค์อย่างคร่าวๆ ซึ่งอาจมีมากเกินไปที่จะจัดเข้าไว้ในหลักสูตรได้ทั้งหมด จากนั้น จึงควรกลั่นกรองให้เหลือเฉพาะจุดสำคัญและความสอดคล้องกัน จนกระทั่งเหลือจุดประสงค์ที่ใช้จริงโดยอาศัยหลักจิตวิทยาการเรียนรู้และหลักปรัชญาการศึกษาตลอดจนปรัชญาทางสังคม

ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่จะกำหนดเนื้อหาเพื่อเป็นสื่อที่จะทำให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ต้องคำนึงถึงลำดับก่อนหลัง ความต่อเนื่องและบูรณาการของประสบการณ์เหล่านั้น

ขั้นที่ 3 การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งจะทำให้ทราบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นนั้นบรรลุจุดประสงค์ตามที่กำหนดไว้เพียงใด

ทาบ (Taba. 1962: 422-425) เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรไว้เป็นแนวคิดมีลักษณะจากล่างขึ้นบน โดยใช้วิธีอุปนัย เริ่มจากการพัฒนาในระดับที่เฉพาะเจาะจงแล้วขยายไปสู่ระดับกว้างมีลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของสังคม รวมทั้งศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลัก ซึ่งควรเป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง และนำไปใช้เป็นแนวทางในการเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การเลือกเนื้อหาสาระ ต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การจัดเนื้อหาสาระ พิจารณาถึงความเหมาะสม การได้รับความรู้ใดก่อนหลัง ลำดับความยากง่าย

ขั้นที่ 5 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นการศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีสอน

ขั้นที่ 6 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล เป็นการพิจารณาว่าหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีข้อบกพร่องในขั้นตอนใด

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอน โดยตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้ 1) เนื้อหาวิชาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่ 2) ประสบการณ์การเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ 3) ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ นลเคอร์ และ ซอร์นเฟลด์ (Nolker; & Schoenfelt. 1980: 92) เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนำไปสร้างและพัฒนาหลักสูตรว่า รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรนั้นประกอบด้วยวงกลม 2 วง วงแรกกล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจเลือกเนื้อหาในการเรียนการสอน ส่วนในวงกลมหลังกล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการนำไปปฏิบัติ และประเมินผลตามหลักของการวัดผลทางการศึกษา รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis)

1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ความรู้เดิม ทักษะคติ
2. วิเคราะห์ความต้องการของสังคม ความต้องการที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเงื่อนไขพื้นฐาน (Pre-conditions)

1. กำหนดระดับของการเรียน สร้างแบบทดสอบและข้อสอบสำหรับวัดผล
2. รวบรวมรายละเอียดต่างๆ เพื่อจัดตั้งงบประมาณ
3. นำหลักสูตรนี้เข้าไปอยู่ในระดับของการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ยุทธวิธี (Didactic analysis)

1. ให้เหตุผลในการกำหนดเนื้อหา
2. พิจารณาสัดส่วนของเนื้อหาหมวดวิชาต่างๆ

3. เลือกจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ยุทธวิธี

ขั้นตอนที่ 4 จุดมุ่งหมายของการเรียน (Objective of learning and training)

1. กำหนดวัตถุประสงค์และคุณสมบัติ
2. กำหนดขอบเขตการเรียนรู้ ระดับของวัตถุประสงค์
3. การจัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การจัดการเรียนการสอน (Organization of learning and training)

1. แบ่งแยกเนื้อหาออกเป็นส่วนๆ
2. วางแผนการใช้วิธีสอนและอุปกรณ์การสอน
3. ทำตารางเวลา

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการเรียนการสอน (Training practice) ขั้นนี้เป็นการอธิบายหรือแสดงถึงการนำหลักสูตรไปใช้

1. ทดสอบกระบวนการเรียนการสอน
2. ทดสอบวิธีการนำหลักสูตรไปใช้
3. ทดสอบตัวหลักสูตร เช่น รายละเอียดเนื้อหาและจุดมุ่งหมาย

พิสิฐ เมธาภัทร และ และธีระพล เมธิกุล. (2541: 28) สรุปขั้นตอนในการพัฒนา

หลักสูตรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการหรือข้อมูลที่บ่งบอกถึงแนวทางที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงขั้นต่อไป โดยในกรณีนี้จะกล่าวถึงการออกแบบเครื่องมือ การใช้เครื่องมือ การแปลผล การวิเคราะห์ผล เป็นต้น

2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการกำหนดข้อมูล หรือโครงการต่างๆ จนสมบูรณ์เพื่อประกอบการนำไปใช้งาน

3. การนำไปใช้งานจริง เป็นการนำเอาข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการออกแบบที่เป็นไปตามการกำหนดจุดมุ่งหมายมาทดลองใช้จริง โดยอาจนำไปทดลองหาข้อมูลเบื้องต้นก่อน หรือเรียกว่า Tryout จากนั้นอาจมีการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ในการสอนจริงๆ จนครบตามหลักสูตร ในขณะที่ทำการใช้ควรมีการเก็บข้อมูลต่างๆ ตามที่วางแผนเอาไว้ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลไปทำการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง

4. การประเมินผล เป็นการนำเอาข้อมูลมาจากการที่นำเอาหลักสูตรไปใช้งานแล้วเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์หาคำตอบของคุณภาพของหลักสูตรที่ใช้งาน หรือเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของหลักสูตรนั่นเอง การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจะต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของการทดลองใช้หลักสูตร หรือการใช้หลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537: 1-23) เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร (Integrated curriculum development) โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็น 3 ระบบ คือ

ระบบร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้งาน และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งทั้งสามระบบนี้จะต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ระบบการร่างหลักสูตร มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 สิ่งกำหนดหลักสูตร คือ การเตรียมการศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ สิ่งกำหนดทางวิชาการ สิ่งกำหนดทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจและสิ่งกำหนดทางการเมือง

1.2 รูปแบบหลักสูตร ประกอบด้วย โครงสร้างและองค์ประกอบหลักสูตร ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานทางการศึกษาของแต่ละหลักสูตร

1.3 การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขบางส่วนก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการสัมมนา การวิจัยและการทดลองใช้หลักสูตรแบบนาร่อง เป็นต้น

1.4 การปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้งาน จะต้องจัดทำระบบข้อมูลที่ชัดเจน รวมทั้งการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ

2. ระบบการนำหลักสูตรไปใช้งาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การขออนุมัติหลักสูตร โดยเสนอหน่วยงานที่สังกัด เพื่อให้ความรับผิดชอบหลักสูตรเมื่อได้รับการอนุมัติแล้วจึงจะรับสมัครผู้เรียนและจัดดำเนินการเรียนการสอนได้

2.2 การวางแผนการใช้งานหลักสูตร จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการขออนุมัติหลักสูตร เมื่อหลักสูตรได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จะได้ดำเนินการใช้งานหลักสูตรทันที

2.3 ดำเนินการใช้งานหลักสูตร เริ่มตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดจนการจัดตารางสอน

3. ระบบการประเมินหลักสูตร มีกระบวนการดังนี้

3.1 การวางแผนการประเมินหลักสูตรว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใดบ้าง เช่น การประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินย่อยๆ แต่ละระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หรือประเมินหลักสูตรทั้งระบบ

3.2 การเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ควรกำหนดว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่สำคัญในการตัดสินใจ การจัดระบบข้อมูลจะช่วยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และสังเคราะห์ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.4 การรายงานข้อมูล การจัดทำรายงานและการนำเสนอข้อมูล จะช่วยในการพิจารณาว่าหลักสูตรนี้มีคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือต้องปรับปรุงอะไรบ้าง

บุญชม ศรีสะอาด (2546: 73) กล่าวถึง หลักการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. ใช้พื้นฐานจากประวัติศาสตร์ ปรัชญา สังคม จิตวิทยา และวิชาความรู้ต่างๆ

2. พัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยวิเคราะห์ปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของสังคม

3. พัฒนาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการ ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

4. พัฒนาให้สอดคล้องกับหลักสูตรของผู้เรียน

5. ในการเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้จะต้องพิจารณาความเหมาะสมในด้านความยากง่าย ลำดับก่อนหลัง ความต่อเนื่องและบูรณาการของประสบการณ์ต่างๆ

6. พัฒนาในทุกจุดอย่างประสานสัมพันธ์กัน ตามลำดับจากจุดประสงค์ สาระความรู้ และประสบการณ์ กระบวนการเรียนการสอน การประเมินผล

7. พิจารณาถึงความเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ

8. พัฒนาอย่างเป็นระบบ

9. พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

10. มีการวิจัยติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

11. ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ

12. อาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังของผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องในทุกๆ ฝ่าย

สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร (2545: 109-110) กล่าวถึงการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมว่า ผู้พัฒนาหลักสูตรควรศึกษาข้อมูลหลายด้านประกอบกัน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม สภาพและปัญหาต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ศึกษาค้นคว้าเหล่านี้ จะเป็นรากฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกเนื้อหา และประสบการณ์ต่างๆ บรรจุในหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ประกอบการพิจารณาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมควรมี 6 ประการ ดังนี้

1. ข้อมูลทางด้านปรัชญา ข้อมูลทางด้านปรัชญามีอิทธิพลต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษามาโดยตลอด นักปรัชญาจะตั้งคำถามในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับคนและความรู้ และพยายามหาคำตอบที่ถูกต้องสมบูรณ์ เพราะนักปรัชญาส่วนมากจะมีความเชื่อว่า คนเป็นสัตว์สังคม ดังนั้นการศึกษามุ่งให้คนรู้จักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ นั้น นักปรัชญาพวกนักคิดนิยม (Idealist) มีความเชื่อว่า ความรู้มีคุณค่าอยู่ในตัวมันเอง และเน้นการมีความรู้ ปัญญาและความเฉลียวฉลาดของสมอง ในขณะที่พวกนักปฏิบัตินิยม (Experimentalist) จะมีความเชื่อว่า ความรู้ที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อความรู้นั้นมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของผู้เรียนซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝนและการกระทำ เช่น ปรัชญาการศึกษาผู้ใหญ่ คือ ทุกคนต้องการความสุข และคนมีความสุขก็ต่อเมื่อตัวเรา สังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวได้ผสมกลมกลืนเท่าที่แต่ละคนและแต่ละกลุ่มจะสามารถทำได้และคนที่สามารถจะปรับตัวได้ดีจะต้องเป็นคนคิดเป็น คิดอย่างมีเหตุมีผล คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ คิดหาทางแก้ไขปัญหา หรือคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

2. ข้อมูลที่ได้จากนักวิชาการในแต่ละสาขาวิชา เนื่องจากเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรม อาจจะมีหลายสาขาวิชา ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องพึงพาอาศัยนักวิชาการสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและเลือกเนื้อหาวิชาได้อย่างเหมาะสมและสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อม การพัฒนาหลักสูตรจะต้องพิจารณาถึงสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ การศึกษา และวัฒนธรรม ความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เพราะสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาลหรือสภาวะทางเศรษฐกิจอาจทำให้องค์กรสามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนทิศทางในลักษณะต่างๆ ได้ เพราะการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าวอาจช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้

4. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการ และความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. ข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี ผู้พัฒนาหลักสูตรและผู้นำหลักสูตรไปใช้ จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อุปกรณ์การเรียนการสอนใหม่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม เช่น โทรศัพท์ เทป เครื่องฉาย คอมพิวเตอร์ และเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เช่น การสอนแบบโปรแกรมการสอนเป็นคณะ การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสอนแบบจุลภาค การเรียนรู้โดยการร่วมมือ เป็นต้น เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ข้อมูลที่ได้จากจิตวิทยาการเรียนรู้ หลักจิตวิทยาการเรียนรู้จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา และวิธีการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมส่วนมากจะเป็นบุคลากรที่อยู่ในช่วงวัยรุ่นจนถึงวัยผู้ใหญ่ ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ใหญ่ไม่ว่าจะมีอายุเท่าใดก็สามารถที่จะเรียนรู้ได้ผลเหมือนกัน แต่ผู้เป็นวิทยากรหรือผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องรู้หลักและวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ หรือต้องการจะเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรได้ หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมต้องพิจารณาในรายละเอียด

พงศ์ หรดาล (2539: 94-98) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมว่า ในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้ว ผู้จัดทำหลักสูตรควรดำเนินการเป็นขั้นๆ ดังต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 ทำการวิเคราะห์สิ่งที่เป็นปัญหา โดยปกติก่อนที่จะดำเนินการจัดทำหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ ว่าจะมีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา และปัญหาเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับงานอะไร มีรายละเอียดของงานอย่างไร

โดยจะพิจารณาอย่างละเอียดว่างานใดที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานจนทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเหล่านั้นจะต้องทำการแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ และถ้าได้รับการฝึกอบรมแล้ว บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องมาตรฐานและมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่

ขั้นที่ 2 จัดลำดับความสำคัญของงานที่มีปัญหา เมื่อทำการวิเคราะห์และทราบว่าจะมีอะไรบ้างคือ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ขั้นต่อไปก็ควรจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และถ้าไม่รีบทำการแก้ไขก็จะทำให้งานนั้นเกิดปัญหาต่อองค์กรอย่างใหญ่หลวง ดังนั้น ผู้วิเคราะห์ความสำคัญของปัญหาควรนำงานที่มีปัญหามาจัดการลำดับเรียงตามความจำเป็น หรือความต้องการก่อนหลัง หรือลำดับความสำคัญ เพื่อจะได้ทำการจัดฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ก่อนหลังตามลำดับความสำคัญของปัญหา

ขั้นที่ 3 กำหนดหัวข้อวิชาการฝึกอบรม คือ การกำหนดเนื้อหาสาระที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยปกติแล้วเมื่อได้มีการกำหนดงานที่มีปัญหาและจะต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรมแล้วขั้นต่อไปจะเป็นการกำหนดหัวข้อของการฝึกอบรมว่า หัวข้ออะไรที่จะช่วยในการแก้ปัญหานั้นที่มีปัญหาอุปสรรค เพราะงานที่มีปัญหาบางงานอาจจะต้องใช้หัวข้อวิชาเดียว หรือหลายวิชาผสมผสานกันขึ้นอยู่กับปัญหาในการทำงานด้วยการฝึกอบรมนั้นจะต้องชัดเจน และสะท้อนให้เห็นปัญหาของงานได้อย่างดี จนสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและสามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อในการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งควรระบุให้ชัดเจนว่า หัวข้อวิชาที่จะทำการฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใดหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมในเนื้อหาเหล่านั้นแล้ว และวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อและแต่ละเนื้อหาเมื่อรวมกันควรเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในภาพรวม

ขั้นที่ 5 กำหนดแนวทางการฝึกอบรม คือ การกำหนดว่าภายในเนื้อหาแต่ละหัวข้อควรประกอบไปด้วยหลักการ หลักทฤษฎี หรือแนวความคิดอะไรบ้างที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ เพราะการกำหนดแนวทางการฝึกอบรมจะช่วยให้วิทยากรรู้ว่าจะต้องเตรียมตัวในการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องอะไร และเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาวิชา

ขั้นที่ 6 กำหนดวิธีการฝึกอบรม เทคนิควิธีการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ เพราะบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมโดยปกติจะเป็นผู้ใหญ่ ฉะนั้น การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรมจึงต้องเหมาะสมกับวัย และเทคนิควิธีแต่ละเทคนิควิธีใดเหมาะสม

หรืออาจจะใช้หลายๆ เทคนิควิธีในการถ่ายทอดความรู้ก็ได้ ถ้าสามารถเลือกเทคนิค วิธีที่ดีจะเป็นการประหยัดทั้งเงินและเวลาในการฝึกอบรมด้วย

ขั้นที่ 7 กำหนดระยะเวลาของแต่ละหัวข้อ ในการกำหนดว่าหัวข้อหรือเนื้อหาแต่ละเรื่องนั้น ควรจะมีระยะเวลามากน้อยเพียงใดอยู่ที่ลักษณะของเนื้อหาวิชานั้นๆ การกำหนดระยะเวลาของแต่ละหัวข้อจะทำให้วิทยากรสามารถเตรียมตัวได้อย่างเหมาะสม ไม่ทำให้เย็นเยื่อและน่าเบื่อหน่าย เนื้อหาวิชามุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ อาจจะใช้เวลาระยะสั้นๆ ได้ แต่บางหัวข้อหรือบางเนื้อหาวิชาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งเจตคติและเพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญ การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจต้องใช้เวลาามาก ดังนั้นการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบว่าได้เกิดการเรียนรู้ การเข้าใจ และมีทักษะตามวัตถุประสงค์ของแต่ละเนื้อหาหรือโครงการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

ขั้นที่ 8 การเตรียมตารางการฝึกอบรม หลังจากได้มีการกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ แนวทางการฝึกอบรม และระยะเวลาการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการจัดเตรียมตารางการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนก็ได้ ขึ้นอยู่กับความยาวของหลักสูตรฝึกอบรม ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีการส่งหัวข้อการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้า แต่รายละเอียดของแต่ละหัวข้อจะแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบในแต่ละวัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบว่า ในวันนั้นๆ จะมีการฝึกอบรมหัวข้ออะไร ช่วงเวลาไหน ใครเป็นวิทยากร และจะใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมอย่างไร สถานที่และห้องที่ใช้ในการฝึกอบรมที่ไหน

ขั้นที่ 9 การเตรียมข้อแนะนำโดยทั่วไป ข้อแนะนำโดยทั่วไปจะเริ่มตั้งแต่การแสดงความยินดีกับบุคลากรหรือบุคคลผู้ได้รับการฝึกอบรม การแนะนำสถานที่จัดการฝึกอบรม สถานที่พัก รายชื่อผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด ตารางการฝึกอบรมอย่างกว้าง รายชื่อวิทยากร รายชื่อที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม การบริหารและความรับผิดชอบงานธุรการของการฝึกอบรม หมายเลขโทรศัพท์ของสถานที่ฝึกอบรมและที่พัก การอำนวยความสะดวก การจ่ายเบี้ยเลี้ยง งานเลี้ยงต้อนรับ แผนผังของเมือง อุณหภูมิ หรืออื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องแนะนำ แต่ถ้าไปฝึกอบรมในต่างประเทศควรมีการให้ข้อแนะนำโดยละเอียดมากขึ้นกว่านี้อีก

ขั้นที่ 10 การดำเนินการ ในการดำเนินการฝึกอบรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และปฏิกิริยาการสนองตอบในทางสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแต่ละวันอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตารางการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ขั้นที่ 11 การวัดผลการเรียนรู้ เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาหรือเสร็จสิ้นการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร ควรมีการทดสอบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ โดยอาจใช้แบบทดสอบ และถ้าเป็นไปได้ควรแจ้งผลความก้าวหน้า และผลของการทดสอบให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบทุกคน เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

ขั้นที่ 12 การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ฝ่ายดำเนินงานสามารถรู้ผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ของการฝึกอบรม เช่น โครงการ สถานที่ วิทยากร กิจกรรม ฯลฯ ว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้เหมาะสมหรือไม่ และผลของการประเมินจะทำให้ได้รับข้อมูลมาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ทิสนา แคมมณี กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม (ทิสนา แคมมณี. 2546: 44-46, อ้างใน Bloom; & Masia. 1956)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยการหาความจำเป็น หรือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือเจตคติ หรือความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม โดยการจำแนกตามวัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 พุทธิพิสัย (Conative domain) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการเรียนรู้ต่างๆ ทางด้านความรู้ ความคิดและการแก้ปัญหาโดยแบ่งออกเป็น 6 ชั้น โดยได้ทำการลำดับจากขั้นต่ำสู่ขั้นสูง ซึ่งได้ประกอบไปด้วย 1) ความจำ 2) ความเข้าใจ 3) การนำไปใช้ 4) การวิเคราะห์ 5) การสังเคราะห์ และ 6) การประเมินผล

1.2 จิตพิสัย (Affective domain) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ต่างๆ ทางด้านเจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความซาบซึ้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับการเรียนรู้ระดับที่สูงขึ้นต้องอาศัยการเรียนรู้ที่มากกว่าระดับการเรียนรู้ที่ต่ำไปลงมีรายละเอียดดังนี้ 1) การรับรู้สิ่งเร้า 2) การตอบสนองต่อสิ่งเร้า 3) การสร้างค่านิยมเป็นการยอมรับว่าสิ่งเร้านั้นมีคุณค่าและเริ่มผูกพัน 4) การจัดรวบรวมค่านิยมต่างๆ ที่สำคัญให้เป็นหมวดหมู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากมายและการนำไปใช้เป็นประจำ 5) การพัฒนาคุณลักษณะซึ่งเป็นการผสมผสานระบบค่านิยมจนกลายเป็นความประพฤติ คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

1.3 ทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของสิ่งต่างๆ รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านทักษะการเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ในด้านการกระทำ ขั้นตอนการเรียนรู้มีระดับจากต่ำไปสูง ดังนี้ 1) การเลียนแบบ 2) การลงมือทำตามแบบได้ 3) การกระทำอย่างถูกต้องภายใต้การแนะนำ 4) การกระทำที่มีความต่อเนื่องและประสานกันด้วยตนเองและกระทำจนเกิดความเคยชิน

2. การเลือก การจัดหาและเทคนิคการฝึกอบรมด้านเนื้อหาของการฝึกอบรม (Content) เป็นเนื้อหาสาระความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่าผู้รับการฝึกอบรมควรมีประสบการณ์และการจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการฝึกอบรมสูงสุด จึงต้องมีการเลือกเนื้อหาที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา

หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา มีดังนี้ 1) เนื้อหาต่างๆ มีความสอดคล้องกับความจำเป็นการฝึกอบรม 2) เนื้อหาเชื่อถือได้และเป็นแก่นของความรู้มีความทันสมัยและถูกต้อง

3) เนื้อหามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน 4) เนื้อหามีความสมดุลพอดีครอบคลุมกับการใช้ข้อมูลกระบวนการและความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นเพียงพอที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจหลักการและความคิดรวบยอดได้ลึกซึ้ง 5) เนื้อหาตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลายประการ 6) เนื้อหามีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้รับการฝึกอบรม 7) เนื้อหามีความสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้รับการฝึกอบรม

2.2 การจัดลำดับเนื้อหา

การจัดลำดับเนื้อหาโดยจัด ดังนี้ 1) ตามลำดับของเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก 2) ตามความจำเป็นที่ต้องการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม 3) ตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อยต่างๆ 4) จัดลำดับตามกาลเวลาหรือตามเหตุการณ์

3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้ โดยการนำโครงการของหลักสูตรไปทำการฝึกอบรมที่จัดทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระยะก่อนดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการและหลังการดำเนินการ

4. การประเมินผลหลักสูตร เป็นการหาคำตอบที่สำคัญว่าหลักสูตรที่ทำการพัฒนานั้นสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์กำหนดไว้หรือไม่และมากน้อยเพียงใด โดยการสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินการฝึกอบรม นำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนาพุทธิพิสัย ในด้านความรู้ในแต่ละเนื้อหา พัฒนาด้านจิตพิสัยในด้านเจตคติ และพัฒนาด้านทักษะในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเลือกเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรมใช้เกณฑ์ความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนทางสังคมมีความสอดคล้องกับสภาพจริงในการทำงานครอบคลุมกับการให้ข้อมูลและแนวคิดเพียงพอที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจหลักการและความคิดรวบยอด รวมทั้งความสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้ ประสบการณ์และความต้องการของผู้รับการฝึกอบรม มีการเรียงลำดับแนวคิดทฤษฎีและการนำหลักสูตรไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพหลักสูตรประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไป ทดลองใช้เพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรม

สำหรับการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ผู้วิจัยจะดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยมีขั้นตอนดังนี้ การศึกษาหลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เมื่อได้เนื้อหาที่วิเคราะห์มาแล้วจึงนำมาสร้างโครงสร้างหลักสูตร และดำเนินการจัดลำดับเนื้อหา กำหนดหัวข้อหน่วยการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลาของแต่ละหัวข้อ จัดเตรียมตารางการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การวัดประเมินผลความรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความพึงพอใจในการฝึกอบรม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้ (พงษ์จันทร์ ภูษานิชย์. 2545: 164-165, ชูชัย สมितिไกร. 2556: 176-204)

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการเสนอเรื่องราวความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ โดยมีการเตรียมมาก่อน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและรับข่าวสารที่วิทยากรส่งไป วิธีการนี้จะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย การนำเสนอข้อมูลมีความเป็นระเบียบ จัดขึ้นได้ง่ายและอาจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ง่าย รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบการบรรยายสามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจ แต่เป็นการสื่อสารทางเดียว อาจเกิดความเบื่อหน่ายได้

2. การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior modeling) และการฝึกปฏิบัติ เป็นการแสดงแบบพฤติกรรมซึ่งใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอนทีละขั้น และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้แสดง พร้อมทั้งมีการให้ความเห็นหรือวิจารณ์การเลียนแบบนั้นด้วย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สร้างและฝึกฝนทักษะต่างๆ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องนำเสนอขั้นตอนของการกระทำอย่างชัดเจนและง่ายต่อการเรียนรู้ ตัวแบบจะต้องมีความน่าเชื่อถือหรือดึงดูดใจ และมีการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลียนแบบของผู้รับการฝึกอบรม ข้อดีของวิธีการนี้คือ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการกระทำ ทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมคล้อยตาม และมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตาม

3. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นการจำลองแบบให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด โดยมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองหรือแสดงตามสถานการณ์จำลองจนเกิดความรู้และความชำนาญ และสามารถประยุกต์ความรู้ภายในระยะเวลาอันจำกัด รวมถึงภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยง วิธีการนี้มีข้อดีข้อเสีย เป็นการจำลองสถานการณ์ที่เหมือนจริงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้และได้ฝึกทักษะ สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์จริง ๆ ได้ ช่วยจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความต้องการในการเรียนรู้ ปลอดภัย ประหยัดค่าใช้จ่าย สนุกสนาน ตื่นเต้น และไม่เบื่อหน่าย

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ยึดหลักการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริงโดยมีการกำหนดสถานการณ์ขึ้นมา อาจเป็นสถานการณ์ที่เหมือนจริงหรือสมมุติขึ้น และมีการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งในสถานการณ์นั้น ภายหลังจากการแสดงสิ้นสุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรจะร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์รวมทั้งแก้ไขว่าถ้ามีปัญหานั้นจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร วิธีการนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มองเห็นแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

5. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) คือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ

ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยพยายามสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเสรี ได้รู้จักและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538: 42-62) กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้การฝึกอบรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยต้องคำนึงถึงเทคนิคการฝึกอบรมดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย ทักษะศึกษา การระดมสมอง โครงการศึกษา เป็นต้น

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะหรือความสามารถ ได้แก่ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมการบริหาร การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมุติ วิธีประสมเหตุการณ์ เป็นต้น

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา การแสดงบทบาทสมมุติ กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่ม การแสดงแบบพฤติกรรม การฝึกปฏิบัติ เกมการบริหาร เป็นต้น

รสสุคนธ์ มกรมณี (2549: 1-7) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการสร้างภาวะการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง สิ่งหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี คือ สื่อการเรียนรู้ซึ่งมีอยู่หลายประเภท อย่างไรก็ตามสื่อที่จำเป็นในการฝึกอบรมคือ สื่อประเภทวิธีการ ซึ่งในการฝึกอบรมมักจะเรียกว่าเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมหมายถึง วิธีการ เครื่องมือ หรือกิจกรรม ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและสื่อความหมายระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือระหว่างบุคคลอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับที่ต้องการ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ จึงต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อใช้เป็นสื่อหรือเครื่องมือในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้ฝึกอบรมที่สามารถประยุกต์และเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมประเภทต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้และความเข้าใจ มีการเปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพัฒนาทักษะความสามารถได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและง่ายขึ้น ทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก ผู้ฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ เพื่อจะได้จัดการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. การบรรยาย (lecture) การบรรยายเป็นเทคนิคที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูล และข้อเท็จจริงด้วยการพูด อธิบาย หรือเล่าให้ฟัง เป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย และสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่นๆ ได้ แต่มีจุดด้อยที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบ สื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัดโอกาสที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี วิทยากรผู้บรรยายไม่สามารถประเมินว่า เมื่อจบการบรรยายแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากรผู้ทำหน้าที่ บรรยาย กล่าวคือ วิทยากรบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิด ความสนใจเกิดความกระจำง เกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่บางคนทำไม่ได้ ข้อดีของการบรรยาย คือ เป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการใช้ผู้ที่มีความประสพการณ์จะใช้เวลาในการ เตรียมตัวน้อยลง เนื้อหาสาระที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับมีปริมาณมากกว่าเมื่อเทียบกับการใช้ เวลาในการอบรมด้วยเทคนิควิธีอื่น สามารถให้การอบรมแก่คนเป็นจำนวนมากๆ ได้ในแต่ละครั้ง สามารถเน้นเนื้อหาสาระได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการอบรม นำไปเป็นเครื่องมือประกอบในการ ฝึกอบรมด้วยเทคนิคอื่นๆ เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริงจำเป็นต้องใช้การบรรยายนำก่อน จนกล่าว ได้ว่า การบรรยายเป็นเทคนิคพื้นฐานของเทคนิคอื่นๆ

ข้อจำกัดของการบรรยาย คือ ประสิทธิภาพของการบรรยายขึ้นอยู่กับความสามารถ และประสบการณ์ของวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียว ถ้าไม่เปิดโอกาสให้มีการซักถาม จะไม่ สามารถประเมินได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ฟังเพียงใด ช่วงความสนใจใน การฟังของบุคคลแต่ละวัยแต่ละระดับมีขีดจำกัด หากใช้เวลาในการบรรยายมากเกินไป จะไม่เกิดผล ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

2. การอภิปราย (Discussion) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ด้วยวิธีการวิเคราะห์และพิจารณาโดย อาศัยความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ 1) การอภิปรายแบบคณะ (Panel discussion) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะ ในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะ อภิปรายในลักษณะที่สนับสนุน หรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกล ออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็น 2) การอภิปรายแบบปาฐกถา (Symposium discussion) เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละ ด้าน มาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้

ข้อดีของการอภิปรายคือ ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศในการฟังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยได้สัมผัสกับแนวและวิธีการพูดของผู้อภิปรายในลักษณะหลากหลาย โดยเฉพาะการพูดโต้แย้ง

ในการอภิปรายเป็นคณะ การอภิปรายแบบคณะช่วยสร้างแนวคิดให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมในทฤษฎะที่ต่างกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ส่วนการอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรับความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทาง ทำให้รู้จริงและได้ประโยชน์เต็มที่ การอภิปรายทั้งสองแบบสามารถใช้ได้กับคนกลุ่มใหญ่

ข้อจำกัดของการอภิปราย คือ ผู้ดำเนินการอภิปรายจะต้องเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการอภิปราย จึงจะสามารถควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายภายในเวลาของการอภิปรายที่กำหนดไว้ การพิจารณาเลือกเชิญผู้อภิปรายมีความสำคัญมาก หากได้ผู้มีความรู้และประสบการณ์สูง จะทำให้การอภิปรายเกิดผลดีและให้ประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และถึงแม้จะมีการจัดให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะได้มีส่วนร่วมในช่วงคาบเวลาอภิปราย แต่ยังมีส่วนร่วมน้อย บางครั้งบรรยากาศก็ไม่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร

3. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน นิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ โดยวิทยากรจะเป็นผู้ทำให้อู แล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

ข้อดีของการสาธิต คือ เกิดความรู้ความเข้าใจเร็ว และมีความน่าเชื่อถือสูง ช่วยเพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีไม่เบื่อหน่าย สามารถปฏิบัติได้หลายครั้ง

ข้อจำกัดของการสาธิต คือ ต้องใช้เวลาเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ วิทยากรต้องมีความชำนาญจริงๆ และต้องไม่พลาด

4. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง มักจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างปฏิบัติงาน อาจสอนตัวต่อตัวเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งวิทยากรซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ อาทิ หัวหน้างานสอนการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นต้น

ข้อดีของการสอนงานคือ เน้นเนื้อหาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละคน

ข้อจำกัดของการสอนงานคือ คุณค่าของการเรียนรู้ขึ้นกับผู้สอนงานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน ซึ่งต้องมีคุณภาพสมบัติที่ดีในด้านการสอนและถ่ายทอดความรู้

5. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัด หรือกฎใดๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูก หรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะได้รับการบันทึกไว้ แล้วมีการนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น เมื่อเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน ผู้ทำหน้าที่ประธานจะกำกับดูแลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เสนอความคิดเห็น ส่วนเลขานุการทำหน้าที่จดบันทึก ทุกคนช่วยกันสรุป

ข้อดีของการระดมสมองคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ได้ช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และได้ความคิดที่หลากหลายในเวลาจำกัด นำไปสู่การแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ การระดมสมองสามารถสร้างความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี และมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง

ข้อจำกัดของการระดมสมองคือ ได้ความคิดเห็นจำนวนมาก แต่อาจมีคุณค่าน้อย ต้องจำกัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ปัญหาที่นำมาระดมสมอง มักกำหนดได้ครั้งละปัญหาเดียว เพื่อให้มีประเด็นหลักในการค้นหาข้อสรุปได้โดยความคิดไม่กระจัดกระจาย

6. การประชุม/การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group discussion) เป็นการจัดการผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากกลุ่มใหญ่ที่มีคนจำนวนมากให้เป็นกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มละ 2-6 คน แต่ละกลุ่มจะพิจารณาประเด็นปัญหา ซึ่งอาจเป็นปัญหาเดียวกัน หรือต่างกันภายในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรประจำกลุ่มทำหน้าที่คอยช่วยเหลือ แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่ม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ อภิปรายปัญหาที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเรียบร้อยแล้วแต่ละกลุ่มนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

ข้อดีของการประชุม/อภิปรายกลุ่มย่อย คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีบรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัดของการประชุม/อภิปรายกลุ่มย่อยคือ การประชุมกลุ่มย่อยที่ให้ทำในห้องเดียวกันอาจเกิดเสียงรบกวน ทำให้เสียสมาธิ ประธานที่เลือกได้อาจไม่มีลักษณะผู้นำ ดำเนินการประชุมไม่ดี ทำให้ผู้ร่วมการประชุมขาดการแสดงความคิดเห็น ทำให้ได้ความคิดเห็นไม่มาก และส่วนมากจะควบคุมเวลาได้ค่อนข้างยาก

7. การประชุม/การอภิปรายกลุ่มใหญ่ (Forum discussion) เป็นเทคนิคที่ใช้กับที่ประชุมขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนคนมาก และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม/ฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมด้วยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรัชญาหรือ หรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้พูดให้ฟังในช่วงแรก จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้

ข้อดีของการประชุม/อภิปรายกลุ่มใหญ่ คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ปัญหา เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเตรียมตัวให้ดียิ่งขึ้น และมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง

ข้อจำกัดของการประชุม/อภิปรายกลุ่มใหญ่คือ เวลาอาจไม่พอถ้าเป็นเนื้อหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจกันทุกคน จึงต้องการพิธีกรและวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารเวลาและดำเนินการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และตรงประเด็น เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือบางคนพูดนอกประเด็น

8. กรณีศึกษา (Case study) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอาเรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นจริง ๆ มาเสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วให้สมาชิกในกลุ่มใช้หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสาน เพื่อวิเคราะห์กรณีที่ยกมาให้ โดยมีวิทยากรที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทาง เพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อดีของกรณีศึกษา คือ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริง และสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ เป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง เพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

ข้อจำกัดของกรณีศึกษา คือ สมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่น เพราะตำแหน่ง บุคลิกภาพ วิทยุฒิ หรือคุณวุฒิ กรณีศึกษาที่เป็นเรื่องจริงหาได้ยาก โดยเฉพาะเรื่องที่เหมะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเหมะสมกับเวลา การสร้างกรณีศึกษาที่ดี ๆ สำหรับนำมาใช้ในการฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณจำนวนมาก

9. เกมการบริหาร (Management games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกม การแข่งขันทุกคนในกลุ่มร่วมกันแข่งขันตามเกม

ข้อดีของเกมการบริหารคือ เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ทำให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง และเกิดการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัว

ข้อจำกัดของเกมการบริหาร คือ การเลือกเกมที่ไม่เหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน และเกมบางชนิดต้องใช้อุปกรณ์และเวลามาก

10. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing) เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นภาพสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้น จากการได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมุติช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวซึ่งตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษา หลังจากแสดงบทบาทสมมุติแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่ หรือกลุ่มย่อยก็ได้ เพื่อให้ได้ข้อสรุปสำหรับการแก้ปัญหา

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมุติคือ ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจเรื่องที่กำลังเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออกด้วยการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองแสดงบทบาทตามแนวคิด สามารถแสดงบทบาทซ้ำได้หลายครั้ง จนกว่าจะเกิดความเข้าใจและหาข้อสรุปได้

ข้อจำกัดของการแสดงบทบาทสมมติคือ วิทยาการอาจมีความยุ่งยากเกี่ยวกับการเตรียมการล่วงหน้าการแสดงมักจะใช้เวลามาก ควบคุมเวลาได้ยาก อาจมีผลกระทบต่อระยะเวลาในการฝึกอบรม การหาอาสาสมัครเพื่อแสดงบทบาทมักเป็นอุปสรรค เพราะบางคนไม่กล้าแสดงออก วิทยาการต้องเป็นผู้มีความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมไปสู่ข้อสรุปได้จริง

11. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกัน แล้วพบปัญหาเหมือนๆ กัน มาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา นั้นทุกคนที่ร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ มักจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงแบ่งกลุ่มย่อยให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายเสนอความคิดเห็น จากนั้นนำผลอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอในที่ประชุมใหญ่

ข้อดีของการสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมได้มาก ผลสรุปของการสัมมนามักจะนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้ดี

ข้อจำกัดของการสัมมนา คือ วิทยาการหรือที่ปรึกษาประจำกลุ่มหรือสมาชิกบางคน อาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้เพราะวิทยุคุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน และถ้าเวลาจำกัดจนต้องรีบสรุปผล อาจได้ข้อสรุปที่ไม่ได้ประโยชน์ตามที่ต้องการ

12. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นๆ ซึ่งอยู่นอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดเตรียมการไว้แล้วเป็นอย่างดี

ข้อดีของการศึกษาดูงานนอกสถานที่คือ ช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจจากการได้เห็นการปฏิบัติจริง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้นได้ดี และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อจำกัดของการศึกษาดูงานนอกสถานที่คือ ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษา

13. การประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การให้ความรู้ของวิทยาการ ส่วนนี้จัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงานได้ 2) การปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนนี้เป็นการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือ อภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สองจะใช้เนื้อหาสาระหรือหลักการที่วิทยาการได้บรรยาย หรืออภิปรายมาแล้วในส่วนที่หนึ่งมาใช้ประกอบเป็นแนวทางการฝึกอบรม

ข้อดีของการประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำผลการประชุมปฏิบัติการไปใช้ในการดำเนินงาน และปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

ข้อจำกัดของการประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคือ จะต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมาก เพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่ม รวมทั้งต้องใช้เวลามากโดยเฉพาะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม

รศสุคนธ์ มกรมณี (2549: 7-8) กล่าวว่าในการเลือกใช้เทคนิคการอบรมควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ทักษะ หรือเจตคติ ด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 3 ด้านไปพร้อมๆ กัน ถ้าต้องการให้เกิดความรู้เฉพาะความรู้ระดับความจำ ความเข้าใจ และมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก อาจใช้เทคนิคการบรรยายได้ แต่ถ้าจะต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำได้แม่นยำและจำได้นานและเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น อาจต้องใช้กิจกรรมหรือสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ประกอบการบรรยายด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้ประสาทสัมผัสทุกด้านในการเรียนรู้ การฝึกอบรมในแต่ละครั้งจึงจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. เนื้อหาสาระในหลักสูตร โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของเทคนิคกับระดับความยากง่ายของเนื้อหาสาระในหลักสูตร โดยปกติมักจะแบ่งเนื้อหาในการฝึกอบรมออกเป็นเนื้อหาประเภทข้อเท็จจริง ความรู้ทั่วไป แนวคิดและหลักการ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ อาทิ เนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง ความรู้ทั่วไป หรือหลักการทฤษฎี จะเหมาะสมกับการใช้เทคนิคการบรรยาย ในขณะที่เนื้อหาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความตระหนัก และเปลี่ยนแปลงเจตคติ ควรใช้การฝึกอบรมด้านความรู้สึกร่วมกับการบรรยาย เป็นต้น

3. ผู้เข้ารับการอบรม โดยพิจารณาว่าเทคนิคการฝึกอบรมนั้นเหมาะสมกับระดับของความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือไม่

4. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมเช่นกัน ถ้าคนจำนวนมาก อาจต้องใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เพราะคงจะไม่สามารถใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กระทำหรือเรียนโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มได้ เป็นต้น

5. ความรู้ความสามารถของวิทยากร วิทยากรต้องมีความถนัดในการใช้เทคนิคที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักศึกษาโดยยึดรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ คือ มีการบรรยาย โดยใช้เทคนิควิธีการ

ถ่ายทอดความรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้สื่อประกอบการสอนบรรยาย และมีการซักถามผู้เข้าอบรมเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมได้คิดตามการบรรยาย จากนั้นจะใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ โดยแบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 4-5 คน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

การประเมินผลการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556: 293-299) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการประเมินผลก็คือ การกำหนดรูปแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ซึ่งวิธีการต่างๆ ของการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม จึงควรพิจารณาในการกำหนดวิธีการประเมินผล ดังนี้ 1) การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใดๆ หรือไม่ 2) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่ 3) ความเปลี่ยนแปลงแบบนั้นจะสามารถเกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ได้หรือไม่

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดีจะทำให้มั่นใจในผลที่ได้จากการประเมิน โดยใช้วิธีการที่ใช้มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ถูกต้องตามหลักการประเมินผล จะทำให้ข้อสรุปที่ได้มีความน่าเชื่อถือมาก แต่ถ้าวิธีการที่ใช้ ขาดระบบระเบียบ ไม่ถูกต้องตามหลักการ ข้อสรุปที่ได้ย่อมมีความน่าเชื่อถือน้อย

สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ จะมีคุณลักษณะเด่น 3 ประการ คือ การสุ่มตัวอย่าง การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และการใช้กลุ่มควบคุม ดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่าง (Random sampling) หมายถึง การเลือกตัวอย่างจากประชากร เพื่อเป็นตัวแทนที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสมาชิกทุกหน่วยของประชากรนั้นมีโอกาสได้รับเลือกให้เป็นตัวอย่างเท่าเทียมกัน ปราศจากความลำเอียงใดๆ เพื่อให้ค่าสถิติที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างมีค่าใกล้เคียงกับค่าสถิติที่คำนวณจากประชากร และอ้างอิงไปสู่ประชากรได้ วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ง่ายที่สุดคือ การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่กำหนดเงื่อนไขหรือวิธีพิเศษเพิ่มเติมใดๆ โดยอาจจะสุ่มด้วยการจับสลาก ใช้ตารางเลขสุ่ม หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการสุ่ม

2. การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pretesting and post testing) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตอบคำถามข้อที่หนึ่งที่ว่า การฝึกอบรมก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใดๆ หรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังการฝึกอบรมจะทำให้ได้ข้อมูลที่บ่งชี้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ สำหรับจำนวนครั้งของการทดสอบสามารถเลือกกระทำได้ทั้งในแบบครั้งเดียวและหลายครั้ง

3. การใช้กลุ่มควบคุม (Control group) คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เปรียบเทียบกับกลุ่มผู้รับการอบรมหรือกลุ่มทดลอง (Experimental group) กลุ่มควบคุมจะเป็นกลุ่มที่มีลักษณะหรือได้รับการ

ปฏิบัติเช่นเดียวกับกลุ่มทดลองทุกอย่าง ยกเว้นเสียแต่ว่าไม่ได้รับการฝึกอบรมเช่นเดียวกับกลุ่มทดลองเท่านั้น จุดประสงค์ของการใช้กลุ่มควบคุมก็คือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทดสอบก่อนและหลัง เป็นผลมาจากการฝึกอบรมเพียงประการเดียว มิได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างเช่น หากพบว่าภายหลังการฝึกอบรมเรื่องการขาย กลุ่มผู้รับการอบรมมีความสามารถในการขายสูงขึ้น แต่กลุ่มควบคุมซึ่งมิได้รับการอบรมดังกล่าว ยังคงมีระดับความสามารถเท่าเดิม เช่นนี้แล้วนักจัดการฝึกอบรมก็ย่อมมีความมั่นใจว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้จริง

จิระ ประवालพฤษ. (2538: 167-168) กล่าวถึง เครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรมที่ใช้ในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมมีดังนี้

1. การสังเกต ทำได้ 2 ลักษณะ คือ การสังเกตด้วยสายตาและความรู้สึกจากการเรียนรู้สามารถประเมินได้ในลักษณะกว้างๆ กับการสังเกตโดยมีเครื่องประกอบด้วยการกำหนดหัวข้อรายการเพื่อตรวจสอบและประเมินค่า
2. การสัมภาษณ์ การประเมินผลโดยวิธีนี้อาจทำแบบสัมภาษณ์ปากเปล่าในลักษณะพูดคุยกันระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรม ผู้จัดอบรมกับผู้อบรม ข้อมูลจะได้ในลักษณะที่เป็นเรื่องทั่วๆ ไปหรือกระจัดกระจาย แต่ถ้าสัมภาษณ์โดยมีแบบสัมภาษณ์ประกอบจะทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นหมวดหมู่และบางเรื่องได้รายละเอียด บางเรื่องได้ข้อเท็จจริงเพราะเป็นระบบสื่อสารสองทาง
3. แบบทดสอบ เป็นเครื่องมือที่มุ่งวัดความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ในการฝึกอบรม สามารถนำแบบทดสอบมาใช้ในการประเมินผลก่อนและหลังการเรียนเป็นการเปรียบเทียบผลความก้าวหน้าและวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม และสามารถนำมาใช้ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม ด้วยแบบทดสอบที่ใช้กันทั่วไปมีทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
4. แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินในด้านความรู้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่วัตถุประสงค์ หลักสูตร วิทยากร รูปแบบ เทคนิค วิธีในการจัดการฝึกอบรม ลักษณะเครื่องมือที่นิยมใช้และง่ายต่อการวิเคราะห์สรุปผล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการให้ประเมินค่า
5. แบบประเมินพฤติกรรม เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลงานในระหว่างการฝึกอบรม ในกรณีที่มีการฝึกปฏิบัติงาน และประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมที่เกิดขึ้นด้วย
6. แบบสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ใช้สำหรับการประเมินหลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมกลับเข้าทำงานในช่วงระยะเวลาที่นานพอที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

การเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคลที่จะประเมิน ตลอดจนลักษณะของข้อมูลนี้ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรม ใช้เครื่องมือที่เป็นแบบทดสอบความรู้แบบสัมภาษณ์แบบวัดเจตคติแบบสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน ผลงานและแบบประเมินผลการอบรม

2. ผู้จัดการฝึกอบรมใช้แบบสัมภาษณ์
3. ผู้เป็นเจ้าของโครงการใช้แบบสัมภาษณ์
4. วิทยากรใช้แบบสัมภาษณ์แบบวิเคราะห์การอบรม
5. ผู้บังคับบัญชาใช้แบบสอบถาม
6. ผู้ร่วมงานใช้แบบสอบถาม

บรรยงค์ โตจินดา (2556: 195-215) กล่าวถึง กระบวนการวัดประเมินผลการฝึกอบรมมีดังนี้

1. การวัดประเมินผลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบผลการเรียนรู้

1.1 การทดสอบเพื่อวัดผลก่อนการเรียน-การสอน (Pre-test or Pre evaluation)

เป็นการวัดและประเมินผลผู้เรียนในฐานะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจตรวจสอบความและพื้นฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

1.2 การวัดผลระหว่างดำเนินการเรียนการสอน (Formative test) เป็นการวัดผลการเรียนรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อจบเรื่อง จบบทเรียนหรือเนื้อหาวิชาแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบการการเรียนรู้ เรียกว่า การทดสอบย่อย (test) หรือทดสอบโดยไม่บอกล่วงหน้าเรียกว่า quiz รวมถึงการทำแบบฝึกหัดท้ายบทเรียน การทำการทดสอบกลางภาค หรือสอบเก็บคะแนนสะสมตามชิ้นงานที่มอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลผลการสอบมาปรับปรุงแก้ไขข้อที่ควรพัฒนาของผู้เรียนต่อไป

1.3 การวัดผลหลังการเรียนการสอน (Final examination or Summative evaluation)

เป็นการวัดผลการเรียนหลังการจบการเรียนการสอนรายวิชา หัวข้อวิชาของการฝึกอบรม เพื่อเน้นและนำผลคะแนนไปประเมินระดับการเรียนรู้ทั้งหมดทุกรายวิชาครบทั้งหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนว่าดีขึ้น และเป็นไปตามวัตถุประสงค์รายวิชา กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรด้วย

2. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนให้เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพัฒนา การวัดเพื่อให้ทราบจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การสอบและประเมินผลงาน หลังการเรียนหรือการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาจุดอ่อน/จุดด้อย หรือจุดที่ควรพัฒนาเพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป หรือการพัฒนาการฝึกอบรม

3. การติดตามผล การวัดประเมินผลการเรียนการสอน ผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรม

3.1 การสร้างเครื่องมือในการวัดประเมินผลต้องชัดเจนตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร แล้วทดลอง ทดสอบเครื่องมือให้ได้คุณภาพ จึงนำไปวัดประเมินผล โดยต้องกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ ความสามารถของผู้สอน การบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

3.2 การวัดประเมินผลการเรียนการสอน ควรวัดประเมินผลตามความเป็นจริง วัดประเมินให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและรายวิชา วัดประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยผู้สอนจะต้องมีการวางแผนการวัดโดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า ต้องมีความชัดเจนและเป็นธรรมต่อผู้ถูกวัด ดำเนินการวัดภายใต้สถานการณ์เดียวกัน กำหนดสิ่งที่ต้องการจะวัด

3.3 การสร้างเครื่องมือในการวัดประเมินผล ต้องมีความแม่นยำ วัดพฤติกรรม วัดความรู้ ตรงวัตถุประสงค์ได้จริง โดยผู้สอนต้องมีความเข้าใจระดับพฤติกรรมความสามารถของผู้เรียน การวัดต้องตรงและครอบคลุมสาระ เนื้อหาวิชาของหลักสูตรและรายวิชา เครื่องมือวัด ได้แก่ ข้อทดสอบ ข้อสอบ แบบฝึกหัด แบบฝึกปฏิบัติ เครื่องมือที่ใช้วัดต้องสร้างความมั่นใจและเชื่อถือได้ว่าวัดแล้วได้คะแนนและข้อมูลที่บอกความจริง ความเป็นปรนัย สามารถจำแนกผู้เรียนที่เข้ารับการวัดผลได้ มีระดับความยากง่าย และความเหมาะสมของแบบวัด

4. เทคนิควิธีการวัดประเมินผลการเรียนการสอน มีขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 การกำหนดโครงสร้าง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวัดให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและรายวิชา กำหนดคุณลักษณะที่จะวัดตามความรู้และความสามารถ หรือตามสมรรถนะที่ต้องการ สร้างเครื่องมือพร้อมวิธีการวัดอย่างมีหลักการ มีคุณภาพและเป็นระบบ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนวัด จัดทำเครื่องมือวัดให้หลากหลายชนิดเพื่อใช้ได้หลายวิธีการ ให้สะท้อนความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงของผู้เรียนได้ ดำเนินการวัดหลายๆ ครั้งภายใต้สถานการณ์ปกติและในสภาพเดียวกันทุกกลุ่มการเรียนรู้ สามารถประเมินผลได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพโดยใช้สถิติศาสตร์และตรรกศาสตร์ประเมินเชิงปริมาณ ใช้ผลการวัดประเมินเพื่อพัฒนาวิชาการและพัฒนาหลักสูตรต่อไป

4.2 การกำหนดคุณลักษณะที่จะวัดประเมินผล การประเมินผลทุกครั้งมีหลักสำคัญคือ มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการจะวัด คุณลักษณะและพฤติกรรม ความสามารถที่ต้องการวัด ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ด้านคือ

1) ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) เป็นพฤติกรรมด้านความสามารถเรียนรู้วิชาต่างๆ และพฤติกรรมด้านความคิดที่แสดงออกได้ แบ่งเป็น ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้งาน การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวัดและประเมินค่า

2) ด้านจิตพิสัย (Affective domain) เป็นพฤติกรรมด้านความรู้สึกลักษณะแสดงออกทางท่าทาง จิตใจ และนิสัยต่างๆ ของผู้เรียน เช่น การรับรู้หรือการเอาใจใส่พฤติกรรมตอบสนอง การเห็นคุณค่า การจัดระบบหรือสร้างความเชื่อ และการสร้างกิจนิสัยหรือค่านิยม

3) ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เป็นพฤติกรรมด้านการปฏิบัติหรือการกระทำ เป็นการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติได้จนชำนาญ เช่น การทำเลียนแบบ ทำตามแบบ ทำตามเงื่อนไขและข้อกำหนด ทำอย่างสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

5. เครื่องมือวัดประเมินผลกับเครื่องมือและวิธีการวัด เครื่องมือสำคัญที่ใช้กันทั่วไปเพื่อใช้วัดประเมินผลการเรียนมีดังนี้

5.1 ข้อสอบ เป็นเครื่องมือหลักที่ใช้วัดและประเมินผลการเรียน ด้านสาระวิชาความรู้ที่ได้เรียนไปแล้ว มีรูปแบบแยกย่อยและเลือกใช้ เช่น ข้อสอบข้อเขียน ข้อสอบแบบเขียนบรรยาย/ข้อสอบอัตนัย ข้อสอบปรนัย สอบสัมภาษณ์หรือสอบปากเปล่า

5.2 การสอบปฏิบัติ (Performance test) เพื่อใช้วัดระดับฝีมือแรงงานภาคปฏิบัติการ

5.3 การทำรายงาน (Report, book-review, week-paper or term-paper) เป็นวิธีการวัดประเมินผลผู้เรียนด้านการค้นคว้าเพิ่มเติม ประมวล วิเคราะห์ เรียบเรียงความรู้จากแหล่งต่างๆ เป็นการบูรณาการให้เกิดแนวความคิดใหม่เชิงสร้างสรรค์ แล้วนำเสนอความคิด แนวทางปฏิบัติการวางแผน ตลอดจนการแก้ปัญหา

5.4 การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้วัดและประเมินผู้เรียนได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติว่าผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเตรียมความพร้อม หรือมีความพร้อมที่จะรับการฝึกอบรม หรือพร้อมที่จะลงมือทำงานถึงขั้นตอนระหว่างการทำงาน และการนำเสนอผลงานมาแสดง เท่ากับเป็นการตรวจสอบคุณลักษณะด้านพฤติกรรมการแสดงออก การแสดงบทบาทสมมุติการปฏิบัติงานของผู้เรียน

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540: 60-79) กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสัมฤทธิ์ผลของโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการหรือไม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้ฝึกอบรมควรตระหนักที่จะได้ทราบผล เพราะผลที่ได้จะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมนั้นดีหรือไม่ดี มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจหรือไม่ และเพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาการฝึกอบรมต่อไป วิธีการประเมินผลประกอบด้วย

1. ประเภทของการประเมินผล แบ่งเป็น 1) การประเมินเพื่อปรับปรุงการอบรม (Formative evaluation) เป็นการประเมินในขณะที่การอบรมยังดำเนินการอยู่ เพื่อดูความก้าวหน้าในการเรียนการสอน และข้อบกพร่องในการจัดอบรม เพื่อหาทางแก้ไขให้ถูกจุดบกพร่องได้ทันที เพื่อไม่ให้เสียผลของโครงการตามที่คาดหวังไว้ 2) การประเมินเพื่อสรุปผลการอบรม (Summative evaluation) เป็นการประเมินเมื่อโครงการอบรมได้สิ้นสุดแล้ว เพื่อสรุปดีหรือตัดสินว่ากิจกรรมต่างๆ ทั้งก่อนการอบรมจนถึงขั้นการดำเนินการสิ้นสุดการอบรม ทั้งด้านวิชาการและด้านการบริการเป็นอย่างไร บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด มีข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้การอบรมคราวต่อไปมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างไร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล เครื่องมือหรือส่วนที่ใช้ในการวัดผลมีอยู่หลายแบบ ดังนี้

2.1 การสังเกตการณ์ (Observation) คือการพิจารณาปรากฏการณ์เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประเด็นอันเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่จะทำการสังเกต ควรมีการจัดทำแบบสังเกตการณ์ที่ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ว่าต้องการจะทราบสิ่งหรือเรื่องราวใด กำหนดระยะเวลาที่จะสังเกตให้เหมาะสมสอดคล้องกับปรากฏการณ์ หรือองค์ประกอบต่างๆ มีการ

จดบันทึกในทันทีหรือโดยเร็ว ไม่ปล่อยทิ้งไว้แล้วจึงมาจดบันทึกซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ มีการทดสอบความเชื่อมั่นได้ คือมีความคงเส้นคงวาในการวัด

2.2 การจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) เป็นการให้คะแนนเกี่ยวกับคุณภาพซึ่งไม่สามารถวัดออกมาได้เป็นตัวเลขโดยตรง เช่น การวัดเจตคติ อารมณ์ เป็นต้น การวัดแบบนี้ต้องใช้วิธีการจัดอันดับคุณภาพ แล้วจึงใช้วิธีการทางสถิติแปลงอันดับของคุณภาพเหล่านี้ให้ออกมาเป็นตัวเลข (Scaling or rating) ว่าผลงานนั้นมีค่าหรือมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด มาตรฐานที่นิยมใช้กันทั่วไป เช่น Likert scale

2.3 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบที่บรรจุรายการคำถามคำตอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทำให้เข้าใจถึงปัญหา ความต้องการ ความคิดเห็น เจตคติ และความรู้สึนึกคิดของบุคคล คำถามมี 2 ประการ คือ 1) คำถามที่ให้ตอบได้อย่างเสรี (Open ended question) ซึ่งผู้ตอบมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและใช้คำพูดของตนเองได้อย่างเสรี จึงคาดว่าน่าจะให้คำตอบที่แน่นอนสมบูรณ์ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่าการให้คำตอบในวงจำกัดที่กำหนดมาให้ อย่างไรก็ตามผู้ที่ตีปัญหาต้องใช้เทคนิคและความชำนาญในการพิจารณาข้อมูลที่ได้อย่างชำนาญจึงจะได้ผลดี 2) คำถามที่ต้องการคำตอบจำเพาะเจาะจง (Close ended question) เป็นคำถามที่กำหนดแนวคำตอบไว้ล่วงหน้าแล้ว ว่าปัญหานั้นๆ ควรตอบได้ในแนวใดบ้าง อาจเป็นคำถามแบบให้เลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องเพียงคำตอบเดียว หรือให้ตอบรับหรือปฏิเสธ หรือให้โอกาสแก่ผู้ตอบได้เลือกคำตอบที่ถูกต้องหรือตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว หรือให้เลือกมากกว่า 1 ก็มี

2.4 การทดสอบ (Test) เป็นการให้ผู้ตอบคำถามที่จะวัดบางสิ่งบางอย่างในตัวผู้ตอบ เช่น ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระดับเชาวน์สติปัญญา เป็นต้น การทดสอบอาจกระทำก่อนการอบรม (Pre-test) เช่น วัดดูว่าก่อนเข้าอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะอบรมเพียงใด มีเท่าที่ความรู้สึกรู้สึกต่อการอบรมอย่างไร และทดสอบเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม (Post-test) เพื่อวัดดูการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เข้ารับการอบรมเพื่อเปรียบเทียบกับผลการทดสอบครั้งแรกก่อนการอบรม

2.5 การให้ลงมือปฏิบัติจริง (Performance) เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ลงมือทำด้วยตนเอง แล้วพิจารณาดูผลงานว่าเป็นเช่นไร โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือวัดผลการฝึกอบรมมีลักษณะสำคัญ 10 ประการคือ

- 1) มีความเที่ยงตรง (Validity) คือ สามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ กล่าวคือ วัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ผู้ใช้ต้องการวัด และผลของการวัดนั้นได้ค่าที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง
- 2) มีความเชื่อมั่น (Reliability) คือ มีความคงเส้นคงวาในการวัด กล่าวคือ ไม่ว่าจะใช้วัดเมื่อใดกี่ครั้งก็ให้ผลในการวัดคงที่
- 3) ความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ คำถามมีความหมายที่ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจได้ตรงกัน การตรวจหรือการให้คุณค่าของลักษณะของสิ่งนั้น ทุกคนที่ให้คุณค่าของลักษณะที่

เกี่ยวกับผลงานชิ้นนั้นควรจะให้ตรงกันในลักษณะเดียวกัน และตัวเลขที่ได้จากลักษณะนั้นทุกคนแปลความหมายได้ตรงกัน

4) ความยาก (Difficulty) ความยากต้องให้พอเหมาะคือ สามารถวัดลักษณะที่ต้องการได้ถูกต้อง ไม่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง

5) มีอำนาจในการจำแนก (Discrimination) เครื่องมือวัดสามารถบอกความแตกต่างระหว่างลักษณะ 2 ลักษณะที่แตกต่างกันได้ เช่น สามารถแยกผู้มีสติปัญญาสูงกับสติปัญญาต่ำได้

6) มีความยุติธรรม (Fair) เครื่องมือวัดไม่มีช่องทางนะให้ผู้ตอบสามารถเดาได้ เพราะจะขาดความยุติธรรม

7) ต้องถามลึก (Searching) คำถามที่ใช้วัดไม่ถามเพียงผิวเผิน ไม่ถามแต่ความรู้ ความจำตามตำรา แต่ถามการนำความรู้ที่ได้ตามตำราไปใช้วิเคราะห์ หรือนำไปใช้สังเคราะห์เป็นต้น

8) การยั่วให้เป็นเยี่ยงอย่าง (Exemplary) เครื่องมือวัดมีลักษณะท้าทายชวนให้คิดและประพฤติปฏิบัติไปตามนั้นด้วย ผู้ตอบคำถามมีความใคร่จะรู้จะเห็นเรื่องราวให้กว้างขวางยิ่งขึ้นไปอีก และอยากจะทำอย่างอื่นอีกสักครั้ง

9) ต้องจำเพาะเจาะจง (Definite) เป็นเครื่องมือที่ใช้หรือผู้ตอบคำถามเข้าใจแจ่มแจ้งว่าถามอะไร หรือให้คิดให้ทำอะไร ไม่ถามคลุมเครือตอบได้หลายความหมาย หรือมีแนวตอบได้หลายทาง

10) ต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เครื่องมือที่สร้างขึ้นคุ้มกับทุน เวลา แรงงาน และอื่นๆ ที่ได้ลงทุนทำไป นอกจากนั้นผลที่ได้รับจากการใช้เครื่องมือยังมีค่ามากกว่าผลที่เสียไป

3. ขั้นตอนในการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญคือ

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล (Objective) กำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดของเขตการประเมินผลเป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญยิ่งสำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม โดยจะเริ่มต้นจาก 1) การศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่จะทำการประเมินผล ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการทราบข้อมูล 2) กำหนดข้อมูลที่จะวัด เช่น จะนำผลการประเมินไปใช้อะไร ต้องการทราบข้อมูลอะไร 3) รวบรวมข้อมูลในข้อ 1 และ 2 แล้วกรอกรายละเอียดลงในตารางกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

3.2 วางแผน (Plan) นำผลที่ได้จากข้อที่ 1 มาวางแผนในการประเมินและติดตามผล ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ประเภทของการประเมินผล แหล่งที่มาของข้อมูล ระยะเวลาที่เก็บข้อมูล เช่น ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรม และระบุวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และทดสอบความรู้ทันทีหลังการฝึกอบรม (Post-test) การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การฝึกหัด/แบบฝึกหัด การสอบถาม การวัดผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลโดยประเมิน

แผนปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม เมื่อมีการวัดประเมินผลด้วยวิธีต่างๆ แล้วการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ต้องนำสถิติเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บ จึงควรระบุวิธีให้ชัดเจนว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมอย่างไร เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติโดยใช้ค่าตัวกลางเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ของความผันแปร หรือการวิเคราะห์แบบ Matrix การวิเคราะห์แบบพรรณนาเปรียบเทียบ การเปรียบเทียบในรูปร้อยละ

3.3 ดำเนินการตามแผน (Implement) เมื่อได้จัดทำแผนการประเมินและติดตามเรียบร้อยแล้ว จะเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลในช่วงต่างๆ ของการดำเนินงานฝึกอบรมจากแหล่งต่างๆ

3.4 วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze) การวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มจากการแจกแจงนับข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ โดยจะวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละข้อ วิเคราะห์จากคำตอบสำหรับคำถามเฉพาะของแต่ละข้อจนครบทุกข้อตามที่ระบุไว้ในแผนการประเมินและติดตามผล แล้วจึงสรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลข้อนั้นๆ ว่าบรรลุผลหรือไม่เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง

3.5 รายงานผล (Report) เป็นการรายงานสรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการมาทั้งหมด รายงานผลอาจแทรกแผนภูมิ แผนภาพ ภาพ และตารางที่เข้าใจได้ง่ายไว้ประกอบด้วย มิใช่เขียนอธิบายแต่เพียงอย่างเดียวซึ่งจะทำให้รายงานน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินผลโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา คือ ประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินเจตคติ และประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ในการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินเจตคติ และการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะประเมินโดยการเก็บข้อมูลจากผู้เข้าอบรมทั้งก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

คณิต สุวรัตน์ (2556: ออนไลน์) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้ปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการฝึกอบรม ด้วยการศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่ต้องการนำมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ โดยการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 การออกแบบและสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วยการนำผลการศึกษาค้นคว้าพื้นฐาน มากำหนดเป็นรายละเอียดในโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสม ด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม จากการทดลองการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมและวัดผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการอบรม โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ ในด้านโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและในรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม ให้มีความถูกต้องเหมาะสมเพื่อนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

จิรพล ระวังการ (2555: 57-60) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบผสมผสาน เรื่องการบริการของอาสาสมัครองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พบว่า 1) ชุดฝึกอบรมแบบผสมผสาน เรื่องการบริการของอาสาสมัครองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติมีประสิทธิภาพ ความรู้เรื่องการบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังเข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมแบบผสมผสาน เรื่องการบริการของอาสาสมัครองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และ 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในกิจกรรมฝึกทักษะแบบผสมผสาน ช่วยให้เข้าใจทักษะการบริการดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด รองมาคือเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความน่าสนใจ และการเข้าถึงข้อมูลผ่านเว็บทำได้ง่าย ตามลำดับ สำหรับกิตติกรัษตระกูล, แสงโสม ถนอมสิงห์ และพัชรี ดำรงสุนทรชัย (2557: 76-87) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำสถานศึกษาสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 8 หน่วยการเรียนรู้ คือ 1) การเสริมสร้างสมรรถภาพทางด้านร่างกาย 2) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 3) การสร้างผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบ 4) การพัฒนาทักษะการสื่อสารและการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ 6) การพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ 7) การพัฒนาบุคลิกภาพผู้บริหาร และ 8) การพัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการ ใช้เวลาฝึกอบรม 10 วัน ประเมินผลภายหลังการอบรม 6 เดือน พบว่าผู้สำเร็จการอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรมแตกต่างกัน และมีคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นในสมรรถนะด้านการจัดการ สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารสาธารณสุข ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านภาวะผู้นำได้พัฒนาหลักสูตรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะ โดยปรับปรุงหลักสูตรใหม่เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เตรียมความพร้อมด้านร่างกายจิตใจ การทำงานเป็นทีม 1 สัปดาห์ ระยะที่ 2 เพิ่มพูนความรู้และทักษะโดยฝึกปฏิบัติภาคสนาม ณ วิทยาลัยต้นแบบ 2 สัปดาห์ และระยะที่ 3 ปัจฉิมนิเทศ 1 สัปดาห์ สำหรับ เสถียร แป้นเหลือ (2550: 125-131) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า คุณภาพโครงสร้างของหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยโครงสร้างของหลักสูตรมีความสอดคล้องกันทุกประเด็นตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ มากกว่า หรือเท่ากับ 0.5 และมีความเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้

สำหรับการทดลองใช้หลักสูตรนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วยฝึกอบรมผ่านตามเกณฑ์ ผลการทดสอบวัดความรู้และเจตคติภาวะผู้นำก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการสังเกตทักษะภาวะผู้นำพบว่า อยู่ในระดับมาก ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สำหรับ วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ (2553: 140-151) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สำหรับนักศึกษาพยาบาลตามโครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมเป็นเพราะโครงสร้างหลักสูตรมีองค์ประกอบของหลักสูตรครบถ้วน เหมาะสมและมีความสอดคล้องกันซึ่งสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรมมีความชัดเจน แสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่แท้จริง และสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของหลักสูตรในการนำไปใช้เสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้กับนักศึกษาพยาบาล และจากการศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้กับนักศึกษาพยาบาลที่เข้ารับการฝึกอบรม

สกวเนตร ไทรแจ่มจันทร์ (2558: 163-170) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตสำหรับนักเรียนพยาบาลทหารอากาศ ผลการประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากที่สุดในเรื่อง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างทั่วถึง ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสังคมและในวิชาชีพ รวมถึงการได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะชีวิตอยู่ในระดับมากที่สุด

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard. 1996: 4-5) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรง โดยการกระทำ การคิดทบทวนเกี่ยวกับการกระทำ หรือการเรียนรู้โดยทางอ้อมโดยการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่างๆ หรือโดยการสังเกตผู้อื่น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิต การทำงานและการศึกษา มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล 2) มีการคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ 3) มีการจดจำความรู้และความหมาย และเกิดการคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ และ 4) มีการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

คอลป์ (Kolb. 1984: 41) กล่าวว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ กระบวนการที่ทำให้มีความรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์ที่ได้รับ

ชัยพร วิชชาวุธ (2542: 4) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือการจัดประสบการณ์ตรงให้เกิดการเรียนรู้เอง โดยตนเองเป็นผู้ลงมือทำ หรือการเรียนรู้จากการสังเกต ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เน้นที่ประสบการณ์ตรงกับการสังเกต เพื่อให้เกิดการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ส่วนการเรียนรู้ทางอ้อมโดยการฟัง อ่าน หรือผ่านสื่อ มีบทบาทน้อยในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ทิตินา แคมมณี (2545: 130) ให้ความหมายการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ หมายถึง การดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมาย โดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ก่อน แล้วจึงให้ผู้เรียนย้อนไปสังเกตพบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกัน จนกระทั่งผู้เรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด หรือสมมุติฐานต่างๆ ในเรื่องที่เรียนรู้ แล้วจึงนำความคิดหรือสมมุติฐานเหล่านั้นไปทดลอง หรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ต่อไป

สรุปได้ว่าการเรียนรู้เชิงประสบการณ์หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตผู้อื่น หรือการได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือทางอ้อมอาจเกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันและทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงและนำไปใช้

แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard. 1995: 45-52) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by doing the job) บุคคลส่วนใหญ่เรียนรู้งานต่างๆ ด้วยการทำงานในบทบาทหน้าที่นั้นๆ โดยตรง กระบวนการเรียนรู้โดยการทำงานอาจเกิดจากการสอนเป็นแบบแผน หรือเรียนรู้จากการกระทำของบุคคลอื่น
2. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต (Learning from life experience) ด้านกระบวนการเจริญเติบโต การศึกษา การทำงาน และการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการทั้งหมดที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ แต่ประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ขึ้นกับจำนวนครั้งของการได้รับประสบการณ์ รวมถึงมีการคิด และการทบทวน จึงจะทำให้เกิดประสบการณ์ขึ้นใหม่จากการเรียนรู้
3. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการศึกษาของผู้ใหญ่ (Adult education) การเรียนรู้และความต้องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากกระบวนการเรียนรู้และความต้องการเรียนรู้ของเด็ก
4. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นวิธีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญามนุษยนิยม (Humanistic education) เป้าหมายการศึกษาเชิงมนุษยนิยมให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังนี้
 - 4.1 การมีบรรยากาศของความไว้วางใจในห้องเรียน มีการส่งเสริมความต้องการตามธรรมชาติ หรือความอยากรู้อยากเห็นในการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - 4.2 ผู้เรียน ผู้สอน และผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกด้านของการเรียนรู้

4.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนชื่นชมกับความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเอง

4.4 ส่งเสริมผู้สอนให้พัฒนาตนเอง และมีความพึงพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับ

ผู้เรียน

4.5 ความตื่นตัวจากการค้นพบนำไปสู่การเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต

4.6 สร้างความตระหนักว่าความสำเร็จของบุคคลเกิดขึ้นจากตนเองมากกว่า

ปัจจัยภายนอก

5. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการศึกษาก่เกี่ยวข้องกั้ทั้งความรู้สึก (feeling) และความคิด (thoughts) คือเกี่ยวข้องกั้กับพุทธิปัญญา และความต้องการด้านอารมณ์ของบุคคล ด้วย ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุผล การวิจัย และความคิด เป็นหลัก การเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงมีความสมดุลระหว่างมิติด้านความรู้ และด้านเจตคติ

6. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้นอกระบบ (Non-formal education) ผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกั้กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว เป็นกระบวนการเรียนรู้นอกชั้นเรียนของ สถาบันการศึกษา

7. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้อผ่านการคิดทบทวน (Learning through reflection) บุคคลสามารถดำเนินชีวิตโดยการสังเกตว่าอะไรเกิดขึ้นกับตนเอง หรือโดยการทดลองกระทำ เช่น ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสิ่งแรกที่ต้องทำคือการสังเกตว่า ตนเอง มีพฤติกรรมอย่างไร พร้อมคิดทบทวนอย่างมีเหตุผลต่อการกระทำนั้น

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่ผ่านประสบการณ์ที่อยู่รอบตัวด้วยการทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ผู้เรียนจะต้องเกิดการคิด จดจำ ทบทวน และนำมาปฏิบัติทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

คอลป์ (Kolb. 1984: 27-49) กล่าวถึงการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะที่สำคัญคือ

1. เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้ และสร้างจินตนาการต่าง ๆ ขึ้นเอง สามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยรวม ผู้เรียนจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการ และมีความคิดหลากหลาย เช่น การระดมสมอง

2. เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถในการสรุปหลักการหรือกฎเกณฑ์ ผู้เรียนจะสนใจในหลักการที่เป็นนามธรรมมากกว่าแต่ไม่ชอบการลงมือปฏิบัติและไม่คำนึงถึงการนำหลักทฤษฎีไปประยุกต์ใช้

3. เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปใช้ในการปฏิบัติ สามารถสรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ มักจะสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความเชี่ยวชาญในสิ่งนั้น

4. เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะชอบลงมือปฏิบัติ ชอบทดลอง และจะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องใช้การปรับตัว มีแนวโน้มจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ตนเองคิดขึ้นเองในลักษณะที่ชอบลองผิดลองถูก

เบอร์นาร์ด (Burnard. 1996: 15-19) อธิบายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะสำคัญคือ

1. เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระทำ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้พร้อมกับผู้สอน และมีสิ่งเร้าที่หลากหลายกว่าการบรรยายของผู้สอนอย่างเดียว เช่น มีกิจกรรม บทบาทสมมุติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้น่าสนใจมากขึ้น

2. ผู้เรียนได้รับการกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ของตนเอง เนื่องจากประสบการณ์อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การบูรณาการประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม โดยผ่านกระบวนการคิดทบทวน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนโดยลำพัง หรือเกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่มจากการอภิปราย

3. ผู้สอนยอมรับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น (Phenomenological approach) โดยไม่ตีค่า ให้ความหมาย หรือแปลความสิ่งที่ผู้เรียนนำเสนอ เพราะการให้คุณค่าผู้บรรยายหรือผู้นำ

4. เป็นการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจของผู้เรียน และการสร้างมุมมองต่างๆ ตามความคิดของผู้เรียนเอง

5. ประสบการณ์ของบุคคลเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่า ผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตเพื่อวางแผนสำหรับอนาคต จึงกล่าวได้ว่าเป็นการพยายามใช้ประสบการณ์ของบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

6. มีการรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ ผู้สอนไม่เพียงแต่รับฟังผู้เรียนทุกคน แต่ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยความเคารพในความเป็นบุคคลและแสดงบทบาทในการเป็นผู้ฟังที่ดี

ฮันนี และมันฟอร์ด (Honey & Mumford. 1992: 1-6) กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ ถ้าหากผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้เรียนจะไม่สามารถแสวงหาความรู้ หรือฝึกฝนทักษะต่างๆ และอาจจะทำผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

ทิตนา แชมมณี (2544: 130-131) กล่าวถึงลักษณะการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นประสบการณ์ไว้ดังนี้

1. ผู้สอนมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำกิจกรรมและได้ประสบด้วยตนเอง

2. ผู้เรียนมีการสะท้อนความคิด และอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ประสบมา หรือเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้
3. ผู้เรียนมีการสร้างความคิดรวบยอด หลักการ สมมุติฐานจากประสบการณ์ที่ได้รับ
4. ผู้เรียนมีการนำความคิดรวบยอด หลักการ และสมมุติฐานต่างๆ ที่สร้างขึ้นไปทดลองหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ
5. ผู้สอนมีการติดตามผลและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนผลการทดลองประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อขยายขอบเขตการเรียนรู้ หรือปรับเปลี่ยนความคิด หลักการ และสมมุติฐานตามความเหมาะสม
6. ผู้สอนมีความวัดประเมินผล โดยใช้การประเมินผลการเรียนรู้ตนเองของผู้เรียน ประกอบกับการประเมินผลของผู้สอนด้วย

สรุปลักษณะการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากมีกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติ ทำให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่กระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ทำให้การเรียนการสอนเกิดการเรียนรู้ได้ดีและทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้และจดจำได้ดี

กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

คอลบ (Kolb, 1984: 27-49) อธิบายกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประสบการณ์รูปธรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเข้าไปมีส่วนร่วมและรับรู้ประสบการณ์ต่างๆ เน้นการใช้ความรู้สึก และยึดถือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงตามที่ตนประสบในขณะนั้น

ขั้นที่ 2 การไตร่ตรอง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมุ่งที่จะทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับโดยการสังเกตอย่างรอบคอบเพื่อการไตร่ตรองพิจารณา

ขั้นที่ 3 การสรุปเป็นหลักการนามธรรม เป็นขั้นที่ผู้เรียนใช้เหตุผลและใช้ความคิดในการสรุปรวบยอดเป็นหลักการต่างๆ

ขั้นที่ 4 การทดลองปฏิบัติจริง เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำเอาความเข้าใจที่สรุปได้ในขั้นที่ 3 ไปทดลองปฏิบัติจริง เพื่อทดสอบว่าถูกต้องหรือขั้นตอนนี้เน้นที่การประยุกต์ใช้

ฮันนี และมันฟอร์ด (Honey & Mumford, 1992: 1-6) ได้กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การได้รับประสบการณ์ เป็นขั้นตอนการรับรู้ด้วยการมีความรู้สึกต่อประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการเรียนการสอนต้องทำให้ผู้เรียนมีโอกาสสังเกตไตร่ตรองเพื่อให้เข้าใจว่า เพราะเหตุใดผู้เรียนต้องเรียน ผู้สอนควรให้ผู้เรียนหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสิ่งที่กำลังเรียนเข้ากับสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ และทักษะจากการเรียนในมุมมองที่ตนเองได้ค้นพบให้เข้ากับสถานการณ์อื่นๆ ทั้งของตนและผู้อื่น

ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์เพื่อหาเหตุผลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับในขั้นตอนแรกว่าประสบการณ์ที่ได้รับมีผลกระทบอย่างไรต่อตนเอง เรื่องที่เรียนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและความคิดเห็นของตนเองอย่างไร กระบวนการเรียนการสอนในขั้นตอนนี้จะส่งเสริมให้ผู้เรียนอธิบายเหตุผลตามความคิดของแต่ละคน

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปจากประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเชื่อมโยงการรับรู้ข้อมูลในขั้นตอนที่ผ่านมาโดยการดู การเห็น หรือการรับรู้ข้อมูลอย่างไตร่ตรอง เพื่อสร้างความคิดรวบยอดหรือข้อสรุปที่เป็นหลักการหรือทฤษฎี ถ้าผู้เรียนได้รับการส่งเสริมให้รู้จักการประยุกต์ใช้หลักการหรือทฤษฎีก็จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผน เป็นขั้นตอนที่เกิดจากการรับรู้ความคิดรวบยอดแล้วมาสู่การลงมือปฏิบัติ หรือทดลองกระทำตามความคิดของผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในขั้นตอนนี้จะต้องให้โอกาสผู้เรียนได้เลือกทำงานตามความสนใจและความถนัด ผู้สอนควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และให้ผู้เรียนได้เลือกและอธิบายแนวทางการทำงานหรือให้ตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษารายละเอียดหรือขั้นตอนทำงาน และสามารถพัฒนาเป็นแนวทางตามลักษณะเฉพาะของตนเองต่อไป ผู้สอนควรผสมผสานวิธีการต่าง ๆ และจัดกิจกรรมตลอดจนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของวงจรการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยทักษะ และความรู้ของตนเองอย่างเต็มที่ การประเมินผลการเรียนจะมุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนในภาพรวมมากกว่าจะพิจารณาจากผลการทดสอบทางวิชาการ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประเมินผลตนเองด้วย

สรุปกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เกิดจากการได้รับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม การทบทวนประสบการณ์เพื่อคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับตนเอง การสรุปจากประสบการณ์เกิดจากการไตร่ตรองและนำมาประยุกต์ใช้ และการวางแผนเกิดจากการรับรู้และนำมาปฏิบัติจริง

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

เบอร์นาร์ด (Burnard. 1996: 23-34) อธิบายการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้หลายวิธี ดังนี้

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

2. กิจกรรมกลุ่มอย่างมีแบบแผน (Structured group activities) วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เกิดขึ้นจากการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์หลังจากการอภิปรายความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างๆ แล้วประยุกต์ความรู้ใหม่ไปสู่สถานการณ์จริง ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ได้ฝึกการแก้ปัญหา การได้เรียนรู้กระบวนการกลุ่มและการเป็นสมาชิกกลุ่ม โดยผู้สอนจะต้องมีคำสั่งในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน

ครบถ้วน ผู้เรียนต้องทราบว่าจะปฏิบัติกิจกรรมอะไร โดยสมาชิกในกลุ่มอาจเป็นผู้สังเกตได้ ในการทำกิจกรรมต้องให้มีเวลาพอเพียงไม่รีบร้อน ผู้สอนต้องผู้เป็นอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มและส่งเสริมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่เข้ากับชีวิตจริงและการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ๆ เท่าที่สามารถจะทำได้ นอกจากนี้ผู้สอนจะต้องไม่ตัดสิน หรือรับเสนอความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

3. บทบาทสมมุติ (Role play) เป็นการจัดสถานการณ์และแสดงบทบาทในสถานการณ์ แล้วผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทสมมุติ และเกิดการคิดทบทวนและเกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ขึ้น การดำเนินบทบาทสมมุติมีขั้นตอน คือ 1) กำหนดผู้แสดงบทบาทสมมุติ อธิบายเป้าหมาย ทำความตกลงเกี่ยวกับบทบาทที่ต้องแสดง ในการแสดงอาจมีสคริปต์หรือไม่มีสคริปต์ก็ได้ 2) แสดงบทบาทสมมุติ 3) ประเมินการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรม โดยตัวแสดงหลักและผู้สังเกตในกลุ่ม มีการคิดทบทวนและอภิปรายกระบวนการในบทบาทสมมุติว่าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร อาจต้องมีการแสดงซ้ำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยเพิ่มทักษะหรือบทบาทใหม่ที่ได้จากการให้ข้อมูลป้อนกลับ และ 4) บูรณาการการเรียนรู้ใหม่

4. การแสดงละคร (Psychodrama) แตกต่างจากบทบาทสมมุติตรงที่เป็นการนำเรื่องราวหรือสถานการณ์ในชีวิตจริงมาแสดงแล้วให้กลุ่มอภิปราย มีขั้นตอนดังนี้ คัดเลือกสถานการณ์ กำหนดให้ผู้เล่าเรื่องเป็นตัวแสดงหลักและเลือกตัวแสดงประกอบ สรุปเหตุการณ์ให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจ บทบาท เริ่มแสดงละคร โดยขณะแสดงหากตัวประกอบแสดงบทบาทไม่เหมือนสถานการณ์จริง ตัวแสดงหลักสามารถหยุดแสดงเพื่อแนะนำบทบาทให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจ เพื่อให้เหตุการณ์สมบูรณ์เหมือนจริงที่สุด ผู้ดูแลเสนอความคิดเห็น มีการอภิปรายและแสดงละครซ้ำ โดยให้ผู้แสดงหลักแสดงสถานการณ์ที่อยากให้เกิดขึ้น หัวใจของการแสดงละครคือการเปิดโอกาสในสถานการณ์นั้นเพื่อทดลองทักษะใหม่ วิธีนี้มีประโยชน์ในการพัฒนาการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทักษะการให้คำปรึกษา และการค้นหาปัญหาชีวิตของสมาชิก แต่ควรใช้อย่างระมัดระวัง

5. การระดมสมอง (Brainstorming) กลุ่มผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้วิจารณ์ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง แสดงความคิดเห็นเป็นคำพูดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นออกมาเขียนไว้บนกระดานหรือแผ่นพลิกและติดข้อความนั้นไว้รอบๆ ห้อง เพื่อให้ทุกคนเห็นและช่วยในการจำ กระบวนการเกิดขึ้นในระยะเวลาสั้นๆ 5-10 นาที หรือนานถึง 40 นาที กิจกรรมนี้สามารถนำไปสู่การอภิปรายหรือการเรียนรู้ที่เป็นทางการมากขึ้น อีกนัยหนึ่งคือใช้เป็นกิจกรรมอุ่นเครื่องเพื่อกระตุ้นให้คิดในประเด็นต่างๆ การระดมสมองมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

5.1 ระบุเนื้อหาของหลักสูตร ในตอนเริ่มต้นของปฏิบัติการหรือในวันแรกของการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าหลักสูตรนั้นตั้งอยู่บนฐานของความจำเป็น และความต้องการของผู้เรียนแล้วยังสามารถประเมินความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนได้ด้วย

5.2 ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเมื่อต้องเผชิญปัญหาในคลินิกหรือปัญหาการฝึกปฏิบัติในการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนด้วย ใช้เสริมการเรียนรู้

ด้วยการฝึกปฏิบัติ กระตุ้นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมแก่ผู้เรียนเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่เขียนไว้

5.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ทักษะ รวมทั้งประเมินการจัดการเรียนการสอนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ทั้งการประเมินเพื่อการตีค่าของสิ่งที่เรียนรู้ (Evaluation) และการประเมินเพื่อการวางแผนปรับปรุงโปรแกรม (Assessment) จึงเป็นกระบวนการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student-centered) การใช้เพื่อการประเมินนี้จะต้องจัดกิจกรรมอย่างมีแบบแผนเพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบและประสิทธิผลแท้จริง

5.4 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการระลึกด้วยตนเอง โดยการค้นหาความรู้สึกด้านเจตคติ (Affective) ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นในการพัฒนาการระลึกในตนเองของบุคลากรด้านสุขภาพ

6. การบรรยายเชิงประสบการณ์ (The Experiential lecture) หมายถึงการบรรยายสั้นๆ ช่วงก่อนเข้าสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อให้แนวคิดพื้นฐานและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นคำถาม อันนี้ และมันฟอร์ด (Honey; & Mumford. 1992: 17-21) อธิบายการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้หลายวิธีเพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละประเภท ดังนี้

1. ผู้เรียนแบบนักกิจกรรม การสอนต้องจัดกิจกรรมจะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม หรือการแก้ปัญหาด้วยการระดมความคิด มีความสุขกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น วิธีสอนแบบนี้ผู้สอนต้องจัดกิจกรรมที่มีการแข่งขัน การทำงานเป็นทีม การเล่นเกม เป็นต้น

2. ผู้เรียนแบบนักไตร่ตรอง การสอนต้องจัดให้มีการทำแบบฝึกหัด การประเมินตนเอง การให้ใบงาน หรือแบบฝึกหัดประเภทงานเขียนที่สามารถนำกลับไปทำที่บ้านได้จะเหมาะสมกับผู้เรียนประเภทนี้ เนื่องจากผู้เรียนประเภทนี้จะเป็นผู้ที่ชอบการคิดพิจารณา ไตร่ตรองในหลายๆ แง่มุม มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ก่อนสรุปเป็นหลัก การผู้เรียนแบบนี้มักจะสังเกตการทำงานของผู้อื่น

3. ผู้เรียนแบบนักทฤษฎี การสอนต้องเน้นหลักการทฤษฎี การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนที่ชัดเจน และมีข้อมูลที่สมบูรณ์ เพราะผู้เรียนแบบนี้จะชอบการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การเชื่อมโยงข้อมูล ข้อเท็จจริงจากการสังเกต ชอบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล

4. ผู้เรียนแบบนักปฏิบัติ การสอนต้องเน้นการทดลอง เน้นกิจกรรมที่ทำหยาบการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา กิจกรรมต้องเชื่อมโยงความรู้กับวิชาชีพที่ตนคาดหวังจะทำให้เรียนรู้ได้ดี ผู้เรียนแบบนี้จะชอบทำกิจกรรมที่ได้ผลและมีประโยชน์นำไปใช้ได้จริง

จากการศึกษาหลักการทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์จากนักวิชาการ ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาที่จะนำหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาใช้ในการจัดอบรมหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้จากการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับวิชาชีพเพื่อจะได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

เอกสารเกี่ยวกับเจตคติ

ความหมายของเจตคติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติศัพท์คำว่าเจตคติหมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542: 321)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 243-244) กล่าวว่า เจตคติเป็นเรื่องของความชอบ ความไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อฝังใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งใด เจตคติเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่อาจสังเกตได้ หรือพฤติกรรมภายในที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย แต่มีความโน้มเอียงที่จะเป็นพฤติกรรมภายในมากกว่าพฤติกรรมภายนอก

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2549: 3) เจตคติ หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีต่อสิ่งเราใดสิ่งเราหนึ่งในทางสังคม รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกิดจากการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งเราหรือเกี่ยวกับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543: 54) กล่าวว่า เจตคติเป็นความรู้สึกเชื่อศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกิดความพร้อมที่จะแสดงการกระทำออกมา ซึ่งอาจเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้

ศักดิ์ไทย สุรภิจวรร (2542: 209) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่ทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลต่อบุคคลสิ่งของและสถานที่ต่าง ๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งและสภาวะความพร้อมทางจิตใจจะต้องอยู่นานพอสมควร

จากนักวิชาการกล่าวมานั้น เจตคติจึงหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่สัมผัสจากสิ่งแวดล้อม และมีความศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกทางจิตใจ ความรู้สึกทางอารมณ์ ในลักษณะพึงพอใจ ชื่นชมยินดี สนใจ เห็นคุณค่า เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

องค์ประกอบของเจตคติ

นักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 247-248) กล่าวว่า ใจว่า เจตคติมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการรู้ การคิด ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นความรู้ ความเข้าใจที่บุคคลมีต่อสิ่งเรา เช่น บุคคลที่เป็นไวรัสตับอักเสบบซึ่งเป็นโรคติดต่อทางทางเดินอาหารจะเป็นที่รังเกลียดของบุคคลอื่น

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก (Affective Component) เป็นความรู้สึกที่แสดงออกต่อสิ่งเราตามประสบการณ์ที่ได้รับมาทั้งทางบวกและทางลบ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย เช่น หัวหน้างานไม่ชอบให้ลูกน้องขาดงานบ่อย หรือมาทำงานสาย ถ้ามีลูกน้องคนใดมีพฤติกรรมดังกล่าว มักถูกหัวหน้างานมีความรู้สึกไม่ชอบ องค์ประกอบด้านอารมณ์และความรู้สึกนี้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

3. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มของการกระทำหรือพฤติกรรม (Action Tendency Component หรือ Behavioral Component) เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าให้สอดคล้องกับความรู้สึกของบุคคล เช่น เมื่อหัวหน้าไม่ชอบให้ลูกน้องมาสาย หรือขาดงานบ่อย สิ้นปีก็ไม่เสนอชื้อขึ้นเงินเดือน หรือได้รับโบนัสจำนวนน้อยกว่าคนอื่น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542: 210-213) กล่าวถึง องค์ประกอบของเจตคติเกี่ยวข้องมีอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้ การคิด (Cognitive Component) ได้แก่ ความคิด ความเชื่อที่คนเรามีต่อสิ่งเร้า รู้ทางที่ดีหรือไม่ดี หรือทางบวกทางลบ

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling Component) เป็นองค์ประกอบทางอารมณ์ ความรู้สึก ที่มีต่อสิ่งเร้าเมื่อเราเกิดความรู้ การคิดต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และจะทำให้เราเกิดความรู้สึกทางดีหรือไม่ดี

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2549: 3) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้คนเราเกิดเจตคติขึ้นได้นั้น มีอยู่ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (Cognitive Component) บุคคลใดจะมีเจตคติต่อสิ่งใดได้ บุคคลนั้น บุคคลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้นก่อน เพื่อใช้เป็นรายละเอียดสำหรับให้เหตุผลในการที่จะสรุปความเชื่อต่อไป

2. ความรู้สึก (Feeling Component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หลังจากรู้และเข้าใจสิ่งนั้นแล้ว กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รู้และเข้าใจเรื่องใด จะสรุปเป็นความเห็นในรูปการประเมินผลว่าสิ่งนั้นเป็นที่พอใจหรือไม่ สำคัญหรือไม่ดี หรือเลว ซึ่งเท่ากับเกิดอารมณ์ หรือความรู้สึกต่อสิ่งนั้น

3. ความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติ (Action Tendency Component) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่รวมตัวมาจากความรู้และความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนทำให้เกิดความโน้มเอียงที่จะปฏิบัติ หรือตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทิศทางที่สนับสนุน คล้อยตาม หรือขัดแย้งตามความรู้และความรู้สึกที่เป็นพื้นฐานนั้น

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของเจตคติประกอบด้วยการรู้ การคิด การเข้าใจ ประสบการณ์ของบุคคลที่ได้รับและสะสมมาทั้งในทางดีและไม่ดีเมื่อได้รับสิ่งเร้าก็จะแสดงความรู้สึกออกมา

ลักษณะของเจตคติ

ลักษณะของเจตคตินั้น จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะที่สำคัญว่าเกิดจากสิ่งใด มีนักวิชาการได้แสดงถึงลักษณะของเจตคติ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 249-251) กล่าวว่า เจตคติมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เจตคติเกิดจากประสบการณ์สิ่งเร้าต่างๆ รอบตัว บุคคล การอบรมเลี้ยงดู การเรียนรู้

ชนบทรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเจตคติ แม้ว่ามีการประสมการที่เหมือนกันก็จะมีเจตคติที่แตกต่างกันไปด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น สติปัญญา อายุ เป็นต้น

2. เจตคติเป็นการเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเป็นการเตรียมความพร้อมภายในจิตใจมากกว่าภายนอกที่จะสังเกตได้ สภาวะความพร้อมที่จะตอบสนองมีลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลที่จะชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับ และจะเกี่ยวเนื่องกับอารมณ์ด้วย เป็นสิ่งที่อธิบายไม่ค่อยจะได้และบางครั้งไม่ค่อยมีเหตุผล

3. เจตคติมีทิศทางของการประเมิน ทิศทางการประเมินคือลักษณะความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้นถ้าเป็นความรู้สึกหรือการประเมินว่าชอบ พอใจ เห็นด้วย ก็คือ เป็นทิศทางในทางที่ดี เรียกว่า เป็นทิศทางในทางบวก และถ้าการประเมินออกมาในทางที่ไม่ดี เช่น ไม่ชอบ ไม่พอใจ ก็มีทิศทางในทางลบ เจตคติทางลบไม่ได้หมายความว่าไม่ควรมีเจตคตินั้น แต่เป็นเพียงความรู้สึกในทางไม่ดี เช่น เจตคติในทางลบต่อการคดโกงการเล่นการพนัน การมีเจตคติในทางบวกก็ไม่ได้หมายถึงเจตคติที่ดี และพึงปรารถนา เช่น เจตคติทางบวกต่อการโกหก การสูบบุหรี่ เป็นต้น

4. เจตคติมีความเข้ม คือมีปริมาณมากน้อยของความรู้สึก ถ้าชอบมากหรือไม่เห็นด้วยอย่างมากก็แสดงว่า มีความเข้มสูงถ้าไม่ชอบเลยหรือเกลียดที่สุดก็แสดงว่ามีความเข้มสูงไปอีกทางหนึ่ง

5. เจตคติมีความคงทน เจตคติเป็นสิ่งที่บุคคลยึดมั่นถือมั่น และมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของคนนั้นการยึดมั่นในเจตคติต่อสิ่งใด ทำให้การเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดขึ้นได้ยาก

6. เจตคติมีทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมภายในเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งหากไม่ได้แสดงออกก็ไม่สามารถจะรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีเจตคติอย่างไรในเรื่องนั้น เจตคติที่เป็นพฤติกรรมภายนอกจะแสดงออกเนื่องจากถูกกระตุ้น และการกระตุ้นนี้ยังมีสาเหตุอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย เช่น บุคคลแสดงความไม่ชอบด้วยการดูแคลนอื่น นอกจากไม่ชอบคนนั้นแล้วอาจจะเป็นเพราะถูกทำทายนก่อน

7. เจตคติจะต้องมีสิ่งเร้าจึงมีการตอบสนองขึ้น แต่ก็ไม่จำเป็นว่าเจตคติที่แสดงออกจากพฤติกรรมภายในหรือพฤติกรรมภายนอกจะตรงกัน เพราะก่อนแสดงออกบุคคลนั้นต้องปรับปรุงให้เหมาะกับปทัสถานของสังคมแล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอก

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2549: 4) กล่าวถึงลักษณะของเจตคติว่า เจตคติเป็นความรู้สึกที่ซับซ้อนบอกลักษณะจิตใจ อารมณ์ของบุคคล ซึ่งอาจเป็นลักษณะที่ไม่แสดงออกมาภายนอกให้บุคคลอื่นเห็น หรือ เข้าใจก็ได้ ซึ่งมีลักษณะทั่วไปที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) เจตคติเป็นเรื่องของอารมณ์ 2) เจตคติเป็นเรื่องเฉพาะตัว 3) เจตคติมีทิศทาง 4) เจตคติมีความเข้ม 5) เจตคติต้องมีเป้าหมาย

สรุปลักษณะของเจตคติจะเกิดขึ้นประกอบด้วยสิ่งเร้าต่างๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคล เป็นการเตรียมความพร้อมของจิตใจที่มีผลต่อสิ่งเร้าและแสดงออกมาในรูปแบบของความรู้สึกชอบไม่ชอบ เห็นด้วยไม่เห็นด้วยและอาจเป็นพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นภายในของบุคคลที่ไม่สามารถมองเห็นได้

การเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ

นักจิตวิทยากล่าวถึงการเกิดและการเปลี่ยนเจตคติไว้ดังนี้

บุษกร พรหมหล้าวรรณ (2549: 49) กล่าวถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดเจตคติไว้ว่า เจตคติเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบที่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับการเรียนรู้ การเลียนแบบ การอบรมสั่งสอน ความเชื่อ การยอมรับ และสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคมและศาสนา ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเกิดเจตคติของบุคคลทั้งด้านดี และไม่ดี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 253-255) กล่าวถึงการเกิดและการเปลี่ยนแปลงเจตคติว่า เจตคติเกิดจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากประสบการณ์ที่บุคคลได้รับเพิ่มเติมแตกต่างจากประสบการณ์เดิม บุคคลก็อาจเปลี่ยนเจตคติได้ การเปลี่ยนเจตคติมี 2 ทางคือ

1. การเปลี่ยนไปในทางเดียวกัน หมายถึง เจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางบวกด้วย แต่ถ้าเจตคติใดเป็นไปในทางลบก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางลบ
2. การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะลดลงในทางบวก และไปเพิ่มทางลบแทน

การเปลี่ยนแปลงเจตคติจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสุดขีด (Extremeness) เจตคติที่อยู่ปลายสุดจะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่ไม่รุนแรงนัก เช่น รักที่สุดเกลียดที่สุด จะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าความรักและความเกลียดที่ไม่มากนัก
2. ความซับซ้อน (Multiplicity) เจตคติที่เกิดจากสาเหตุเดียวจะเปลี่ยนได้ง่ายกว่าเกิดจากหลายสาเหตุ หรือบอกไม่ได้ว่าเกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง
3. ความคงที่ (Consistency) เจตคติที่มีลักษณะคงที่มาก หมายถึง เจตคติที่เป็นความเชื่อฝังใจจะเปลี่ยนได้ยากกว่าเจตคติทั่วไป เช่น ความศรัทธาในศาสนาจะเปลี่ยนได้ยาก
4. ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง (Interconnectedness) เจตคติที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะที่เป็นไปในทางเดียว จะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่มีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้าม เช่น เจตคติที่มีต่อศาสนา เกี่ยวเนื่องกับบิดามารดาอุทิศตนเพื่อศาสนา

5. ความเกี่ยวเนื่องกับค่านิยม (Centrality of Related Value) เจตคติเกี่ยวกับค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมจะเปลี่ยนได้ยาก

นอกจากนี้ บุคคลจะเกิดเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นมีเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ดังนี้

1. กระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการเพิ่มพูนและบูรณาการของการตอบสนอง แนวความคิดต่างๆ เช่น เจตคติจากครอบครัว จากการเลี้ยงดู จากโรงเรียน ครู การเรียนการสอน
2. ประสบการณ์ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป บุคคลที่ได้รับประสบการณ์ที่ต่างกันจึงทำให้มีเจตคติต่างกันไป
3. การเลียนแบบ บุคคลเกิดการเรียนรู้และรับแบบเจตคติมาจากบุคคลอื่นที่ตนพอใจ หรือบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น พ่อ แม่ ครู และบุคคลอื่น

4. องค์ประกอบของสถาบัน เจตคติจะเปลี่ยนแปลงได้เกิดจากการคล้อยตามกลุ่มสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่รวมทั้งสถาบันทางสังคม เช่น โรงเรียน ศาสนา สังคม ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติได้

สรุปการเกิดและการเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ การเลียนแบบ การอบรมสั่งสอน ความเชื่อและการยอมรับที่เกิดขึ้นภายในครอบครัว สถาบันการศึกษา และสิ่งแวดล้อมในสังคมที่บุคคลได้รับซึ่งการเปลี่ยนแปลงเจตคติของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์ อายุ และการศึกษาที่ได้รับ

หลักสูตรการเรียนการสอนของวิทยาลัยดุสิตธานี

เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พุทธศักราช 2536 บนถนนศรีนครินทร์ เขตประเวศ กรุงเทพฯ “โรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานี” ได้ถือกำเนิดขึ้นจากปณิธานอันแรงกล้าของท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ปิยะอู๋ ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานกรรมการผู้จัดการ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และอดีตวุฒิสมาชิก โดยผลสืบเนื่องมาจาก

1. ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานระดับเจ้าหน้าที่ทั่วไป ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ และได้ศึกษามาจึงจะเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง
2. สถาบันที่ผลิตบุคลากรมีไม่เพียงพอและมีอยู่บางสถาบันจัดสอนเพียงทฤษฎี แต่การปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
3. ขาดแคลนหลักสูตรที่สมบูรณ์แบบทางวิชาชีพด้านธุรกิจโรงแรม ที่มีการสอนสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียนและความต้องการของโรงแรม
4. ขาดผู้นำในการพัฒนาด้านวิชาการของธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะต้องพัฒนาทางด้านทฤษฎีและภาคปฏิบัติไปพร้อมกัน

จากสภาพการณ์โดยสรุปข้างต้น โรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานี จึงได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพเฉพาะเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้รุดหน้าทัดเทียมนานาชาติ อันจะมีผลต่อประเทศชาติโดยรวม ในระยะแรกได้เปิดทำการสอนหลักสูตรเต็มเวลาใช้เวลาในการศึกษา 2 ปี คือ

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรด้านการปฏิบัติการโรงแรม (Diploma in Hotel Operations)
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรด้านศิลปะการประกอบอาหาร (Professional Chef Diploma)

นับแต่เริ่มเปิดดำเนินการสอนเป็นต้นมา โรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานี ได้มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จึงเป็นโรงเรียนการโรงแรมแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัยให้มีฐานะเป็นวิทยาลัยดุสิตธานี เปิดสอนระดับปริญญาตรีโดยเริ่มเปิดดำเนินการในปีการศึกษา 2539

ปัจจุบันวิทยาลัยดุสิตธานี เปิดสอนในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต ระดับปริญญาตรี (4 ปี) ภาคภาษาไทย จำนวน 5 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการ

จัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร และเปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) ระดับปริญญาตรี(4 ปี) จำนวน 2 สาขาวิชา คือ Bachelor of Business Administration Program in Hotel and Resort Management และ Bachelor of Business Administration Program in Culinary Arts and Restaurant Management นอกจากนี้วิทยาลัยได้เปิดดำเนินการสอนระดับปริญญาโท จำนวน 1 สาขาวิชา คือ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร

ความดำริในการจัดตั้งเป็นวิทยาลัยดุสิตธานี เป็นผลสืบเนื่องจากแนวความคิดที่จะให้การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรกำลังคนของประเทศให้มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศต่อไป วิทยาลัยดุสิตธานี จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาวิชาชีพ ที่ผลิตบัณฑิตผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี สามารถประกอบอาชีพในกิจการสาขาที่ตนได้รับการฝึกฝนอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพระระดับสากล มีปณิธานใฝ่เพียรและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี ในฐานะสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคม
2. เพื่อให้บริการทางวิชาการโดยใช้วิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและประเทศชาติ
3. เพื่อเป็นสถาบันที่ปลูกฝังและพัฒนาความเป็นผู้มีจริยธรรม และจรรยาบรรณไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทย
4. เพื่อส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย และการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ

โครงสร้างของหลักสูตร

- | | | |
|------------------------------------|-----------|----------|
| 1. จำนวนหน่วยกิตตลอดหลักสูตร | 148 | หน่วยกิต |
| 2. องค์ประกอบของหลักสูตร | | |
| 2.1 หมวดวิชาศึกษาทั่วไป | จำนวน 35 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ | จำนวน 13 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชาภาษา | จำนวน 9 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ | จำนวน 7 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ | จำนวน 6 | หน่วยกิต |
| 2.2 หมวดวิชาเฉพาะ | จำนวน 101 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชาแกน | จำนวน 42 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชาเอก | จำนวน 53 | หน่วยกิต |
| กลุ่มวิชาเอกเลือก | จำนวน 6 | หน่วยกิต |
| 2.3 หมวดวิชาเลือกเสรี | จำนวน 6 | หน่วยกิต |
| 2.4 ฝึกภาคปฏิบัติ (ไม่นับหน่วยกิต) | 1,200 | ชั่วโมง |

การจัดการเรียนการสอน

การศึกษาภาคปกติ 1 ปีการศึกษามี 2 ภาคเรียน แต่ละภาคเรียนมีเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 16 สัปดาห์ ภาคฤดูร้อนมีเวลาเรียนไม่ต่ำกว่า 6 สัปดาห์ และมีชั่วโมงเรียนของแต่ละรายวิชา เทียบเท่ากับชั่วโมงเรียนในภาคการศึกษาปกติ นักศึกษาของภาคการศึกษาปกติ จะต้องใช้เวลาในการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแต่อาจขยายเวลาในการศึกษาออกไปได้ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 8 ปี การศึกษาสำหรับหลักสูตรที่เรียนเต็มเวลา และไม่เกิน 12 ปีการศึกษา สำหรับหลักสูตรที่เรียนไม่เต็มเวลา จากการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต ของวิทยาลัยดุสิตธานี พบว่า มีการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาชีพพื้นฐาน และวิชาแกนที่กำหนดตามโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำหรับกลุ่มวิชาเอก และเอกเลือกนั้น ได้จัดการเรียนการสอนตามหลักวิชาการด้านอุตสาหกรรมบริการเพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ในวิชาชีพสำหรับการประกอบอาชีพในสาขาวิชาต่างๆ ต่อไป (วิทยาลัยดุสิตธานี. 2557: 16-91)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้ลักษณะรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่ออกแบบวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

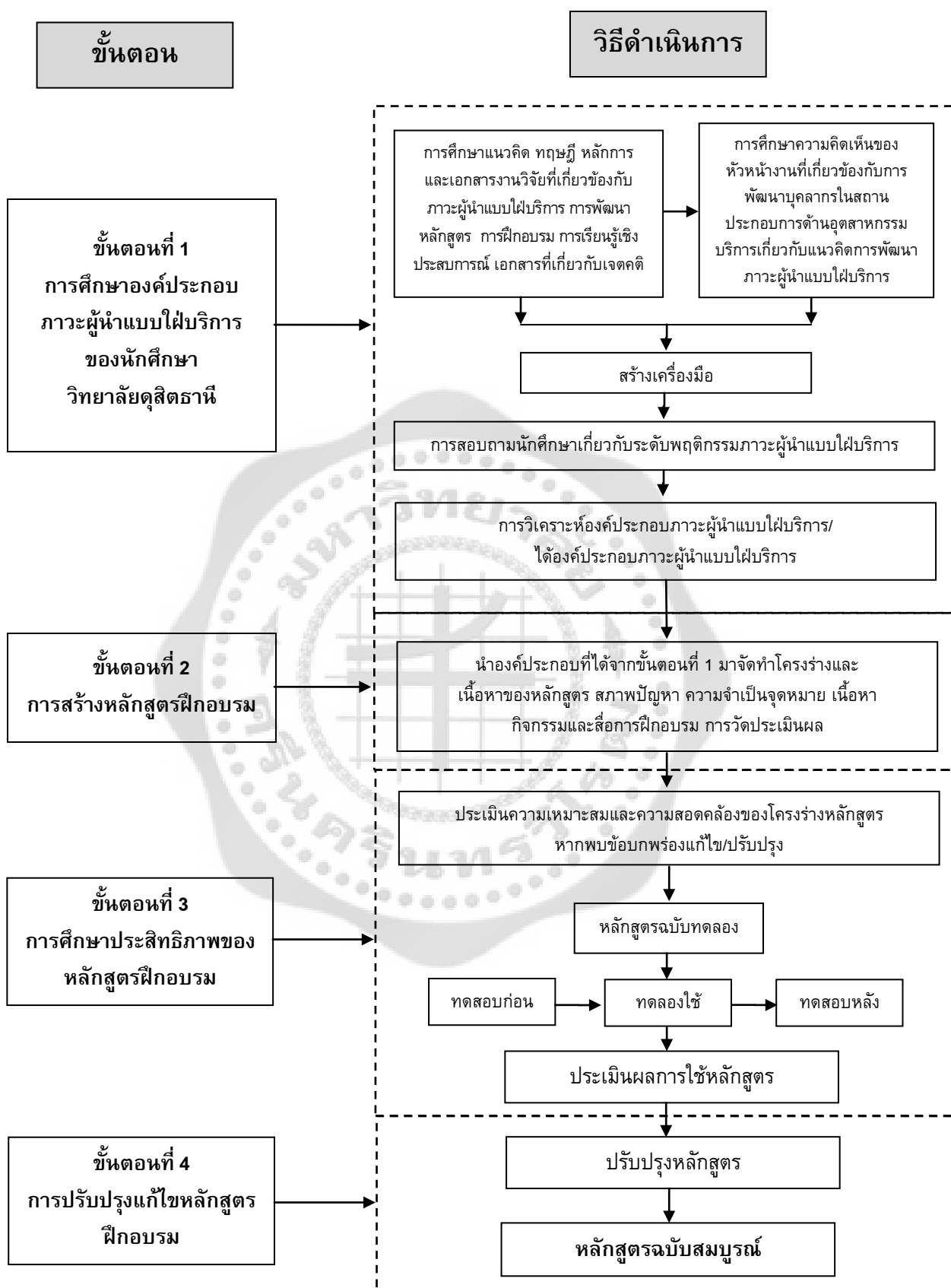
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

โดยจัดลำดับการนำเสนอสาระในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 3 ประกอบด้วยการกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ในครั้งนี้ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังภาพประกอบ 8 และขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ดังตาราง 3



ภาพประกอบ 8 แสดงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาหลักสูตร

ตาราง 3 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

ขั้นตอนที่	วัตถุประสงค์ ของการวิจัย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี	เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการ 2. ศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ในสถานประกอบการด้าน อุตสาหกรรมบริการเกี่ยวกับ แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ 3. สอบถามนักศึกษาเกี่ยวกับระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ 2. หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากรด้าน อุตสาหกรรมบริการ จำนวน 10 คน 3. นักศึกษาชั้นปีที่ 1-4	1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ 2. ได้ข้อมูลสำหรับนำไปร่าง แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 3. ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	เพื่อพัฒนาโครงสร้างของ หลักสูตรให้สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิ กับนักศึกษา	1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร 2. เขียนโครงสร้างหลักสูตร	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ได้โครงสร้างหลักสูตร

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอนที่	วัตถุประสงค์ ของการวิจัย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่ได้รับ
3. ศึกษาประสิทธิภาพของ หลักสูตรฝึกอบรม				
3.1 ประเมินโครงสร้าง หลักสูตร	1. เพื่อประเมินความ เหมาะสมของโครงสร้าง หลักสูตร 2. เพื่อประเมินความ สอดคล้องของโครงสร้าง หลักสูตร	ส่งแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา หลักสูตร ด้านการฝึกอบรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัด ประเมินผล จำนวน 5 คน	1. ได้โครงสร้างหลักสูตรที่ผ่านการ ประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ 2. การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างหลักสูตร
3.2 ทดลองใช้หลักสูตร ฝึกอบรม	เพื่อศึกษาประสิทธิภาพ ของหลักสูตร	ใช้วิธีการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีกลุ่ม ทดลอง 1 กลุ่ม ซึ่งมีการทดสอบ วัดความรู้ ทักษะและเจตคติก่อน และหลังการทดลอง	นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 30 คน ที่ได้มาจาก การสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม	ได้ทราบถึงประสิทธิภาพของหลักสูตรที่ พัฒนาขึ้น
4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ฝึกอบรม	เพื่อตรวจสอบผลการใช้ หลักสูตรภายหลังการ ทดลองใช้	แก้ไขปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ระหว่างและหลังจากการทดลองใช้ หลักสูตรตามสิ่งที่สังเกตได้ และ จากผลการประเมินความพึงพอใจ ต่อหลักสูตรฝึกอบรม	ข้อมูลจากการทดลองใช้ หลักสูตร	ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบ ให้บริการของนักศึกษาวิทยาลัย ดุสิตธานีฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

วิธีการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัย ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) รัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002) แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003) ลอบ (Laub. 2003) เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003) แदनนิส และ โบคาเนีย (Dennis; & Bocarnea. 2005) แวดเดล (Waddell. 2006) และพูน (Poon. 2006) และการให้ความหมายของการบริการในบริบทของประเทศไทยของจินตนา บุญบงการ (2539) และ วีระพงษ์ เณิมจิระรัตน์ (2538) นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจำนวน 44 องค์ประกอบ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ทำให้ได้องค์ประกอบทั้งสิ้นจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 5) การอ่อนน้อม (Humility) โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมาศึกษาหลักการทฤษฎีเพื่อนำข้อมูลไปสร้างเป็นข้อคำถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ส่วนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ ได้แก่ ผู้จัดการโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ผู้จัดการบริษัทท่องเที่ยว ผู้จัดการสปา ผู้จัดการศูนย์การประชุม หัวหน้าฟอครัว โดยกำหนดคุณสมบัติของหัวหน้างานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 8 ปี จำนวน 10 คน (ภาคผนวก ก) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่บุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการควรมี และต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำ พร้อมทั้งแนวทางและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการ (ภาคผนวก ก) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำการติดต่อประสานงานกับหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่ได้มาจากการสังเคราะห์ส่วนที่ 1 เพื่อยืนยันความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จากผลการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลสำหรับการนำไปร่างแบบสอบถามต่อไป

ส่วนที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อีกจากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 มาสร้างเป็นข้อคำถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งเป็นข้อมูลนำไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ สาขาวิชาการจัดการสปา วิทยาลัยดุสิตธานีที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 จำนวนนักศึกษา 2,703 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง เป็นนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี วิทยาลัยดุสิตธานี ชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 412 คน การประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกจากประชากรในการวิจัยครั้งนี้ประมาณด้วยความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ความคลาดเคลื่อน 5 เปอร์เซนต์ เมื่อเทียบจากตารางยามาเน่ (Yamane. 1967: 886-887) ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ชั้นปีการศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชั้นปีที่ 1	807	144
ชั้นปีที่ 2	713	101
ชั้นปีที่ 3	612	87
ชั้นปีที่ 4 หรือสูงกว่า	571	80
รวม	2,703	412

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ชั้นปีที่กำลังศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี ที่สร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert's Scale) (Likert. 1932. 1-55) มี 5 ระดับ จำนวน 128 ข้อ (ภาคผนวก ก) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน และคำอธิบายในการตอบข้อคำถาม ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ
ไฟบริการทั้งรายด้านและโดยรวมดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 100)

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อยที่สุด

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ใช้

รวบรวมข้อมูลเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้อง และความเหมาะสมของ
เครื่องมือโดยการดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้
1) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และ 2) มีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำ หรือการวิจัยอย่างน้อย
5 ปี เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of item objective congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (ภาคผนวก ก)
การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม โดยนำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญ
แต่ละคนมาให้ค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรการหาดัชนีความสอดคล้อง ความสอดคล้อง (Index of Item-
objective congruence: IOC) คำนวณโดยใช้สูตรของโรวินลลี และแฮมเบิลตัน (ล้วน สายยศ และ
อังคณา สายยศ. 2540: 249; อ้างจาก Rovinelli and Hambleton. 1997)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง อยู่ในเกณฑ์ที่นำข้อคำถามไปใช้ได้ ข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะพิจารณาตัดทิ้ง และ นำข้อความบางข้อมาปรับปรุงหรือแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันและมีข้อเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนภาษาบางข้อความ ซึ่งผู้วิจัยได้ แก้ไขตามคำแนะนำดังกล่าว ทั้งนี้ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 134 ข้อ จากข้อคำถามที่สร้างขึ้น 152 ข้อ

3. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของนักศึกษาโดยนำข้อความที่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ กับนักศึกษาชั้นปีที่ 4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย จำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลและหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สถิติทดสอบ t-test และ คัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ข้อความทั้งหมดจำนวน 128 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach. 1984: 169; วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. 2554: 119) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สร้างขึ้น และผ่านการ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี วิทยาลัยดุสิตธานี ชั้นปีที่ 1 ถึง ชั้นปีที่ 4 ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2557 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในแต่ละ ชั้นปี และเลือกกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละชั้นปีด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยคำนวณให้ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 412 คน จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง และนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา มา ตรวจสอบคัดความสมบูรณ์ของคำถาม แล้วนำคำตอบมาวิเคราะห์หองค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนแบบ ออธอกอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 หาค่าความเที่ยงตรงเชิงพินิจของแบบสอบถาม โดยการพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective congruence: IOC) คำนวณโดยใช้สูตรของโรวินอลลี และแอมเบิลตัน

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ดังนี้ (ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2540: 170-171)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

n คือ จำนวนข้อของแบบทดสอบ

s_i^2 คือ ความแปรปรวนของแบบทดสอบรายข้อ

s_t^2 คือ ความแปรปรวนของแบบทดสอบทั้งฉบับ

2.3 วิเคราะห์หาจำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for Social Science Personal Computer Plus) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนแบบออร์ทอกอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการเขียนโครงสร้างหลักสูตรที่ต้องการพัฒนา โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของ ไทเลอร์ (Tyler. 1975: 110-125) ชูชัย สมิทธิไกร (2548: 140-150) กระบวนการเรียนรู้ใช้หลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ของ เบิร์นาร์ด (Burnard. 1996: 23-34) การวัดเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเจตคติของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 249-251) ตลอดจนหลักการและเทคนิคในการฝึกอบรมของพงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2545: 164-165) มาประยุกต์ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

1. การกำหนดหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่จัดกลุ่มและตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่เรียบร้อยแล้ว นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม และเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับความจำเป็นของการวิจัยในครั้งนี้ การวิจัยในครั้งนี้กำหนดเป้าหมายของหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติ และมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

3. หน่วยการฝึกอบรม เป็นการนำข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นเนื้อหาสาระในหน่วยการเรียนรู้ของหลักสูตร โดยในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ประกอบด้วย

- 3.1 สาระสำคัญของหน่วยการฝึกอบรม เป็นการอธิบายสาระสำคัญของหน่วยการฝึกอบรมแต่ละหน่วย

- 3.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ กำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยกำหนดให้อยู่ในรูปของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

- 3.3 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมอยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด

- 3.4 เนื้อหาสาระ เป็นการกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้

3.5 กิจกรรมฝึกอบรม กำหนดให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และเนื้อหาสาระ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ เจตคติและทักษะควบคู่กัน

3.6 สื่อการฝึกอบรม กำหนดให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรมการฝึกอบรม

3.7 การวัดประเมินผล โดยกำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดประสงค์ของหลักสูตรการเรียนรู้ประจำหน่วยการฝึกอบรม เนื้อหาวิชา โดยแบ่งการวัดประเมินผล เป็น 2 แบบ คือ 1) การวัดประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม 2) การวัดประเมินผล ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการประเมินตามหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการ ใช้วัดก่อนและหลัง การฝึกอบรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำใช้วัดก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบสังเกต ทักษะภาวะผู้นำใช้วัดและประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมใน 3 ส่วน ได้แก่ การประเมินโครงสร้าง หลักสูตรฝึกอบรม การประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

การประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

1. การกำหนดประชากรที่ใช้ในการประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้ประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเฉพาะ อย่างใดอย่างหนึ่งในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการฝึกอบรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดและ ประเมินผล จำนวน 9 คน โดยให้ผู้ประเมินชุดนี้ประเมินทั้งความเหมาะสม และความสอดคล้องของ โครงสร้างหลักสูตร โดยมีรายละเอียดการประเมินดังต่อไปนี้

1.1 การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร เป็นการพิจารณาในแต่ละ องค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตร ได้แก่ หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการวัดประเมินผลว่า มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

1.2 การประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร เป็นการพิจารณาว่าประเด็น ต่างๆ ในองค์ประกอบของหลักสูตรในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านสภาพปัญหาและหลักการของ หลักสูตรฝึกอบรม สภาพปัญหาของหลักสูตรตรงกับหน่วยฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับ จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหน่วยฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในแต่ละหน่วยฝึกอบรม เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหน่วยฝึกอบรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหน่วยฝึกอบรมกับกิจกรรม และวิธีการฝึกอบรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ในหน่วยฝึกอบรมกับสื่อ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหน่วยฝึกอบรมกับการประเมินผล เนื้อหาใน

หน่วยการฝึกอบรมกับสื่อ เนื้อหาในหน่วยการฝึกอบรมกับการวัดประเมินผล กิจกรรมและวิธีการ ฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมกับการประเมินผล โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความสอดคล้อง กันมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงสร้างหลักสูตร

ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ขององค์ประกอบร่างหลักสูตรฝึกอบรมจากเอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิธีการสร้างแบบตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม จากนั้นเขียนข้อคำถามที่ต้องการตรวจสอบโดยเขียนให้ครอบคลุมทุกประเด็นในการตรวจสอบความ เหมาะสมและความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม ประเด็นข้อคำถามจะประกอบด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และวิธีการวัดประเมินผลการฝึกอบรม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการ ประเมินโครงสร้างหลักสูตรแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามความเหมาะสม ตั้งแต่เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ในโครงสร้างหลักสูตร ใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประเมินโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาคือ แน่ใจว่าสอดคล้อง ไม่แน่ใจ และแน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

3. การรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลการประเมินโครงสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยติดต่อประสานงาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง พร้อมกับนำโครงสร้างหลักสูตร และแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรไปให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ตอบโดยอิสระและรับกลับด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการขึ้นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบออกเป็น 1) การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร 2) การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความ สอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตรใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร ผู้วิจัย กำหนดค่านำหนักคะแนนและการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานดังนี้

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

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

คะแนน 4.50-5.00 หมายถึง โครงร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมมากที่สุด

คะแนน 3.50-4.49 หมายถึง โครงร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมมาก

คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง โครงร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมปานกลาง

คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง โครงร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมน้อย

คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง โครงร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การกำหนดค่าเฉลี่ยความเหมาะสมคือ ถ้าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประเมินโครงร่างหลักสูตรมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าร่างหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีคุณภาพ มีความเหมาะสมไม่ต้องทำการปรับปรุง ส่วนตัวเลือก ข้อคำถามข้อใดที่มีคะแนนหรือต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยจะพิจารณาถึงเหตุผลเป็นรายข้อเพื่อนำข้อมูลมา ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม และข้อใดที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยตัดทิ้งหรือปรับปรุงแก้ไขแล้วแต่กรณี และนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตรใช้ ค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาหาค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง แน่ใจว่าโครงร่างหลักสูตรสอดคล้อง

คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าโครงร่างหลักสูตรสอดคล้อง

คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าโครงร่างหลักสูตรไม่สอดคล้อง

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรการหาดัชนีความสอดคล้อง ความสอดคล้อง (Index of Item-objective congruence: IOC) คำนวณโดยใช้สูตรของโรวินลลี และแฮมเบิลตัน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2539: 249; อ้างจาก Rovinelli and Hambleton. 1977)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องที่เหมาะสมคือ ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้อง มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสม ใช้ได้ กับจุดมุ่งหมายของการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมไม่ต้องทำการปรับปรุง กรณีค่าดัชนีความสอดคล้อง น้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะพิจารณาถึงเหตุผลเป็นรายข้อเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม และ

นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาแก้ไขโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

การประเมินการใช้หลักสูตร

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการนำโครงสร้างหลักสูตรที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงเต็มรูปแบบกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตรและความเหมาะสมของการนำหลักสูตรไปใช้ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักสูตรมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ สาขาวิชาการจัดการสปา วิทยาลัยดุสิตธานี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 3,303 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ สาขาวิชาการจัดการสปา วิทยาลัยดุสิตธานี ปีการศึกษา 2558 ชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกตามความสมัครใจที่จะเข้าร่วมฝึกอบรมและสามารถร่วมฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร

2. แบบแผนการทดลอง

แผนการทดลองใช้หลักสูตรนี้ โดยใช้แผนการทดลองแบบ One Group Pretest-Posttest design (Campbell & Stanley, 1963: 171-246) ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แบบแผนการทดลอง

ทดสอบก่อน		ทดลอง	ทดสอบหลัง
T ₁		X	T ₂
เมื่อ	X	แทนการได้รับการทดลองฝึกอบรมตามหลักสูตร	
เมื่อ	T ₁	แทนการทดสอบวัดความรู้และวัดเจตคติก่อนการฝึกอบรม	
เมื่อ	T ₂	แทนการทดสอบวัดความรู้และวัดเจตคติหลังการฝึกอบรม	

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ได้แก่ คู่มือวิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม สื่อ และกิจกรรมต่างๆ ผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม จากนั้นนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะมาปรับปรุง โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินภาวะผู้นำแบบไพบริการประกอบด้วยแบบประเมินด้านความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะ และแบบประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตร และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรสำหรับให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

3.1 แบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำแบบไพบริการ ใช้วัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งก่อนการทดลอง และหลังการทดลองใช้หลักสูตร ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1) ศึกษาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไพบริการ จากหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) สร้างแบบทดสอบวัดความรู้ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ ตามตารางการวิเคราะห์หลักสูตรโดยจะต้องมีข้อคำถามแต่ละหน่วยการเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 5 ข้อ เกณฑ์การตรวจคะแนนให้ 1 คะแนนเมื่อตอบถูก นอกนั้นให้คะแนนเป็น 0

3) นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดประเมินผลจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4) หาค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบรายข้อโดยนำไปทดลองใช้กับนักศึกษา จำนวน 30 คน

5) หากคุณภาพของแบบทดสอบทั้งฉบับที่ประกอบด้วยข้อทดสอบที่ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนกเรียบร้อยแล้ว มาคำนวณค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการคำนวณของ คูเตอร์-ริชาร์ดสัน (KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.87

3.2 แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไพบริการ ใช้ศึกษาความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไพบริการของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งก่อนการทดลอง และหลังการทดลองใช้หลักสูตร มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1) ศึกษาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไพบริการ จากหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นข้อคำถามแต่ละหน่วยการเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 10 ข้อ

2) สร้างแบบวัดเจตคติตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งกำหนดให้มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ได้ข้อคำถามจำนวน 75 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนนสำหรับข้อความทางบวก	การตอบ	คะแนนสำหรับข้อความทางลบ
คะแนน 5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน 1
คะแนน 4	เห็นด้วย	คะแนน 2
คะแนน 3	ไม่แน่ใจ	คะแนน 3
คะแนน 2	ไม่เห็นด้วย	คะแนน 4
คะแนน 1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนน 5

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

คะแนน 4.50-5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมาก

คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อย

คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อยที่สุด

การกำหนดค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำแบบ
ไฟบริการ ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าผู้เข้ารับการอบรมมีเจตคติภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

3) นำแบบวัดเจตคติที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านภาวะ
ผู้นำ และด้านการวัดประเมินผล จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
ความเหมาะสมของภาษา และความสอดคล้องของเจตคติที่ต้องการประเมิน แล้วปรับปรุงแก้ไขตาม
ข้อเสนอแนะ

4) นำแบบวัดเจตคติที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับนักศึกษาจำนวน 30 คน
เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดเจตคติ โดยวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ข้อ
ที่มีค่ามากกว่า 0.20 ขึ้นไป และเป็น r_{xy} ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขึ้นไปได้จำนวน 60 ข้อ
เป็นแบบวัดเจตคติมีข้อความทางบวก 41 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1,3,4,5,6,7,9,11,12,14,15,18,19,
21,22,23,24,25,28,29,33,34,35,36,38,39,40,41,43,45,46,47,48,49,51,52,54,55,57,59,60 และ
ข้อความทางลบ 19 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2,8,10,13,16,17,20,26,27,30,31,32,37,42,44,50,53,56,58

5) หากคุณภาพของแบบวัดเจตคติทั้งฉบับโดยคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นด้วยการ
หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ 0.96

3.3 แบบวัดทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ
ไฟบริการของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดการฝึกอบรม ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1) ศึกษาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จากหน่วยการเรียนรู้ที่
กำหนดไว้ในหลักสูตร และเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) สร้างแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เป็นแบบสำรวจรายการ เพื่อ
ใช้สังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมที่เกิดทักษะและร่วมกิจกรรม แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด

มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 10 ข้อ โดยข้อความในแบบประเมินจะต้องสอดคล้องกับ
หน่วยการเรียนรู้ทั้ง 6 หน่วย ประกอบด้วย การบริการ การมอบหมาย การเป็นแบบอย่าง
การไว้วางใจ การตระหนักรู้ในตนเอง และการเสริมพลังอำนาจ ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงความสอดคล้องของพฤติกรรมที่ประเมินผู้เข้ารับการอบรมกับหน่วยการเรียนรู้

หน่วยการเรียนรู้ด้าน	พฤติกรรมที่ประเมิน
การบริการ	- ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
การมอบหมาย	- การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น - เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
การเป็นแบบอย่าง	- มีระเบียบวินัย และตรงต่อเวลา - กล้าคิดกล้าแสดงออก
การไว้วางใจ	- ความเป็นมิตร - พยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น
การตระหนักรู้ในตนเอง	- ยึดมั่นแจ่มใส และควบคุมอารมณ์ได้
การเสริมพลังอำนาจ	- มีการทำงานเป็นทีมในกลุ่ม - มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) นำแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบไฝบริการที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดประเมินผล จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบไฝบริการ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

คะแนน 4.50-5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการมากที่สุด

คะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการมาก

คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการปานกลาง

คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการน้อย

คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการน้อยที่สุด

การกำหนดค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

3.4 แบบประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรสำหรับให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1) สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรรูปแบบของแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม ตอนที่ 2 ด้านความสามารถของวิทยากร ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	เหมาะสมมาก
คะแนน 3	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด
การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้		
คะแนน 4.50-5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
คะแนน 3.50-4.49	หมายถึง	เหมาะสมมาก
คะแนน 2.50-3.49	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
คะแนน 1.50-2.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
คะแนน 1.00-1.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

การกำหนดค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าผู้ประเมินมีความเห็นว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ต่อไป

2) นำแบบประเมินความเหมาะสมที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดประเมินผล จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา และความสอดคล้องของกับประเด็นที่ต้องการประเมิน แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. วิธีดำเนินการทดลอง

ผู้วิจัยนำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากร และศึกษาผลการใช้โดยแบ่งขั้นตอนเป็น 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการทดลอง การดำเนินการทดลอง และการประเมินผล ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการทดลอง

ผู้วิจัยทบทวนรายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการและรายละเอียดกิจกรรมก่อนดำเนินการ และติดต่อประสานงานกับวิทยากร และผู้ช่วยวิทยากรเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม รายละเอียดของการจัดกิจกรรมตามแผนการสอน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้จัดเตรียมสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม สรรวจความพร้อมของสถานที่ และอุปกรณ์ที่ต้องใช้เช่น ห้องฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ได้แก่ วีดิทัศน์ ใบงาน คอมพิวเตอร์ กระดาษเปล่า ปากกาสีเมจิก ป้ายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใบลงลายมือชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดเอกสารการประเมินผลการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติ และแบบประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม พร้อมทั้งจัดเตรียมกระดาษคำตอบแบบแรงเงาในการให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ได้ติดต่อฝ่ายอาคารสถานที่ และฝ่ายปฏิบัติการของวิทยาลัยดุสิตธานีเพื่อจัดเตรียมโต๊ะสำหรับจัดอาหารว่าง และเครื่องดื่มให้บริการแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 ดำเนินการทดลอง

1. ผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนดโดยผู้วิจัยนำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการไปทดลองใช้ตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การดำเนินการฝึกอบรมให้แก่นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 30 คน ซึ่งจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาเรียนที่กำหนดไว้ 3 วัน สำหรับสถานที่ จะใช้อาคารเรียน 2 ห้องเรียนชั้น 4 ของวิทยาลัยดุสิตธานี โดยจะทำการฝึกอบรมวันที่ 15-17 มิถุนายน 2559 เวลา 09.00-16.30 น. การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรผู้วิจัยจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น ด้วยตนเองและทีมวิทยากร จนครบกระบวนการของหลักสูตร

2. การประเมินผลกลุ่มตัวอย่าง

1) ทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนการทดลองใช้หลักสูตร

2) การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ขณะดำเนินการทดลอง ผู้ประเมินได้แก่ ผู้ช่วยวิทยากร จำนวน 2 คน ประเมินกลุ่มตัวอย่างตลอดการฝึกอบรมตามแบบประเมินที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

3) ทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ภายหลังสิ้นสุดการทดลองใช้หลักสูตร

การประเมินผลการใช้หลักสูตร

การดำเนินการในขั้นนี้ดำเนินการเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ และ เจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยใช้การทดสอบด้วยสถิติ t-test (dependent) โดยตั้งระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05 (ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. 2540: 240) และการหาประสิทธิภาพของหลักสูตรมีวิธีการ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการก่อนและหลัง การฝึกอบรม โดยหลังการทดลองกำหนดเกณฑ์ว่าผู้เข้ารับการอบรมต้องได้คะแนนสูงกว่าก่อนการ ฝึกอบรม โดยใช้ t-test dependent ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย
2. การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยด้านเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการก่อนและหลัง การฝึกอบรม โดยหลังการทดลองกำหนดเกณฑ์ว่าผู้เข้ารับการอบรมต้องได้คะแนนสูงกว่าก่อนการ ฝึกอบรม โดยใช้ t-test dependent ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย
3. ค่าเฉลี่ยด้านทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ กำหนดที่ถือว่าเหมาะสมคือไม่ต่ำกว่า 3.50
4. พิจารณาความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม และด้านความสามารถของวิทยากรกำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมได้ ไม่ต่ำกว่า 3.50

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการในการขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ที่เกิดจากการประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิ์ผลของ หลักสูตร การประเมินผู้เข้ารับการอบรมด้านความรู้ ด้านเจตคติ ผลจากการสังเกตพฤติกรรมภาวะ ผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมตามข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ผู้ช่วยวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้หลักสูตร ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ได้แก่ สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน จำนวนคนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณาแจกแจงแบบ t (t-distribution)
df	แทน ชั้นแห่งความอิสระ (Degrees of Freedom)
P-Value	แทน ความน่าจะเป็นที่จะสังเกตได้
χ^2	แทน ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square)
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี โดยมีผลการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร บทความ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สรุปเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย และได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีจำนวน 44 องค์ประกอบ ในการวิจัยผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป นำมาเป็นตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยได้องค์ประกอบของตัวแปรทั้งสิ้นจำนวน 5 องค์ประกอบได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การไว้วางใจ (Trust) การบริการ (Service) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และการอ่อนน้อม (Humility) โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรทั้ง 5 ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมาเป็นข้อคำถาม

2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) หัวข้องานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการจำนวน 10 คน เกี่ยวกับ

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่บุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการควรมี ตลอดจนความต้องการแนวทาง และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาประมวลเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการในด้านการคิด วิเคราะห์ การมีวิสัยทัศน์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การแก้ปัญหา การมอบหมายงาน การเปิดใจรับฟัง ผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การบริการผู้อื่นโดยไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนตน การกระตุ้นโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามผู้นำ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการยอมรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการในด้านการมีวิสัยทัศน์ การบริการ การมอบหมายงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

3. สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยเขียนข้อความตามองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนิยามปฏิบัติการจากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 5 องค์ประกอบ แบ่งเป็น 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 30 ข้อ 2) ด้านการไว้วางใจ จำนวน 30 ข้อ 3) ด้านการบริการ จำนวน 30 ข้อ 4) ด้านการเสริมพลังอำนาจ จำนวน 32 ข้อ 5) ด้านการมอบหมายงาน จำนวน 30 ข้อ รวมข้อคำถามทั้ง 5 องค์ประกอบ มีจำนวน 152 ข้อ จากนั้นนำข้อคำถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ และนำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ได้ข้อความทั้งหมด จำนวน 135 ข้อ (ภาคผนวก) โดยได้ข้อความแต่ละองค์ประกอบ แบ่งเป็น 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 21 ข้อ 2) ด้านการไว้วางใจ จำนวน 25 ข้อ 3) ด้านการบริการ จำนวน 27 ข้อ 4) ด้านการเสริมพลังอำนาจ จำนวน 29 ข้อ และ 5) ด้านการมอบหมายงาน จำนวน 26 ข้อ

4. นำข้อคำถามที่คัดเลือกไว้ทั้งหมดไปทดลองใช้ (Try out) กลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย โดยสอบถามกับนักศึกษาชั้นปีที่ 4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลและหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สถิติทดสอบ t-test และคัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ข้อความทั้งหมดจำนวน 128 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach. 1984: 169; วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. 2554: 119) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 421 คน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์

องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ
ไพบริการโดยพิจารณาที่ค่าไอเกน (Eigen Value) ที่เกิน 1.0 โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and
Bartlett's test ซึ่ง ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy เป็นการตรวจสอบ
ความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง KMO ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับ
matrix สหสัมพันธ์ โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy อยู่ระหว่าง 0-1
และควรมีค่ามากกว่า 0.5 ถ้าขนาดตัวอย่างมีความเหมาะสม และการทดสอบ Bartlett's Test of
Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ผลการตรวจสอบ KMO (Kaiser-
Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.94 ซึ่งเข้าใกล้ 1 (มากกว่า 0.5 และเข้าสู่ 1)
แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดในการที่จะวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Factor Analysis พบว่าตัว
แปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (Chi-Square = 37000.355, df = 8128, P-Value
<0.05) แสดงว่า matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมสำหรับการ
วิเคราะห์องค์ประกอบ

5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไพบริการของนักศึกษาหลักสูตร
บริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 128 ตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์
องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) พบว่า องค์ประกอบหลัก จากการสกัด
องค์ประกอบมีจำนวน 17 องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 และองค์ประกอบทั้ง 17
องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 60.7 และเมื่อหมุนแกน
องค์ประกอบด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ให้ข้อความแต่ละข้อความอยู่ในองค์ประกอบใด
องค์ประกอบหนึ่งเพียงองค์ประกอบเดียวโดยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด พบว่า สามารถจัดเข้า
องค์ประกอบได้ครบทุกข้อความ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ถึง 0.77 (สุวิมล ติรภานันท์.
2553: 36) โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะพิจารณาเฉพาะข้อความที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้น
ไป และแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีจำนวนข้อความตั้งแต่ 3 ข้อความขึ้นไป ทำให้ได้องค์ประกอบของ
ภาวะผู้นำแบบไพบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดใน
ตาราง 7

ตาราง 7 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน
สะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	29.85	30.04	30.04	29.85	30.04	30.04	6.27	6.31	6.31
2	4.71	4.74	34.78	4.71	4.74	34.78	4.53	4.56	10.87
3	3.39	3.41	38.19	3.39	3.41	38.19	8.43	8.49	19.35
4	2.85	2.87	41.07	2.85	2.87	41.07	6.84	6.88	26.23
5	2.46	2.47	43.54	2.46	2.47	43.54	1.77	1.78	28.02
6	2.18	2.19	45.73	2.18	2.19	45.73	4.25	4.27	32.29
7	2.04	2.06	47.79	2.04	2.06	47.79	6.43	6.47	38.76
8	1.68	1.69	49.48	1.68	1.69	49.48	3.16	3.18	41.94
9	1.52	1.53	51.01	1.52	1.53	51.01	2.71	2.73	44.67
10	1.45	1.46	52.47	1.45	1.46	52.47	1.67	1.68	46.36
11	1.34	1.35	53.82	1.34	1.35	53.82	2.05	2.06	48.41
12	1.29	1.3	55.12	1.29	1.30	55.12	2.57	2.58	51.00
13	1.24	1.24	56.37	1.24	1.24	56.37	2.22	2.23	53.23
14	1.12	1.12	57.49	1.12	1.12	57.49	1.96	1.97	55.20
15	1.08	1.09	58.58	1.08	1.09	58.58	1.73	1.74	56.94
16	1.08	1.08	59.66	1.08	1.08	59.66	1.41	1.42	58.36
17	1.03	1.03	60.70	1.03	1.03	60.70	2.32	2.34	60.70

จากตาราง 7 พบว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอแกนมากกว่า 1 มี 17 องค์ประกอบและสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 60.7 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มีค่ามากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัยองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีไกเซอร์ (Kaiser, 1960) พบว่ามี 6 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาจึงทำให้เหลือตัวแปรทั้งหมด 40 ตัวแปร และมีการตัดตัวแปรที่ถูกสกัดออกจำนวน 79 ตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้ 6 องค์ประกอบ

การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไม่บริการ กับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลักดังแสดงในตาราง 8 ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้ 6 องค์ประกอบดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 8 การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ กับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	องค์ประกอบที่ 1 เรียกว่า การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)
องค์ประกอบที่ 2 การไว้วางใจ (Trust)	องค์ประกอบที่ 2 เรียกว่า การบริการ (Service)
องค์ประกอบที่ 3 การบริการ (Service)	องค์ประกอบที่ 3 เรียกว่า การเป็นแบบอย่าง (Modeling)
องค์ประกอบที่ 4 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)	องค์ประกอบที่ 4 เรียกว่า การนอบน้อม (Humility)
องค์ประกอบที่ 5 การนอบน้อม (Humility)	องค์ประกอบที่ 5 เรียกว่า การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)
	องค์ประกอบที่ 6 เรียกว่า การไว้วางใจ (Trust)

จากตาราง 8 การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ กับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก พบว่า มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับการสังเคราะห์ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ การไว้วางใจ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ และการนอบน้อม และมีองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและตั้งชื่อใหม่จำนวน 2 องค์ประกอบ คือ การเสริมพลังอำนาจ และการเป็นแบบอย่าง

ตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
1. ข้าพเจ้าจะส่งเสริมให้เพื่อนมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น	0.667					
2. ข้าพเจ้าจะมอบอำนาจการตัดสินใจแก่เพื่อนเพื่อจะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของเขามากขึ้น	0.622					
3. ข้าพเจ้าให้เพื่อนปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเองเพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของเขา	0.576					
4. ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ของตนเองได้	0.572					
5. ข้าพเจ้าให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ	0.534					
6. ข้าพเจ้าส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น	0.527					
7. ข้าพเจ้าจะจัดเครื่องมือและทรัพยากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของผู้อื่น	0.517					
8. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความมั่นใจในความสามารถของเขาเองเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.507					
9. ข้าพเจ้าจะให้เพื่อนได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์กร	0.503					
10. ข้าพเจ้าจะส่งเสริมให้เพื่อนมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น	0.500					
11. ข้าพเจ้าจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเร็ว		0.636				
12. ข้าพเจ้าตั้งใจให้บริการผู้อื่นจนเกิดความประทับใจในการบริการ		0.620				

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
10. ข้าพเจ้าจะสังเกตและจดจำพฤติกรรมของ ผู้รับบริการเพื่อจะได้ให้บริการอย่างประทับใจ		0.604				
11. ข้าพเจ้าจะให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ทุกคนที่มา ใช้บริการ		0.593				
12. ข้าพเจ้าให้บริการอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดย คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ		0.510				
13. ข้าพเจ้าจะตรวจสอบการเตรียมการให้พร้อม ในการให้บริการผู้อื่น		0.502				
14. ข้าพเจ้าให้บริการผู้อื่นเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ เพื่อน ๆ			0.701			
15. ข้าพเจ้าจะแจ้งให้เพื่อนร่วมกลุ่มเข้าใจใน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ทำ เพื่อให้มีความกระตือรือร้น และจะทำให้งานที่ ทำมีความสำคัญยิ่งขึ้น			0.656			
16. ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นเห็นภาพในอนาคตเพื่อ กระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นและดำเนินงานไป ได้ด้วยความสำเร็จ			0.595			
17. ข้าพเจ้าจะมีการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพและมีการประสานงานเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน			0.577			
18. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัว ข้าพเจ้า			0.576			
19. ข้าพเจ้าจะให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่เพื่อน ร่วมกลุ่มเพื่อส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ			0.529			
20. ข้าพเจ้ามียอมรับว่าทุกคนย่อมมี ความสามารถที่แตกต่างกัน				0.664		
21. ข้าพเจ้าไม่แสดงความสามารถออกเกินตัว				0.609		

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
22. ข้าพเจ้ายอมรับในคุณค่าของผู้อื่น				0.590		
23. ข้าพเจ้ายอมรับความสามารถของผู้อื่นที่มี ความแตกต่างกัน				0.564		
24. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้อื่นที่น้อยกว่า				0.555		
25. ข้าพเจ้าไม่เคยคิดว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น				0.535		
26. ข้าพเจ้าจะรู้จักอ่อนของผู้อื่น ข้าพเจ้าก็จะไม่ นำมาเปิดเผยให้เสียหาย				0.526		
27. ข้าพเจ้าเป็นคนใช้วาจาที่สุภาพ					0.768	
28. ข้าพเจ้ามีกิริยาที่สุภาพนอบน้อม					0.643	
29. ข้าพเจ้าเป็นคนพูดจาไพเราะแม้พูดกับคนที่ ด้อยกว่า					0.602	
30. ข้าพเจ้าจะคิดและไตร่ตรองก่อนแสดงออก ต่อผู้อื่นด้วยความระมัดระวัง					0.571	
31. ข้าพเจ้ามีจิตใจที่อ่อนโยน					0.564	
32. ข้าพเจ้าระวังตนเองไม่ทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ					0.511	
33. ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมกลุ่มไว้วางใจในการ ทำกิจกรรมต่างๆ ที่ข้าพเจ้าปฏิบัติ						0.619
34. ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นไว้วางใจเพื่อให้เกิดความ เชื่อมั่นในตัวข้าพเจ้า						0.599
35. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพัฒนาศักยภาพของเพื่อน ร่วมกลุ่มด้วยการให้ความไว้วางใจต่อพวกเขา						0.573
36. ข้าพเจ้ามอบหมายความรับผิดชอบตาม ความสามารถให้กับเพื่อนร่วมกลุ่มถึงแม้จะ เป็นเรื่องสำคัญ						0.546
37. ข้าพเจ้าแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อน โดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง						0.534

จากตาราง 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ได้ผลเป็นองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ 0.50-0.76 ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เรียกว่า การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (Eigenvalue) เท่ากับ 6.27 ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 10 ตัวแปร ข้อที่ 1-10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50-0.67 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 6.31 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 เรียกว่า การบริการ (Service) มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (Eigenvalue) เท่ากับ 4.53 ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ข้อที่ 11-16 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50-0.64 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.56 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้าจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเร็วความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 8.49 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้าให้บริการผู้อื่นเพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนๆ

องค์ประกอบที่ 3 เรียกว่า การเป็นแบบอย่าง (Modeling) มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ เท่ากับ 8.43 ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ข้อที่ 17-22 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.53-0.70 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 8.49 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้าให้บริการผู้อื่นเพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนๆ

องค์ประกอบที่ 4 เรียกว่า การอ่อนน้อม (Humility) มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (Eigenvalue) เท่ากับ 6.84 ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร ข้อที่ 23-29 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.53-0.66 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 6.88 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้ายอมรับว่าทุกคนย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบที่ 5 เรียกว่า การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (Eigenvalue) เท่ากับ 1.77 ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ข้อที่ 30-35 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.51-0.77 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 1.78 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้าเป็นคนใช้วาจาที่สุภาพ

องค์ประกอบที่ 6 เรียกว่า การไว้วางใจ (Trust) มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (Eigenvalue) เท่ากับ 4.25 ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ข้อที่ 36-40 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.53-0.62 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.27 สำหรับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมกลุ่มไว้วางใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ข้าพเจ้าปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 มาเขียนโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และกิจกรรมการฝึกอบรมโดยศึกษาเอกสาร ตำรา สิ่งพิมพ์ต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของไทเลอร์ (Tyler. 1975: 110-125) และชูชัย สมิทธิไกร (2548: 140-150) ในส่วนของกระบวนการเรียนรู้ หลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ได้นำหลักการทฤษฎีของ เบอ์นาร์ด (Burnard. 1996: 23-34) และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเจตคติของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 249-251) มาร่างข้อคำถาม วัดเจตคติ ตลอดจนศึกษาหลักการและเทคนิคในการฝึกอบรมของ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2545: 164-165) และชูชัย สมิทธิไกร (2540: 176-204) มาเขียนโครงสร้างหลักสูตรโดยกำหนดหน่วยการเรียนรู้ตามองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่องการบริการ (Service)
 - หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่องการนอบน้อม (Humility)
 - หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่องการเป็นแบบอย่าง (Modeling)
 - หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่องการไว้วางใจ (Trust)
 - หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่องการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)
 - หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 เรื่องการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)
- (หลักสูตรฝึกอบรมดังรายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ค)

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยได้สร้างตารางวิเคราะห์หลักสูตร ประกอบด้วยหน่วยการฝึกอบรม จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม และการวัดประเมิน ดังตาราง 10

ตาราง 10 การวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไปบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
1. การบริการ	1. อธิบายความหมายของการบริการ ลักษณะของการบริการ และหลักการให้บริการที่ดี 2. เขียน/ระบุพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้รับบริการ ประเภทต่างๆ ได้ 3. อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการบริการที่ดี 4. อธิบายองค์ประกอบของระบบการบริการและหลักในการบริการที่ดี 5. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้การบริการผู้อื่น	1. ความหมายของการบริการ 2. ลักษณะของการบริการ 3. องค์ประกอบของระบบการบริการ 4. หลักในการบริการที่ดี	1. กิจกรรมการวิเคราะห์ปัญหาในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ จำนวน 4 กรณีศึกษา โดยให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม/อภิปราย/แสดงความคิดเห็น 2. อบรมโดยการบรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้โปรแกรม PowerPoint 2. กรณีศึกษา 4 เรื่อง 3. วีดิทัศน์เรื่อง การบริการที่ดี	1. ประเมินจากการแก้ปัญหา กรณีศึกษาที่กำหนดให้ 2. ประเมินจากแบบทดสอบความรู้ด้านการบริการ 3. ประเมินจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 10 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
2. การมอบหมาย	1. อธิบายความหมายและ คุณลักษณะของการมอบหมาย ได้ 2. อธิบายวิธีการและทักษะการ มอบหมายได้ 3. จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มี การมอบหมายได้ 4. อธิบายความสำคัญและ ประโยชน์ของการมอบหมายได้	1. ความหมายของการ มอบหมาย 2. คุณลักษณะของ การมอบหมาย 3. ประโยชน์ของการ มอบหมาย	1. กิจกรรมการตอบ คำถามเกี่ยวกับการ มอบหมายและแสดง บทบาทสมมติโดย ให้ แบ่งกลุ่ม/ อภิปราย/แสดง ความคิดเห็น 2. อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint 2. ข้อคำถาม 8 ข้อ	1. ประเมินจากการ ตอบข้อคำถามและ บทบาทสมมติ 2. ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการมอบหมาย 3. ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 10 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
3. การเป็น แบบอย่าง	1. อธิบายความหมายของการเป็น แบบอย่างได้ 2. อธิบายทฤษฎีการเป็น แบบอย่าง 3. จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำได้	1. ความหมายของการ เป็นแบบอย่าง 2. กระบวนการเรียนรู้ การเป็นแบบอย่าง 3. แบบอย่าง พฤติกรรมภาวะ ผู้นำ	1. กิจกรรมการ วิเคราะห์ปัญหาใน การให้บริการอย่าง มีคุณภาพ จำนวน 3 กรณีศึกษา โดยให้ นักศึกษาแบ่งกลุ่ม/ อภิปราย/แสดง ความคิดเห็น 2. อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint 2. กรณีศึกษา 3 เรื่อง	1. ประเมินจากการ แก้ปัญหา กรณีศึกษาที่ กำหนดให้ 2. ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการเป็น แบบอย่าง 3. ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 10 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
4. การไว้วางใจ	1. อธิบายความหมายของการไว้วางใจได้ 2. อธิบายหลักการขององค์ประกอบของการไว้วางใจได้ 3. อธิบายความสำคัญของการไว้วางใจได้	1. ความหมาย ความไว้วางใจ 2. องค์ประกอบของการไว้วางใจ 3. ความสำคัญของการไว้วางใจ	1. กิจกรรมการไว้วางใจให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมวางแผนและแสดงความคิดเห็นสิ่งที่ได้รับการทำกิจกรรม 2. อบรมโดยการบรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้โปรแกรม PowerPoint 2. วีดิทัศน์เรื่องทำไมต้องไว้วางใจกัน	1. ประเมินจากการวางแผนทำกิจกรรม 2. ประเมินจากแบบทดสอบความรู้ด้านการไว้วางใจ 3. ประเมินจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 10 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
5. การตระหนักรู้ ในตนเอง	1. อธิบายความหมาย และ ความสำคัญของการความ ตระหนักรู้ในตนเองได้ 2. อธิบายถึงองค์ประกอบการ ตระหนักรู้ในตนเองได้ 3. จำแนกพฤติกรรมการตระหนัก รู้ในตนเองได้ 4. อธิบายความสำคัญและ ประโยชน์ของการตระหนักรู้ใน ตนเองได้	1. ความหมายการ ตระหนักรู้ในตนเอง 2. ความสำคัญของการ การตระหนักรู้ใน ตนเอง 3. องค์ประกอบของ การตระหนักรู้ใน ตนเอง 4. การพัฒนาการ ตระหนักรู้ในตนเอง	1. กิจกรรมการประเมิน ตนเอง และให้ผู้เข้า อบรมนำเสนอแนว ทางแก้ไขปัญหา ต่อผู้อื่น 2. กิจกรรมประเมิน พฤติกรรมตนเอง 3. อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint 2. ข้อคำถามการ ประเมินตนเอง 2 ชุด	1. ประเมินจากการ ตอบคำถามและ วิธีการแก้ไขปัญหา ตนเอง 2. ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการตระหนักรู้ ในตนเอง 3. ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 10 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
6. การเสริมพลัง อำนาจ	- อธิบายความหมาย และ ลักษณะของการเสริมพลัง อำนาจได้ - อธิบายความสำคัญของการ เสริมพลังอำนาจได้ - อธิบายกระบวนการในการ เสริมพลังอำนาจได้ - อธิบายความสำคัญและ ประโยชน์ของการเสริมพลัง อำนาจได้ - เลือกวิธีการเสริมพลังอำนาจที่ เหมาะสมแก่ตนเองและผู้อื่นได้	- ความหมายของการ เสริมพลังอำนาจ - ลักษณะของการ เสริมพลังอำนาจ - ความสำคัญของ การเสริมพลัง อำนาจ - กระบวนการเสริม พลังอำนาจ	- กิจกรรมการการ แก้ไขปัญหาแทนที่ จะผลักดันให้ผู้เข้า อบรมแบ่งกลุ่ม แก้ไขปัญหาตามข้อ คำถามที่ให้และบอก เหตุผล - อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	- สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint - กรณีศึกษา 1 ชุด - วีดิทัศน์เรื่องการ เสริมพลังอำนาจ	- ประเมินจากการ แก้ไขปัญหาตาม โจทย์ที่กำหนดให้ - ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการตระหนักรู้ ในตนเอง - ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมในการฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรม สื่อในการฝึกอบรม และการวัดประเมินผลการฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม

จากผลการศึกษางานวิจัยจำนวนมากทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยที่ยืนยันว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ในปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมากขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระทำต่อผู้ตามและส่งผลทางบวกต่อเจตคติของผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบเดิมที่ใช้อำนาจในการสั่งการให้ผู้ตามปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องเสี่ยงภายในองค์การ และส่งผลทางลบต่อจิตใจผู้ตาม ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การลดลง การมีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำจะปฏิบัติได้ง่าย แต่ถือว่าเป็นวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดของผู้นำในปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นภาวะผู้นำที่ดีเพราะคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ให้บริการผู้อื่นโดยไม่ได้หวังผล หรือหวังความรุ่งเรือง หรือหวังความสำเร็จให้กับตนเอง การปฏิบัติตนแบบนี้จะทำให้ผู้ตามยอมรับและเป็นที่เคารพรักของผู้ตาม เนื่องจากทำให้ผู้ที่ได้รับบริการมีจิตใจผูกพันต่อผู้นำ ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการไม่สามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามได้ดีเท่ากับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ แตกต่างกับภาวะผู้นำแบบอื่น เนื่องจากภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นคุณลักษณะของผู้ที่มีคุณลักษณะในการรับฟังผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น มีความประนีประนอม มีความตระหนัก มีความสามารถในการโน้มน้าว มีความคิดรวบยอด มีการมองการณ์ไกล มีจิตในการให้บริการและดูแล มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้เจริญก้าวหน้า และการพัฒนาองค์การ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการจะมีการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีการให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ตาม มีเจตคติที่เป็นบวกและเข้าใจความแตกต่างของบุคคล มีการวางตัวระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างสมดุลโดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมบริการ คือ การมีบุคลิกภาพที่ดีของนักบริการประกอบด้วย

- 1) มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดีต่อผู้ร่วมงาน รู้จักเคารพและเกรงใจ
- 2) มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่
- 3) มีความคิดริเริ่มที่ดีในการสร้างสรรค์งานใหม่
- 4) มีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายจนสุดความสามารถ
- 5) มีความซื่อสัตย์ต่องาน
- 6) ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น
- 7) รู้จักประมาณในความสามารถของตนเองและไม่โอ้อวดความสามารถแก่ผู้อื่น
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและของสังคม
- 9) มีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง มีความเสียสละสูง และมีจิตสำนึกที่จะทำความดี
- 10) มีความ

ตื่นตัวและความรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา และมีความสามารถในการปรับตัวและ
 อารมณ์ 11) มีความมุ่งมั่นที่สร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ
 12) มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมงาน 13) เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 ก้าวหน้า และเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ 14) เป็นผู้มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีความ
 สุจริตใจต่อทุกคน 15) เป็นผู้ไม่โอ้อวด ทะนง โสโอหัง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น มีความเห็นอก
 เห็นใจผู้อื่น และ 16) มีความสามารถในการสร้างความสามัคคี และมีความสามารถในการพัฒนา
 ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้
 บุคลากรทางด้านอุตสาหกรรมบริการมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะช่วยในการพัฒนาธุรกิจด้าน
 อุตสาหกรรมบริการให้เจริญก้าวหน้า อันส่งผลต่อผู้รับบริการที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจ
 เพราะธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่ประเทศเป็นจำนวนมากมหาศาล

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนักศึกษาที่กำลังศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการควรได้รับความรู้และ
 พัฒนาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ วิทยาลัยดุสิตธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอน
 ด้านอุตสาหกรรมบริการ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนานักศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการเมื่อ
 นักศึกษาจบการศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัย
 จึงได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการแก่นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีขึ้น

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อให้นักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ เป็นผู้มีความรู้ เจตคติ ทักษะภาวะ
 ผู้นำแบบไฟบริการ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมบริการในสถาน
 ประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 6 หน่วยการเรียนรู้โดยเรียงลำดับเนื้อหา
 หลักสูตรตามความง่ายของเนื้อหา ดังนี้

- หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่องการบริการ (Service)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่องการนอบน้อม (Humility)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่องการเป็นแบบอย่าง (Modeling)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่องการไว้วางใจ (Trust)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่องการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)
- หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 เรื่องการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

4. กิจกรรมในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม โดยมุ่งหวังให้
 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ จากการกระทำของตนเอง หรือของกลุ่มหรือจาก
 การร่วมสังเกต โดยในแต่ละกิจกรรมจะมีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อให้มีการอภิปราย ระดมสมอง

การแสดงบทบาทสมมติ เกม การฝึกปฏิบัติ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยกิจกรรมในการฝึกอบรม มีวิธีดำเนินการดังนี้

4.1 การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำก่อนการฝึกอบรมเพื่อวัดความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.2 การสร้างความคุ้นเคย ใช้เกมในการสร้างความคุ้นเคย เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศ แห่งการเปิดเผยตัวเองให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกัน

4.3 ดำเนินการฝึกอบรม ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์โดยให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และใช้ แบบประเมินพฤติกรรม ประเมินทักษะความเป็นผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.4 ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ

1) ขั้นประสบการณ์ เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำประสบการณ์ของตนออกมา ใช้ในการเรียนรู้และแบ่งประสบการณ์แก่ผู้อื่น

2) ขั้นสังเกตอย่างไตร่ตรองหรือคิดทบทวน เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดง ความคิดเห็นของตนแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม

3) ขั้นความคิดรวบยอด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจและเกิด ความคิดรวบยอด ซึ่งจะส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติ และเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ

4) ขั้นประยุกต์แนวคิด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองใช้ความคิดรวบยอด หรือสร้างความคิดรวบยอดในรูปแบบต่างๆ เป็นการแสดงถึงผลของความสำเร็จในการเรียนรู้

5) การทดสอบหลังการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมว่าได้รับความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

5. เทคนิคในการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมใช้วิธีการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ เกม การฝึกปฏิบัติ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม

6. สื่อในการฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายภาพ (LCD) พร้อมจอรับภาพ เอกสารประกอบการฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์ แบบฝึกหัด แบบทดสอบ และแบบประเมินต่างๆ

7. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมจะดำเนินการวัดและ ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตติก่อนและหลังการ ฝึกอบรม ด้านทักษะใช้แบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการขณะดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรใน 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1) การประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร 2) การประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร

ข้อ	โครงสร้างหลักสูตร	n = 9		ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	4.56	0.53	มากที่สุด
2.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.56	0.53	มากที่สุด
3.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.44	0.53	มาก
4.	หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร	4.56	0.53	มากที่สุด
5.	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหน่วยฝึกอบรม	4.56	0.73	มากที่สุด
6.	การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหน่วยฝึกอบรม	4.56	0.53	มากที่สุด
7.	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยฝึกอบรม	4.44	0.73	มาก
8.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยฝึกอบรม	4.33	0.50	มาก
9.	สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้	4.44	0.53	มาก
10.	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา	4.33	0.71	มาก
11.	ระยะเวลาในการฝึกอบรม	4.44	0.67	มาก
12.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	4.22	0.57	มาก
รวม		4.45	0.57	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโครงสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด โดยข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 2) เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร 4) การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหน่วยฝึกอบรม 5) การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหน่วยฝึกอบรม

1.2 การประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (n = 9)

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความ สอดคล้อง	ความหมาย
1.	สภาพปัญหาและหลักการของหลักสูตรฝึกอบรม	0.89	สอดคล้อง
2.	สภาพปัญหาของหลักสูตรตรงกับหน่วยฝึกอบรม	0.89	สอดคล้อง
3.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ในแต่ละหน่วยฝึกอบรม	0.89	สอดคล้อง
4.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	1	สอดคล้อง
5.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในแต่ละ หน่วยฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
6.	เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหน่วยฝึกอบรม	0.89	สอดคล้อง
7.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหน่วยฝึกอบรมกับ กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
8.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหน่วยการฝึกอบรมกับสื่อ	0.89	สอดคล้อง
9.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหน่วยการฝึกอบรมกับการ ประเมินผล	0.89	สอดคล้อง
10.	เนื้อหาในหน่วยการฝึกอบรมกับสื่อ	0.89	สอดคล้อง
11.	เนื้อหาในหน่วยการฝึกอบรมกับการวัดประเมินผล	0.89	สอดคล้อง
12.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมกับ การประเมินผล	1	สอดคล้อง

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีประเด็นสาระสอดคล้องกันในภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบโครงสร้างหลักสูตรที่จัดทำขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโครงสร้างหลักสูตรเป็นตามเกณฑ์ที่กำหนด มีประเด็นที่สอดคล้องกันทุกประเด็น โดยไม่มีประเด็นใดที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสอดคล้องกันมากและมีค่าความสอดคล้องเป็น 1.00 ได้แก่ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในแต่ละหน่วยฝึกอบรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหน่วยฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม และกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมกับการประเมินผล สำหรับข้ออื่นๆ มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ 0.89 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้คือไม่ต่ำกว่า 0.50

จากการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญ ได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีดังนี้

- 1) จัดเรียงความยากง่ายของเนื้อหาใหม่
- 2) ลดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเวลาการฝึกอบรม
- 3) ปรับกิจกรรมโดยให้เพิ่มเป็นกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ
- 4) ปรับตารางฝึกอบรมโดยให้เพิ่มหัวข้อกิจกรรม
- 5) ให้เพิ่มคำกล่าวนำถึงความสำคัญของกิจกรรมที่จะจัดขึ้นก่อนนำเข้าสู่วัตถุประสงค์ของกิจกรรม
- 6) ควรทำตารางสรุปเป็นแนวนอนให้เห็นว่าแต่ละจุดประสงค์มีเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมอย่างไร ใช้สื่ออะไร และจะประเมินจุดประสงค์นั้นอย่างไรจะช่วยให้หน่วยการฝึกอบรมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนทดลองใช้หลักสูตร

2. การประเมินผลการใช้หลักสูตร

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร และประเมินทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยการสังเกตพฤติกรรม เพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ
ไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

การทดสอบ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
ก่อนการทดลองใช้หลักสูตร	30	20.20	2.21	-23.02**
หลังการทดลองใช้หลักสูตร	30	24.46	3.13	

**p < .01

จากตาราง 13 แสดงว่า ผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 การเปรียบเทียบเจตคติความเป็นผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 การเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

การทดสอบ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
ก่อนการทดลองใช้หลักสูตร	30	3.75	0.19	-8.78**
หลังการทดลองใช้หลักสูตร	30	4.20	0.22	

**p < .01

จากตาราง 14 แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบไฝบริการ โดยการใช้แบบสังเกตพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบไฝบริการของผู้เข้ารับการอบรมตลอดการฝึกอบรม และวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี (n = 30)

ข้อ	พฤติกรรมความเป็นผู้นำ	n = 30		ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	กล้าคิด กล้าแสดงออก	4.00	0.79	มาก
2.	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.03	0.49	มาก
3.	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.87	0.82	มาก
4.	ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	4.00	0.45	มาก
5.	มีความเป็นมิตร	4.27	0.45	มาก
6.	มีการทำงานเป็นทีมในกลุ่ม	4.17	0.38	มาก
7.	มีระเบียบวินัย และตรงต่อเวลา	4.50	0.73	มาก
8.	พยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น	3.90	0.71	มาก
9.	ยิ้มแย้มแจ่มใส และควบคุมอารมณ์ได้	4.17	0.38	มาก
10.	เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	4.07	0.74	มาก
รวม		4.10	0.69	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการโดยรวมในระดับมากทุกประเด็น และมีค่าเฉลี่ยรวมที่ 4.10

2.4 การประเมินความเหมาะสมของการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ตามความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี (n = 30)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	n = 30		ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D.	
ตอนที่ 1 ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม				
1.	การจัดสถานที่ฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมตลอดการ ฝึกอบรม	4.40	0.67	มาก
2.	การดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วย การเรียนรู้	4.53	0.50	มากที่สุด
3.	การอำนวยความสะดวกของวิทยากรในระหว่างการ ฝึกอบรม	4.63	0.61	มากที่สุด
4.	การกำหนดเวลาในการฝึกอบรมแต่ละกิจกรรมของ หน่วยการเรียนรู้	4.43	0.56	มาก
5.	ความชัดเจนของเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยการ เรียนรู้	4.30	0.75	มาก
6.	การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.43	0.67	มาก
7.	การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการ เรียนรู้	4.37	0.55	มาก
8.	การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.50	0.57	มากที่สุด
9.	การจัดบริการอาหารว่างตลอดการฝึกอบรม	4.50	0.50	มากที่สุด
10.	การจัดบรรยากาศการฝึกอบรมที่เอื้ออำนวยต่อการ เรียนรู้	4.33	0.60	มาก
11.	ความรู้ความสามารถและประโยชน์ที่ได้รับภายหลัง การฝึกอบรม	4.57	0.50	มากที่สุด
รวม		4.45	0.32	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	n = 30		ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D.	
ตอนที่ 2 ด้านความสามารถของวิทยากร				
1.	มีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการฝึกอบรม	4.47	0.50	มาก
2.	เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม	4.50	0.57	มากที่สุด
3.	มีศิลปะในการพูด การฟัง และการใช้คำถาม-คำตอบ	4.53	0.57	มากที่สุด
4.	มีความตั้งใจดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรม	4.50	0.73	มากที่สุด
5.	มีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระการฝึกอบรมที่รับผิดชอบ	4.63	0.49	มากที่สุด
6.	นำเสนอเนื้อหาสาระทุกเรื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่าย	4.40	0.72	มาก
7.	มีทักษะในการใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม	4.50	0.63	มากที่สุด
8.	มีความสามารถในการวัดประเมินผลการฝึกอบรม	4.47	0.62	มาก
9.	บูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับเนื้อหาสาระการฝึกอบรม	4.60	0.62	มากที่สุด
10.	ดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้	4.60	0.62	มากที่สุด
11.	เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสดังออกอย่างทั่วถึง	4.53	0.73	มากที่สุด
12.	มีความสามารถเป็นผู้นำในการดำเนินการฝึกอบรม	4.53	0.68	มากที่สุด
รวม		4.52	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 16 แสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าการฝึกอบรมโดยรวมเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 4.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คือ การดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกของวิทยากรในระหว่างการฝึกอบรม การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ การจัดบริการ

อาหารว่างตลอดการฝึกอบรม และความรู้ความสามารถและประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม ส่วนประเด็นอื่นๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก

ด้านความสามารถของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นโดยรวมว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 4.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เกือบทุกข้อ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านมีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการฝึกอบรม การนำเสนอเนื้อหาสาระทุกเรื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และมีความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยสรุปเกี่ยวกับความมุ่งหมาย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายทั่วไป เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาในวิทยาลัยดุสิตธานี และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี
2. เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี
3. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 2,703 คน
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2558 จำนวนทั้งสิ้น 3,303 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2557 ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในแต่ละชั้นปีและเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นปีด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม เป็นนักศึกษาที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2558 ที่ได้มาด้วยความสมัครใจจำนวน 30 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรม และ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ในขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และเจตคติ
3. สัมภาษณ์หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่บุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการควรมี และต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำ แนวทางและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการ
4. สร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปใช้สำหรับการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและแก้ไขปรับปรุงแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
6. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และสรุปผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ไปเป็นขอบเขตของการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ นำผลจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี จากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการ ทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การวัดเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม ตลอดจนหลักการและเทคนิคในการฝึกอบรมมาร่างหลักสูตรฝึกอบรม องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม และนำข้อมูลที่วิเคราะห์องค์ประกอบจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตร

ประกอบด้วย 6 หน่วยการเรียนรู้ คือ 1) การบริการ 2) การมอบน้อม 3) การเป็นแบบอย่าง 4) การไว้วางใจ 5) การตระหนักรู้ในตนเอง และ 6) การเสริมพลังอำนาจ โดยแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ผู้วิจัยออกแบบกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการทั้ง 6 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยใช้เวลาในการฝึกอบรม 3 วัน สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพ กิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ กิจกรรมเพื่อการประยุกต์ใช้ความรู้ กิจกรรมเพื่อการคิดวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมุติ กิจกรรมการสร้างความรู้ความไว้วางใจ กิจกรรมการสร้างความรู้ความตระหนัก กิจกรรมการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง กิจกรรมการประเมินอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง กิจกรรมการสร้างความคิดที่เป็นสมาชิกของทีม กิจกรรมการพัฒนาทีมและแก้ไขปัญหา โดยกิจกรรมเหล่านี้ใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มสัมพันธ์ กรณีศึกษา กระบวนการกลุ่ม การวิเคราะห์ตนเอง การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ บทบาทสมมุติ สำหรับการฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรม คู่มือการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบฝึกหัด ใบบาง แบบทดสอบ แบบประเมิน วัสดุทัศน และกำหนดช่วงระยะเวลาการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ โครงสร้างหลักสูตร ปริมาณเนื้อหาและกิจกรรม สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมจะใช้ แบบทดสอบวัดประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม การวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการประเมินตามหลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเครื่องมือ ที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ใช้วัดก่อนและหลังการฝึกอบรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการใช้วัดก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบสังเกต ทักษะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการใช้วัดและประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปใช้กับนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต ชั้นปีที่ 1-4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30 คน ให้ทำแบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และ แบบวัดเจตคติก่อนได้รับการฝึกอบรม และทำการประเมินหลังการฝึกอบรมอีกครั้ง สำหรับการ ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรผู้วิจัยใช้แนวคิดของ บรรยงค์ โตจินดา (2556: 195-216) โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 ส่วนคือ คือ 1) การประเมินเอกสารหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญเป็น ผู้ตรวจสอบคุณภาพโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมด้วยแบบประเมินความเหมาะสม และแบบประเมิน ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 2) การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการประเมิน ความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ 3) การประเมินสัมฤทธิ์ผลของ หลักสูตรฝึกอบรมที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบทดสอบวัดความรู้ แบบทดสอบ วัดเจตคติ และแบบวัดทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการตลอดการฝึกอบรมทำการประเมินโดยผู้ช่วยวิทยากร

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวัดประเมินผล หลักสูตรในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ และผลจากการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม

รวมถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ผู้ช่วยวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมให้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมฉบับที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี 2) เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยมีรายละเอียดและจัดลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีด้วยกัน 6 องค์ประกอบคือ 1) การบริการ (Service) 2) การอ่อนน้อม (Humility) 3) การเป็นแบบอย่าง (Modeling) 4) การไว้วางใจ (Trust) 5) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 6) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีข้อคำถามทั้ง 6 องค์ประกอบ รวมจำนวนทั้งสิ้น 128 ข้อ หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สถิติทดสอบ t-test และคัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีหลักฐานแสดงความเชื่อมั่นในระดับค่อนข้างสูง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 128 ตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก พบว่า องค์ประกอบหลักจากการสกัดองค์ประกอบมีจำนวน 17 องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 และองค์ประกอบทั้ง 17 องค์ประกอบสามารถ อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 60.7 และเมื่อหมุนแกน แบบออธอกอนอลด้วยวิธีแวนแมกซ์ ให้ข้อความแต่ละข้อความอยู่ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงองค์ประกอบเดียวโดยใช้น้ำหนักขององค์ประกอบสูงสุด พบว่า สามารถจัดเข้าองค์ประกอบได้ครบทุกตัวแปร โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ถึง 0.77 โดยงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะพิจารณาเฉพาะตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีจำนวนตัวแปรตั้งแต่ 3 ข้อความขึ้นไป ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 6 องค์ประกอบ

2. ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี พบว่า การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามกระบวนการสร้างหลักสูตร ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบของหลักสูตร 4 ประการ คือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม การจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 1) ตารางการวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรม 2) สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม 3) จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม 4) เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม 5) กิจกรรมในการฝึกอบรม 6) สื่อในการฝึกอบรม 7) การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม 8) คำแนะนำสำหรับ

วิทยาการและผู้ช่วยวิทยาการ 9) เทคนิคในการฝึกอบรม 10) กิจกรรมนำเข้าสู่การฝึกอบรม ในส่วนของเนื้อหาสาระการฝึกอบรมประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 6 ด้าน คือ การบริการ การมอบน้อม การเป็นแบบอย่าง การไว้วางใจ การตระหนักรู้ในตนเอง และการเสริมพลังอำนาจ ผู้วิจัยใช้เวลาในการดำเนินการฝึกอบรม 3 วัน และกำหนดตารางการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตรปริมาณเนื้อหา ลักษณะกิจกรรมที่ใช้ รวมถึงการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย กิจกรรมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพ กิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ กิจกรรมเพื่อการประยุกต์ใช้ความรู้ กิจกรรมเพื่อการคิดวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมุติ กิจกรรมการสร้างความรู้ไว้วางใจ กิจกรรมการสร้างความรู้ตระหนัก กิจกรรมการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง กิจกรรมการประเมินอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง กิจกรรมการสร้างความคิดที่เป็นสมาชิกของทีม กิจกรรมการพัฒนาทีมและแก้ไขปัญหา สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ใช้วัดก่อนและหลังการฝึกอบรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการใช้วัดก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการใช้วัดและประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม

3. ผลการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 การประเมินเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมและความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด โดยหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้มีความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.45 และมีค่าความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระหว่าง 0.89-1.00 ซึ่งแสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้

3.2 การประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยนำหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นไปใช้กับนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี ชั้นปีที่ 1-4 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 30 คน และประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรมด้วยแบบประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมที่ 4.45 และมีความพึงพอใจด้านความสามารถของวิทยาการในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมที่ 4.52

3.3 การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยแบ่งการประเมินเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสัมฤทธิ์ผลด้านความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติภาวะผู้นำแบบไฟบริการก่อนและหลังการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนที่ 3 การประเมินทักษะภาวะ

ผู้นำแบบไฟบริการ โดยการใช้แบบสังเกตพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้เข้ารับการอบรมตลอดการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยรวมในระดับมากทุกประเด็น และมีค่าเฉลี่ยรวมที่ 4.10 จากผลการศึกษาพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการเพิ่มขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีด้วยกัน 6 องค์ประกอบคือ 1) การบริการ (Service) 2) การนอบน้อม (Humility) 3) การเป็นแบบอย่าง (Modeling) 4) การไว้วางใจ (Trust) 5) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 6) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสอดคล้องกับงานวิจัยดังนี้องค์ประกอบ 1 การบริการ (Service) สอดคล้องกับรัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-147) แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003: Online) เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis and Bocarnea. 2005. 600-615) แวดเดิล (Waddell. 2006: Online) และพูน (Poon. 2006: 1-10) องค์ประกอบ 2 การนอบน้อม (Humility) สอดคล้องกับแพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003: Online) เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis and Bocarnea. 2005. 600-615) แวดเดิล (Waddell. 2006: Online) และพูน (Poon. 2006: 1-10) จิตนา บุญบงการ (2539: 15) และ วีระพงษ์ เณิมจิระรัตน์ (2538: 7) องค์ประกอบ 3 การเป็นแบบอย่าง (Modeling) สอดคล้องกับรัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-147) และ เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003: Online) องค์ประกอบ 4 การไว้วางใจ (Trust) กับรัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-147) แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis and Bocarnea. 2005. 600-615) แวดเดิล (Waddell. 2006: Online) และพูน (Poon. 2006: 1-10) องค์ประกอบ 5 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) แวดเดิล (Waddell. 2006: Online) และพูน (Poon. 2006: 1-10) องค์ประกอบ 6 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) กับรัชเชล และ สโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-147) แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) เพจ และ วอง (Page; & Wong. 2003: Online) เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis and Bocarnea. 2005. 600-615) แวดเดิล (Waddell. 2006: Online) และพูน (Poon. 2006: 1-10) ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยด้านภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

2. การประเมินเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมด้วยการประเมินเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ทำการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม 2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม 3) เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม 4) กิจกรรมในการฝึกอบรม 5) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 6) สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม และ 7) การวัดและการประเมินผล การฝึกอบรม ผลการประเมิน พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีความเหมาะสมระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมที่ระดับ 4.45 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ถ้าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการประเมินโครงสร้างหลักสูตรมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีคุณภาพ มีความเหมาะสม ไม่ต้องทำการปรับปรุง และผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีประเด็นที่สอดคล้อง โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.89-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถือว่าโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ไม่ต้องทำการปรับปรุง และแสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ตามจุดมุ่งหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบตามกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรด้วยการกำหนดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาความต้องการและความจำเป็นของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการมาเป็นหลักในการพิจารณาการคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การจัดลำดับเนื้อหาพิจารณาถึงความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายในเนื้อหาโดยเรียงตามลำดับเนื้อหาเข้าใจได้ง่ายไปสู่เนื้อหาที่อาจเข้าใจได้ยาก รวมถึงการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร (สัจ จุฑานันท์. 2532: 236-241; ธำรง บัวศรี. 2542: 8-9; วิชัย ดิสสระ. 2533: 42-44; Taba. 1962: 422-425) และรูปแบบการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิไกร. 2556: 140-150; พงศ์ หรดาล. 2539: 94-98; Tyler. 1975: 110-125) นอกจากนี้ยังผ่านการประเมินคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญทำให้หลักสูตรฝึกอบรมมีคุณภาพ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา เพื่อนำไปศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ มีค่าความเชื่อมั่นเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพของแบบสอบถาม และเลือกใช้ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มากกว่า 0.50 ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มาใช้ในการวางโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม และดำเนินการตามองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมที่ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหา การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลหลักสูตร

สอดคล้องกับ วุฒิสถิตี พิศสุวรรณ (2553: 140-151) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสำหรับนักศึกษาพยาบาลตามโครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมเป็นเพราะโครงสร้างหลักสูตรมีองค์ประกอบของหลักสูตรครบถ้วน เหมาะสมและมีความสอดคล้องกันซึ่งสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรมมีความชัดเจนแสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงและสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของหลักสูตรในการนำไปใช้เสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้กับนักศึกษาพยาบาล และจากการศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิผล สามารถเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้กับนักศึกษาพยาบาลที่เข้ารับการฝึกอบรม

3. การประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถนำมาใช้ได้ดีในสถานการณ์จริงเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และสามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรมจากการสังเกต และการสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากที่สุดในเรื่อง การดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกของวิทยากรในระหว่างการฝึกอบรม การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ การจัดบริการอาหารว่างตลอดการฝึกอบรม ความรู้ความสามารถและประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตรฝึกอบรมได้ดำเนินตามกระบวนการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน อีกทั้งได้ผ่านการประเมินคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรสามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ได้ อีกทั้งผู้วิจัยได้ปรับหลักสูตรฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดเรียงหน่วยการเรียนรู้จากเนื้อหาง่ายไปเนื้อหายาก และผู้เชี่ยวชาญให้ปรับกิจกรรมเป็นกรณีศึกษา และการแสดงบทบาทสมมติด้านอุตสาหกรรมบริการจึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538: 42-62) กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้การฝึกอบรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์ วิธีการฝึกอบรมประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปราย เป็นกลุ่ม การระดมสมอง กรณีศึกษา เกม การแสดงบทบาทสมมติ และสอดคล้องกับ พงษ์จันทร์ ภูษานิชย์ (2545: 164-165) และชูชัย สมิทธิไกร (2540: 176-204) กล่าวว่า การแสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ยึดหลักการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริงโดยมีการกำหนดสถานการณ์ขึ้นมา วิธีการนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มองเห็นแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น นอกจากนี้การให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมโดยการแบ่งกลุ่มและให้อภิปรายกลุ่ม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อค้นหาข้อสรุป ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้จักและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสอดคล้องกับ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538: 42-62) กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้การฝึกอบรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับ สกาวเนตร ไทรแจ่มจันทร์ (2558: 164) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตสำหรับนักเรียนพยาบาลทหารอากาศ ผลการประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรมพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากที่สุด ในเรื่องมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างทั่วถึง ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสังคมและในวิชาชีพ เมื่อพิจารณาความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการใช้ หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการด้านความสามารถของวิทยากร พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นในภาพรวมว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดได้แก่ วิทยากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม มีศิลปะในการพูด การฟัง และการใช้คำถาม-คำตอบ มีความตั้งใจดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรม มีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระการฝึกอบรมที่รับผิดชอบ มีทักษะในการใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม มีการบูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ ให้สัมพันธ์กับเนื้อหาสาระการฝึกอบรม มีการดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแสดงออกอย่างทั่วถึง และมีความสามารถเป็นผู้นำในการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ พงศ์ หรดาล (2539: 94-98) กล่าวว่า การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดทำหลักสูตรต้องดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตร จัดลำดับความสำคัญของเนื้อหา กำหนดหัวข้อวิชาฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม กำหนดแนวทางในการฝึกอบรม กำหนดวิธีการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาของแต่ละหัวข้อ เตรียมตารางฝึกอบรม เตรียมข้อแนะนำโดยทั่วไป การดำเนินการอบรมและวัดผลการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ รสสุคนธ์ มกรมณี (2549: 7-8) กล่าวว่า การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมมีความสำคัญที่จะทำให้หลักสูตรประสบความสำเร็จโดยต้องมีการเลือกใช้อย่างเหมาะสมและผสมผสานกันหลายเทคนิคเช่น การใช้การบรรยายถ้าจะต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำได้แม่นยำและจำได้นานและเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น อาจต้องใช้กิจกรรมหรือสื่อสตัททูปกรณ์ต่างๆ ประกอบการบรรยายด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้ประสาทสัมผัสทุกด้านในการเรียนรู้ การฝึกอบรมในแต่ละครั้งจึงจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เมื่อเลือกใช้เทคนิคต่างๆ แล้ววิทยากรต้องมีความรู้ความสามารถต้องมีความถนัดในการใช้เทคนิคที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม

4. การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม เป็นการประเมินการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านความรู้ ด้านเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังรับการฝึกอบรมซึ่งสอบถามจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ และแบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ พบว่า หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และเจตคติ

สูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การรวบรวมข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผสมผสานและบูรณาการแนวคิดทฤษฎีด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และหลักการเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ โดยในการฝึกอบรมมีการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อีกทั้งมีกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจและเกิดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 249-251) กล่าวว่า เจตคติเกิดจากประสบการณ์สิ่งเร้าต่างๆ รอบตัวบุคคล เจตคติเป็นลักษณะของความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้นว่า ชอบ พอใจ เห็นด้วย เจตคติจะเกิดขึ้นเพราะมีสิ่งเร้าจึงมีการตอบสนอง และสอดคล้องกับ บุษกร พรหมหล้าวรรณ (2549: 49) กล่าวถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดเจตคติไว้ว่า เจตคติเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบที่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับการเรียนรู้ การเลียนแบบ การอบรมสั่งสอน ความเชื่อ การยอมรับซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเกิดเจตคติของบุคคล และอาจเกิดจากการที่ผู้เข้าอบรมได้รับสิ่งเร้าจากการฝึกอบรมจึงเกิดกระบวนการเรียนรู้ การคิด ความรู้สึกในทางที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ดังที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542: 210-213) กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติ จะประกอบด้วยความรู้ ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้า และการคิดต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนทำให้เกิดความรู้สึกทางดีหรือไม่ดี

การเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมผลการวิจัยพบว่า คะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้หลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสามารถเสริมสร้างความรู้ด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ที่ผ่านการฝึกอบรมได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเกิดจากส่วนประกอบของหลักสูตรได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ สื่อ กิจกรรม วิธีการฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการวัดประเมินผลมีความเหมาะสม โดยเฉพาะวิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้นำหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์นาร์ด (Burnard. 1996: 15-19) อธิบายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระทำ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้พร้อมกับผู้สอน และมีสิ่งเร้าที่หลากหลายกว่าการบรรยายของผู้สอนอย่างเดียว การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 10 ทักษะ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอยู่ในระดับมาก ทุกทักษะทั้งในด้านกล้าคิด กล้าแสดงออก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความเป็นมิตร มีการทำงานเป็นทีม มีระเบียบวินัย มีความพยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส และควบคุมอารมณ์ได้ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สอดคล้องกับ ฮันนี และมันฟอร์ด (Honey; & Mumford. 1992: 17-21) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการ

เรียนรู้เชิงประสบการณ์เหมาะสมกับผู้เรียนแบบนักกิจกรรม การสอนต้องจัดกิจกรรมจะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม หรือการแก้ปัญหาด้วยการระดมความคิด มีความสุขกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น วิธีสอนแบบนี้ผู้สอนต้องจัดกิจกรรมที่มีการแข่งขัน การทำงานเป็นทีม การเล่นเกม เป็นต้น และสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของวิทยาลัยดุสิตธานี “DUSIT Characters” ด้านการมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น การให้ความเข้าใจผู้อื่น กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก อ่อนโยนและเป็นมิตรกับคนทั่วไป มีความสามารถในการสื่อสาร มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา (วิทยาลัยดุสิตธานี. 2557: 19) และสอดคล้องกับบุคลิกลักษณะของผู้ให้บริการที่ จินตนา บุญบงการ (2539: 15) และวีระพงษ์ เณิมจิระวัฒน์ (2538: 7) กล่าวว่าผู้ให้บริการต้องมีบุคลิกยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเราเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความอ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพมีมารยาทดี มีความกระฉับกระเฉง และกระตือรือร้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริการ การมอบหมาย การเป็นแบบอย่าง การไว้วางใจ การตระหนักรู้ในตนเอง และการเสริมพลังอำนาจ มีข้อเสนอในการนำไปใช้ดังนี้

1) วิทยาลัยดุสิตธานี ควรส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน หรือจัดกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ โดยอาจจัดเนื้อหาหน่วยการเรียนรู้ในรายวิชา หรืออาจสร้างรายวิชาใหม่เป็นวิชาเลือกเสรีให้นักศึกษาเลือกเรียนตามความสนใจ ทั้งนี้อาจนำองค์ประกอบอื่นๆ มาเพิ่มเติมเป็นเนื้อหาความรู้ เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการครอบคลุมทุกด้าน

2) สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนด้านอุตสาหกรรมบริการ ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ ควรพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบัน โดยอาจเพิ่ม หรือลดองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หรือปรับปรุงแบบประเมินภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยกำหนดพฤติกรรมให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับอัตลักษณ์ของสถาบัน หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม

3) ควรสำรวจภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา เพื่อจะได้นำผลการสำรวจมาเป็นแนวทางในการกำหนดจัดกิจกรรม โครงการแก่นักศึกษาเพื่อให้มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

4) ควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ได้ไปใช้ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการ เพื่อให้บุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการมีการพัฒนาภาวะ

ผู้นำแบบฝึกปฏิบัติ อันจะส่งผลให้สถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการศึกษาด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบฝึกปฏิบัติของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี ที่พบว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ดังนี้

1) ควรศึกษารายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบฝึกปฏิบัติ ตั้งแต่สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตร กิจกรรมในการฝึกอบรม และการวัดประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบันในด้านเนื้อหา ระยะเวลาการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อ และการวัดประเมินผล

2) ควรมีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักศึกษาในประเด็นอื่นๆ โดยนำวิธีการสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำแบบฝึกปฏิบัติของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร

3) ควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถตรงกับการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำแบบฝึกปฏิบัติ เพื่อที่จะได้แนะนำ และเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบฝึกปฏิบัติของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจด้านความสามารถของวิทยากรในระดับมากที่สุดนั้น มีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1) วิทยากรที่บรรยายควรมีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญในเนื้อหาสาระและการถ่ายทอดความรู้ด้านภาวะผู้นำ ควรมีทักษะในการนำกิจกรรม และการสรุปผลงานหรือกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเสนอให้สอดคล้องกับเนื้อหาการฝึกอบรม ควรมีวิทยากรในการบรรยายอย่างน้อย 2 คน เพื่อให้การบรรยายเกิดความหลากหลายสามารถดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มากขึ้น

2) ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 30 คน ควรใช้ห้องบรรยายขนาดใหญ่ ความจุประมาณ 60-70 คน เพื่อให้มีพื้นที่เพียงพอสำหรับการทำกิจกรรม

3) การจัดฝึกอบรมวิทยากรควรจัดทำแผนการสอน และมีการพูดคุยหารือเพื่อเตรียมความพร้อมทั้งวิทยากรที่ร่วมสอน ตลอดจนผู้ช่วยวิทยากรเพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างราบรื่น

4) การบรรยายควรใช้เทคนิคการสอนประกอบกันหลายๆ เทคนิคเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการกระตุ้นการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย อภิปราย การสาธิต การระดมสมอง กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง

5) ควรมีการติดตามผลด้านพฤติกรรม หรือเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นมากน้อยเพียงไรหลังการฝึกอบรมไปแล้ว 1 ภาคการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของนักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี จึงควรศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการในสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ เช่น สาขาวิชาธุรกิจการบิน สาขาวิชาการตลาด ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรมีการศึกษภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยใช้กลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงแรมและรีสอร์ท เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ ธุรกิจภัตตาคาร ห้างอาหาร สปา บริษัทท่องเที่ยว และศูนย์การจัดประชุม เป็นต้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2532). *การวิจัยสังเคราะห์กระบวนการหลักสูตร หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2524*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กิตติรักษ์ ตระกูล; และคนอื่นๆ. (2544). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำสถานศึกษาสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *การพยาบาลและการศึกษา*. 4(1): 76-78.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. *ขอคิดเพื่อวิสัยทัศน์*. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence>
- แก้วตา ไทรงาม; และคนอื่นๆ. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ.
- คณิต สุขรัตน์. (2556). *การศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน*. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/4113/4077>
- คะนิงนิจ อนุโรจน์. (2557). *ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2542) *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2540). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาบริการ*. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จินตนา บุญบงการ. (2539). *การสร้างจิตสำนึกการให้บริการกับการปรับปรุงบริการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: ฟอรัมเทพรินติ้ง.
- จิรพล ระวีการ. (2555). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบผสมผสานเรื่องการบริหารของอาสามัครองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน. (2552). *ความไว้วางใจขององค์กรของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน*. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา. (2557. กรกฎาคม). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด*. *พฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 20(2): 1-17.

- ชัยพร วิชาวุธ. (2542, เมษายน-มิถุนายน). กลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาบุคคล: การเรียนเชิงประสบการณ์. *พัฒนาข้าราชการ*. 18(2): 3-14.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชื่นจิตร แจ่มเจนกิจ. (2540). *ตลาดบริการและตลาดองค์กรคู่แข่ง*. กรุงเทพฯ: เอช เอ็น กรุ๊ป.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี สุวรรณโชติ. (2542). *หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- จิระ ประवालพฤษ. (2538). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ณัฐพงศ์ เกศมาริน. (2546). *วิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยม สำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณัฐยา สินตระการผล. (2549). *ผู้นำแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐภูมิ หงส์รัตนวิจิตร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ลภัสรดา มุสิกวงศ์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่วิทยาลัยดุสิตธานี เมื่อวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2558.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทิตนา แคมมณี. (2544). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2545). *ศาสตร์การสอน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2546). *วิธีการสอนสำหรับครูมืออาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2552). *ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธมวรรณ มีเหมย; และคนอื่น ๆ. (2554, พฤษภาคม-สิงหาคม). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. 21(2): 447-455.
- ธรรมไทย. *มงคลที่ ๒๓ มีความถ่อมตน : มงคล 38 ประการ - ธรรมะไทย* สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2558, จาก <http://www.dhammathai.org/treatment/poem/poem23.php>
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2549). *การวัดเจตคติ*. อุบลราชธานี: วิทยาออฟเซตการพิมพ์.
- น้อย ศิริโชติ. (2524). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: พีระพัสนา.

- นิตย สัมมาพันธ์. (2552). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นรินทร์ จุลทรัพย์. (2547). *การวิจัยทางจิตวิทยาการแนะแนว*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- (2542). *กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดฝึกอบรมขั้นปฏิบัติการในธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). *พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- บุษกร พรหมล้ำวรรณ. (2549). *จิตวิทยาทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ประคอง กรณสูตร. (2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริญญ์ ต้นสกุล. (2550). *ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: จิตจักรวาล.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2551). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พงศ์ หรดาล. (2539). *การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาพื้นฐานอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2545). *จิตวิทยาการฝึกอบรม*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. (2540). *กลยุทธ์ในการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- (2546). *มาตรฐานการฝึกอบรมของสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550, กรกฎาคม-ธันวาคม). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 33(2): 157-171.
- ฟิลิฐ เมธาภัทร; และธีระพล เมธิกุล. (2541). *ยุทธวิธีการเรียนการสอนวิชาเทคนิค*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546, มกราคม-มิถุนายน). *ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) บริหารธุรกิจจริง*. 5(10): 54-60.
- มานิดา ชอบธรรม. (2558, มกราคม-มิถุนายน). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ (Servant Leadership) ของนิสิตชั้นปีที่ 4 หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต. วิทยาลัยดุสิตธานี*. 9(1): 147-163.

- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2549). เอกสารคำสอนรายวิชาการจัดการฝึกอบรมทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545, มกราคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 28(1): 31-32.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- รุจิร ภู่อาระ. (2545). การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.
- โรงแรมดุสิตธานี. (2553). รายงานประจำปี 2553. ม.ป.พ.
- ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. (2540). สถิติวิทยาทางการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- . (2543). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ว.วชิรเมธี. (2552). งานสัมฤทธิ์ชีวิตที่นรมย์. กรุงเทพฯ: ปราณพับลิชชิ่ง.
- วงศ์วรุตม์ ไตรวุฒิ. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ลภัสรดา มุสิกวงศ์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่วิทยาลัยดุสิตธานีเมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2558.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2542). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2554). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย ดิสสระ. (2533). การพัฒนาหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิทยาลัยดุสิตธานี. (2557). คู่มือการศึกษาระดับปริญญาตรี. กรุงเทพฯ: เบสท์กราฟฟิค.
- . 2556). แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยดุสิตธานี ประจำปีการศึกษา 2556. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยและวางแผน.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2542). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2538). คุณภาพในระบบบริการ. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2538, พฤศจิกายน-ธันวาคม). วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ข้าราชการ. 40(6): 11-32.
- วุฒิศักดิ์ พิศสุวรรณ. (2553). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสำหรับนักศึกษาพยาบาลตามโครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้. ปรินญาณพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ไวกูรณ์ กรณ์ลัพท์. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ลภัสรดา มุสิกวงศ์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่วิทยาลัยดุสิตธานี
เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2557.

ศักดา กาญจนนวนัลย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ลภัสรดา มุสิกวงศ์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่วิทยาลัยดุสิตธานี
เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2557.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2542). ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 4. สกลนคร:
ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา สถาบันราชภัฏสกลนคร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2540). *ธุรกิจทั่วไป: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ:
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สกวเนตร ไทรแจ่มจันทร์. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตสำหรับ
นักเรียนพยาบาลทหารอากาศ*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารและการจัดการ
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สังัด อุทรานนท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ภาควิชา
บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด บางโม. (2543). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

----- (2551). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *ยุทธวิธีการครองใจลูกค้า*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อมรินทร์
บุ๊คเซ็นเตอร์.

สมาคมพระคริสตธรรมไทย. (2554). *พระคริสตธรรมคัมภีร์ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: สมาคม
พระคริสตธรรมไทย.

สมิต สัชฌกร. (2546). *การต้อนรับและการบริการที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สายธาร.

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.
2551-2565)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2557, จาก http://plan.uru.ac.th/pdf/plan_university.pdf

----- (2552). *กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา มคอ.2*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *นโยบายการพัฒนามันที่อุดมคติไทย พ.ศ.
2554- 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพภายในระดับ
อุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2554). *รายงานสรุปองค์ความรู้โครงการเสวนา
เรื่อง การเตรียมความพร้อมผลิตบัณฑิตไทยในศตวรรษที่ 21 วันศุกร์ที่ 29 กรกฎาคม
2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา. (2551). *กิจกรรมนักศึกษากับการพัฒนาคุณภาพ
บัณฑิต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2529). *ทฤษฎีการวัดและประเมินผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
สยามศึกษา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคคิ่งค์.
- สุภาพร พิศาลบุตร; และยงยุทธ เกษสาคร. (2549). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. พิมพ์ครั้งที่
5. กรุงเทพฯ: BK อินเทอร์เน็ต.
- (2545). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม (Personnel Development and Training)*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินตติ้ง
- สุวิมล ตีรพานันท์. (2553). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ:
เลย์ปรีนส์.
- เสถียร เป้นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำ
องค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. ปรินญาณพนธ์ กศ.ด. (การ
อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรรถเวทย์ พฤกษ์สถาพร. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ลภัสรดา มุสิกวงศ์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่วิทยาลัย
ดุสิตธานี เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2557.
- อรุณ พรหมจรรย์. (2556, ธันวาคม). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. *สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*. 19(2):
66-78.
- อิตียา อุลิตผล. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, ลภัสรดา มุสิกวงศ์ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่วิทยาลัยดุสิตธานีเมื่อวันที่
20 มกราคม พ.ศ. 2558.
- Astin, Alexander W.; & Astin, Helen S. (2000). *Leadership Reconsidered: Engaging Higher
Education in Social Change*. Retrieved February 14, 2015, from
http://www.naspa.org/images/uploads/kcs/SLPKC_Learning_Reconsidered.pdf
- Armstrong, David G. (2003). *Curriculum Today*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Autry, James A. (2001). *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great
Morale, and Improve Bottom-line Performance*. New York: Three Revers.

- Burnard, P. (1995). *Learning Human Skills: An Experiential and Reflective Guide for Nurses*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- (1996). *Acquiring Interpersonal Skills: A Handbook of Experiential Learning for Health Professionals*. 2nd ed. London: Chapman & Hall.
- Bloom, B.S.; & Masia. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives-The Classification of Educational Goals-Handbook 1: Cognitive Domain*. London, WI: Longmans.
- Boatman, S.A.. (1999). The Leadership Audit: A process to Enhance the Development of Student Leadership. *NASPA*. 37(1): 325-335.
- Brownell, Judi. (2010, August). Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(3): 363-378.
- Business dictionary. (2015). *Leadership*. Retrieved February 14, 2015, from <http://www.businessdictionary.com/definition/servant-leadership.html>
- Business Dictionary. (2015). *Servant Leadership*. Retrieved February 14, 2015, from <http://www.businessdictionary.com/definition/servant-leadership.html>
- Campbell, D. T.; & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research on Teaching*. In N. L. Gage (Ed.), *Handbook of Research on Teaching*. Chicago: Rand McNally.
- Conger, J.A.; & Kanungo, R.N. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Management*. 13(3): 471-482.
- Cooper M.G.; & Trurumell, M.L. (2002). *From Hero as Leader to Servant as Leader*. In L. Spears (Ed.), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21 Century*. New York: John Wiley & Sons.
- Cook, J.; & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organization Commitment and Personal Need Fulfillment. *Occupational Psychology*, 53(1): 89-91.
- Cronbach, L.J. (1984). *Essential of Psychology Testing*. New York: Harper.
- Covey, Stephen. R. (1990). *Principle-centered Leadership*. New York: Fireside.
- Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. 2nd ed. Fort Worth, TX: Harcourt College.
- Dennis, Robert S.; & Bocarnea, Mihai. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development*. 26(8): 600-615.
- DuBrin, A.J. (2002). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 4th ed. Boston M.A.: Houghton Mifflin.

- Ecole Hoteliere de Lausanne. (2014). *Details of the Bachelor Program*. Retrieved August 22, 2014, from <http://www.ehl.edu/en/study/bachelor-program/details-bachelor-program/preparatory-year>
- Farling, M.L.; & et al. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*. 6(1/2): 49-72.
- Frost, Shelley ; & Media, Demand. *The Importance of Training & Development in the Workplace*. Retrieved February 15, 2015 from <http://smallbusiness.chron.com/importance-training-development-workplace-10321.html>
- Gibson, C. H. (1991). A Concept Analysis of Empowerment. *Advance Nursing*. (16): 354-361.
- Goleman, D.; & et al. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press. Boston: MA.
- Goldstein, Irwin L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment. Development and Evaluation*. 3rd ed. California: Brooks.
- Comte-Sponville, A. (2001). *A Small Treatise on the Great Virtues*. New York: Henry Holt.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- (1977). *The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greasley, K.; & King. N. (2005). *Employee Perceptions of Empowerment*. Employee Relations.
- Golembiewski, R.T; & McConkie, M. (1975). *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Hansen, Randall S.; & Hansen, Katharine. (2014). *What Do Employers Really Want? Top Skills and Values Employers Seek from Job-Seekers*. Retrieved October 20, 2014, from http://www.quintcareers.com/job_skills_values.html
- Haines, G. (2011). *Putting the Leadership Experience to Practice*. [Review of the book *The Leadership Experience*, R. L. Daft & P. G. Lane]. Retrieved from <http://www.nclp.umd.edu>
- Hartog, Den. N.; & Koopman. Paul.L. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. 2 Vols. England: SAGE.
- Heskett, Jim. (2015). *Why Isn't 'Servant Leadership' More Prevalent?*. Retrieved February 14, 2015, from <http://hbswk.hbs.edu/item/7207.html>
- Honey, P.; & Mumford, A. (1992). *The Manual of Learning Styles*. 2nd ed. Maidenhead, UK: Peter Honey and Alan Mumford.

- Hughes, R.L.; & et al. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 6th ed. International Edition: McGraw-Hill.
- Kasavana, Michael L.; & Brooks, Richard M. (1991). *Managing Front Office Operations*. Educational Institute of the America Hotel.
- Katz, Elihu.; & Danet, Brenda. (1973). *Bureaucracy and the Public: A Reader in Official-Client Relations*. New York: Basic Book.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment*. Hampshire England: Gower.
- Knirk ; & Gustafson. (2015). *ISD Model*. Retrieved February 15, 2015 from <http://www.slideshare.net/nimbkarshruti/knirk-and-gustafson-isd-model>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Massassusette, Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip. (1998). *Marketing Management*. (Analysis, Planning, Implementation, and Control). 6th ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kouzes, J.M.; & Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*, Jossey-Bass, San Francisco, C.A.
- Kretovics, M.A; & McCambridge, J.A. (1998). Determining what Employers Really Want: Conducting Stakeholder Focus Groups. *Career Planning and Employment*. 58(2): 25-31.
- Lawrence, P.G. (2006). NeoHumility/ Humility and Business Leadership: Do they belong together?. *Business and Leadership*. 2(1): 116-126.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (sola) Instrument*. Dissertation Abstracts International, 60 (02), 308A. (UMI No. 9921922)
- (2003). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Roundtable*, pp. 1-12. Regent University, Virginia.
- Leopold, John; & et al. (1999). *Strategic Human Resourcing: Principles, Perspectives and Practices*. London: Pearson Education.
- Lewis, JD.; & Weigert, A. (1985). *Trust as a Social Reality Social Forces*. Retrieved December 5, 2015 from <http://sf.oxfordjournals.org/content/91/1/25.full>
- Likert, R.A. (1932, May). Technique for the Measurement of Attitudes. *Arch Psychological*. 25(140): 1-55.

- Lock, Robert D. (2005). *Job Search Career Planning Guide, Book 2*. 5th ed. America: Edwards Brothers.
- Manasse, Lorri A. (1986, Fall). Vision and Leadership: Playing Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*. (63): 150-171.
- Merriam Webster. (2015). *Empowerment*. Retrieved February 14, 2015. from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment>
- (1996). Reflection on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership and Organization Development*. 17(7): 33-35.
- Millet, John D. (2015). *Management in the Public Service*. New York: MC Graw-hill.
- Morris, J.; & et al. (2005). Bringing Humility to leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*. 58(10): 1323-1350.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Nolker, Helmut; & Schoenfeld, Eberhard. (1980). *Vocational Training Teaching Curriculum Planning*. New Delhi: Wiley.
- Nwogu, George. O. (2004). *Servant Leadership: Model: The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness*. Servant Leadership Roundtable, pp. 1-10. Regent University, Virginia. Retrieved December 14, 2014 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/nwogu_servant_leadership.pdf
- Oliva, Peter F. (1992). *Developing the Curriculum*. New York: Harpers Collins.
- Page, D.; & Wong, P.T.P. (2003). *Servant Leadership: An Opponent Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*. Servant Leadership Roundtable-October, 2003. Trinity Western University, pp. 1-10. Online: <http://www.dr paulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Wong-Servant-Leadership-An-Opponent-Process-Model.pdf>
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, School of Leadership Studies. Regent University.
- Poon, R. (2006). *A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship*. Servant Leadership Research Roundtable-August. School of Leadership Studies. Regent University. Pp. 1-9. Retrieved December 14, 2014 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/poon.pdf
- Reina, D.; & Reina, M. (2005). *Trust and Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization*. 2nd ed. San Francisco: Berrett Koehler.

- Right Management. (2014). *What are the Top Ten Skills that Employers Want?*. Retrieved October 18, 2014, from <http://www.rightmanagement.co.uk>
- Rotter, J.B. (1971). *Generalized Expectancies for Interpersonal Trust*. American Psychologist.
- Russell, F.R.; & Stone, G.A. (2002). *A Review of Servant Leadership Attributed: Developing a Practical Model*. Leadership & Organization Development Journal 23/3(2002). Pp. 145-157. Retrieved December 17, 2014 from http://strandtheory.org/images/Russell_Stone_SL_Attributes.pdf.
- Schmincke, Don; & Miller, Eric. (2014). Why Servant Leaders Make the Best Leaders. Retrieved February 14, 2015, from <http://www.smartceo.com/servant-leaders-make-best-leaders>
- Spears, L.C. (1996). Reflection on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership and Organization Development*. 17(7): 33-35.
- (2004a). *Practicing Servant-leadership*. Leader to Leader, 2004 (34), Retrieved December 22, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 724827821).
- (2004b). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness* (pp. 9 –24). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (2014). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. Retrieved December 2, 2014, from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management*. 38(5): 1442-1465.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in the Balance*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbok of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, NI: Fre Pres.
- Swisseducation. (2014). *Reasons to Study in Switzerland*. Retrieved August 22, 2014, from <http://www.ekthana.com/blog/category>
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development Theory and Practice*. New York: Harcourt, Brace.
- Tebbitt, B.V. (1993). Demystifying Organizational Empowerment. *Nursing Administraion*. 23(1): 18-23.

- Thomas, K. W.; & Velhous, B.A. (1990). Cognitive Element of Empowerment. *Nursing Administration*. 23(1): 18-23.
- Tyler, R.W. (1975). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Waddell, T.Jane. (2006). *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable- August 2006. Retrieved December 17, 2014, from http://www.regentuniversity.org/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf
- Whitney, J.O. (1996). *The Economics of Trust : Liberting Profits and Restoring co-Operate Validity*. New York : McGraw – Hill.
- Wilson, B.; & Laschinger, H.J. (1994). Staff Nurse Perception of Job Empowerment and Organizational Commitment. *JONA*. 24(4S): 39-47.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2nd ed. New York: Harper and Row.
- Yeung, Arthur; & Doug Ready. (1995). Developing Leadership Capabilities in Global co-Operations: *A Comparative Study in Eight Nations*. *Human Resource Management*. 34,(4): 541.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. London: Pearson Education.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญชั้นสำรวจความต้องการการฝึกอบรม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินโครงร่างหลักสูตร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพเครื่องมือ

รายนามนักศึกษาที่เข้ารับการอบรม

แบบสัมภาษณ์
เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
ในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการ

.....

ชื่อ.....ตำแหน่ง.....

1. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมบริการในหน่วยงานท่านเป็นอย่างไร และเน้นการพัฒนาด้านใด

.....

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำต่อไปนี้ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่ามีความจำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับผู้นำบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการ

1. ความรู้ในการคิด วิเคราะห์ การมองการไกล การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การแก้ปัญหา
2. ความรู้ในการมอบหมายงาน มอบอำนาจ และการเปิดใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความรู้ในการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความรู้ในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น บริการผู้อื่นโดยไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนตน
5. ความรู้ในการกระตุ้น โน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามผู้นำ
6. ความรู้ในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การยอมรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลง

3. ให้เรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 5 แบบต่อไปนี้

- ☐ ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- ☐ ภาวะผู้นำแบบการไว้วางใจ (Trust)
- ☐ ภาวะผู้นำแบบการบริการ (Service)
- ☐ ภาวะผู้นำแบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)
- ☐ ภาวะผู้นำแบบนอบน้อม (Humility)

4. เพราะเหตุใดจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ แบบมีวิสัยทัศน์ (Vision) และจะมีวิธีการอบรมอย่างไร

.....

.....

.....

5. เพราะเหตุใดจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ด้านการไว้วางใจ (Trust) และจะมีวิธีการอบรมอย่างไร

.....

.....

.....

6. เพราะเหตุใดจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ แบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และจะมีวิธีการอบรมอย่างไร

.....

.....

.....

7. เพราะเหตุใดจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ แบบนอบน้อม (Humility) และจะมีวิธีการอบรมอย่างไร

.....

.....

.....

8. ความคิดเห็นอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

.....

.....

.....

แบบประเมินข้อคำถามโดยผู้ทรงเชี่ยวชาญ
เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษา
วิทยาลัยดุสิตธานี

คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ในกรณีให้คะแนน -1 (ไม่เห็นด้วย) ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อนั้น

(แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจว่านักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในระดับใด ซึ่งจะนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการให้นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีต่อไป)

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
	ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์							
1.	ข้าพเจ้าวางแผนการเรียนรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.0
2.	ข้าพเจ้ามีการวางแผนการเรียนรู้ปัจจุบันเพื่อสะท้อนภาพในอนาคต	0	1	-1	0	1	1	.20
3.	ข้าพเจ้ามีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคตเพื่อจะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในสิ่งที่วางแผนไว้	1	1	1	1	1	5	1.0
4.	ข้าพเจ้านำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย	1	1	0	1	1	4	.80
5.	ข้าพเจ้าจะวาดภาพตนเองในอนาคตและจะทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง	1	1	1	1	1	5	1.0
6.	ข้าพเจ้าศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำพัฒนาตนเอง	1	1	-1	1	1	3	.60
7.	ข้าพเจ้าเห็นว่าเพื่อนร่วมกลุ่มเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อกลุ่มที่จะทำให้งานสำเร็จได้	1	0	-1	1	1	2	0.40
8.	ข้าพเจ้าสำรวจความต้องการที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมกลุ่มก่อนที่จะวางแผนกิจกรรมใหม่ๆ	1	0	1	0	1	3	.60
9.	ข้าพเจ้ากำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	1	0	1	1	1	4	.80

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
10.	ข้าพเจ้าจะกระตุ้นให้ผู้อื่นตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ	1	1	-1	1	1	3	.60
11.	ข้าพเจ้าจะใช้ความคิดในการไตร่ตรองและแก้ไขปัญหา	1	0	-1	1	0	1	0.20
12.	ข้าพเจ้าคิดว่าการแบ่งปันวิสัยทัศน์เป็นการเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม	1	1	1	1	1	5	1.0
13.	ข้าพเจ้าจะชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดในอดีตและนำมาปรับปรุงในปัจจุบัน	0	-1	1	1	1	2	.40
14.	ข้าพเจ้าจะผลักดันผู้อื่นเพื่อให้เกิดความสำเร็จในผลงานหรือกิจกรรมที่จะทำ	1	0	0	1	1	3	.60
15.	ข้าพเจ้าเห็นว่าการส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ควรทำ	1	1	0	1	0	3	.60
16.	ข้าพเจ้าสามารถคาดคะเนในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้สามารถเกิดขึ้นได้	-1	-1	1	0	0	-1	-.20
17.	ข้าพเจ้ามีความเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องมองการณ์ไกล	1	1	1	1	1	5	1.0
18.	ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีต้องมีโน้ตชน	1	-1	1	1	0	2	.40
19.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นเห็นภาพในอนาคตเพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นและดำเนินงานไปได้ด้วยความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.0
20.	ข้าพเจ้ามีความตระหนักรู้วิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคต	1	1	1	1	0	4	.80
21.	ข้าพเจ้าจะมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่ให้ผืนนั้นเป็นจริง	0	1	1	0	1	3	.60
22.	ข้าพเจ้าต้องการเห็นภาพที่ดีในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.0
23.	ข้าพเจ้ามีการประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า	1	1	1	1	1	5	1.0
24.	ข้าพเจ้ามีการวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.0
25.	ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวข้าพเจ้า	1	1	1	1	1	5	1.0
26.	ข้าพเจ้าคิดว่าการส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความสามารถจะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	1	1	-1	1	1	3	.60
27.	ข้าพเจ้าให้ผู้อื่นมีอำนาจแสดงออกทางความคิดและมีอิสระในการปฏิบัติงาน	1	0	-1	1	1	2	.40
28.	ข้าพเจ้ายินดีจะรับผิดชอบงานหรือกิจกรรมมากกว่าผู้อื่นเพราะมีความรู้สึกที่ทำห่วยความสามารถ	1	0	-1	1	1	2	.40

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
29.	ข้าพเจ้าจะแจ้งให้เพื่อนร่วมกลุ่มเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ทำเพื่อให้มีความกระตือรือร้น และจะทำให้งานที่ทำมีความสำคัญยิ่งขึ้น	1	1	-1	1	1	6	.60
30.	ข้าพเจ้าจะให้ความเคารพกันและกันส่งผลการทำงานให้สำเร็จ	1	0	-1	1	1	2	.40
	ด้านที่ 2 การไว้วางใจ							
1.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานเท่าเทียมกับผลของการทำงาน	1	0	1	1	1	4	.80
2.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมกลุ่มสามารถใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	1	1	1	0	1	4	.80
3.	ข้าพเจ้ามอบหมายความรับผิดชอบตามความสามารถให้กับเพื่อนร่วมกลุ่มถึงแม้จะเป็นเรื่องสำคัญ	1	1	0	0	1	3	.60
4.	ข้าพเจ้าเปิดรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากเพื่อนร่วมกลุ่มทุกคนแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่แตกต่างกันจากความคุ้นเคยก็ตาม	1	1	-1	1	1	2	.40
5.	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมกลุ่มไว้วางใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.0
6.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการพัฒนาศักยภาพของเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยการให้ความไว้วางใจต่อพวกเขา	1	1	1	1	1	5	1.0
7.	ข้าพเจ้าจะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เมื่อมีความจำเป็น	1	-1	-1	-1	1	-1	-.20
8.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นไว้วางใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวข้าพเจ้า	1	1	1	1	1	5	1.0
9.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในการกระทำของบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ	1	1	1	1	1	5	1.0
10.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในตนเอง	0	1	1	1	0	3	.60
11.	ข้าพเจ้ามีความไว้วางใจในผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.0
12.	ข้าพเจ้าสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	4	.80
13.	ข้าพเจ้าช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถทำงานได้เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น	1	1	-1	1	1	2	.40
14.	ข้าพเจ้าเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของเพื่อนในกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.0
15.	ข้าพเจ้าแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนโดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง	1	0	1	1	1	4	.80

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
16.	ข้าพเจ้ายอมรับความผิดพลาดของผู้อื่นและให้คำแนะนำช่วยเหลือ	1	1	-1	1	1	3	.60
17.	ข้าพเจ้ารักษาความลับของผู้อื่น	1	1	-1	1	1	3	.60
18.	ข้าพเจ้าจะรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น	1	1	-1	1	1	3	.60
19.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นไว้วางใจข้าพเจ้าโดยการให้ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.0
20.	ข้าพเจ้าจะสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น	1	0	0	1	0	2	.40
21.	ข้าพเจ้าจะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้สำเร็จ	1	0	1	1	1	4	.80
22.	ข้าพเจ้าแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา	1	0	1	0	1	3	.60
23.	ข้าพเจ้าเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นเพื่อให้เขามีความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า	1	1	1	1	0	54	.80
24.	ข้าพเจ้าเชื่อถือและไว้วางใจผู้อื่นในการทำงาน	1	0	1	1	1	4	.80
25.	ข้าพเจ้ามีความคิดในด้านบวกต่อการกระทำต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ	1	0	1	1	1	4	.80
26.	ข้าพเจ้าประเมินผลงานของผู้อื่นก่อนให้ความไว้วางใจ	1	1	-1	0	1	2	0.40
27.	ข้าพเจ้าจะสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความไว้วางใจ	1	1	0	0	1	3	.60
28.	ข้าพเจ้าจะทำงานของตนเองให้ดีที่สุดเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า	1	1	1	1	1	5	1.0
29.	ข้าพเจ้าจะประพฤติตนตามระเบียบขององค์กรเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.0
30.	ข้าพเจ้าแสดงพฤติกรรมที่คงที่ ตรงไปตรงมาเป็นอย่างปกติ	1	1	1	1	1	5	1.0
ด้านที่ 3 การบริการ								
1.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรก	0	0	-1	0	1	-0	0.0
2.	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพราะมีใจรักในการให้บริการ	1	1	1	1	1	5	1.0
3.	ข้าพเจ้าจะรู้สึกแย่มากหากทำให้ผู้อื่นไม่พอใจในการบริการของข้าพเจ้า	1	1	1	-1	1	5	1.0

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
4.	ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะบริการผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.0
5.	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าการเสียสละเพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตนเอง	1	1	-1	1	1	5	1.0
6.	ข้าพเจ้าให้บริการผู้อื่นเพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อน ๆ	1	1	1	1	1	5	1.0
7.	ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นก่อนเสมอ	1	0	-1	1	0	1	0.20
8.	ข้าพเจ้าจะให้บริการอย่างตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.0
9.	ข้าพเจ้าจะเตรียมการให้พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้รับบริการ	1	1	1	1	1	5	1.0
10.	ข้าพเจ้าจะตรวจสอบการเตรียมการให้พร้อมในการให้บริการผู้อื่น	1	1	1	1	-1	3	.60
11.	ข้าพเจ้าตั้งใจให้บริการผู้อื่นจนเกิดความประทับใจในการบริการ	1	1	-1	1	1	3	.60
12.	ข้าพเจ้าตั้งใจศึกษาความต้องการของผู้รับบริการเพื่อให้บริการได้ตามความต้องการ	1	1	1	1	1	5	1.0
13.	ข้าพเจ้าถือว่างานบริการเป็นหน้าที่โดยตรงของข้าพเจ้า	1	1	1	1	1	5	1.0
14.	ข้าพเจ้าจะสังเกตและจดจำพฤติกรรมของผู้รับบริการเพื่อจะไต่ให้บริการอย่างประทับใจ	1	1	1	1	1	5	1.0
15.	ข้าพเจ้าจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเร็ว	1	1	1	1	1	5	1.0
16.	ข้าพเจ้าให้ความสนใจอย่างจริงจังกับผู้รับบริการทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1.0
17.	ข้าพเจ้าจะให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ทุกคนที่มาใช้บริการ	1	1	1	1	1	5	1.0
18.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญทุกครั้งที่มีการให้บริการ	1	1	1	1	1	5	1.0
19.	ข้าพเจ้าให้การต้อนรับผู้รับบริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยน	1	1	1	1	1	5	1.0
20.	ข้าพเจ้าแสดงอาการของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง	1	1	1	1	1	5	1.0
21.	ข้าพเจ้าบริการผู้อื่นเพื่อให้เกิดความประทับใจในการรับบริการ และมีความรู้สึกที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.0

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
22.	ข้าพเจ้าวางแผนการให้บริการโดยการสังเกตปฏิบัติการตอบสนองของผู้รับบริการ	1	1	-1	1	1	3	.60
23.	ข้าพเจ้าตรงต่อเวลาเพื่อให้งานบริการมีประสิทธิภาพ	1	1	-1	1	1	3	.60
24.	ข้าพเจ้าจัดเตรียมการบริการให้เพียงพอโดยคำนึงถึงจำนวนและสถานที่อย่างเหมาะสม	1	1	-1	1	1	3	.60
25.	ข้าพเจ้าให้บริการอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	5	1.0
26.	ข้าพเจ้าพยายามปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ	1	1	1	1	1	5	1.0
27.	ข้าพเจ้าจะต้องทำความเข้าใจผู้รับบริการก่อนที่จะให้บริการ	1	1	1	1	1	5	1.0
28.	ข้าพเจ้าตระหนักว่าคุณค่าของการให้บริการขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับ	1	1	1	1	1	5	1.0
29.	ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าพฤติกรรมของการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.0
30.	ข้าพเจ้าคิดว่าการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพการบริการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ	-1	1	-1	-1	1	1	.20
ด้านที่ 4 การเสริมพลังอำนาจ								
1.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับข้าพเจ้า	1	1	1	1	1	5	1.0
2.	ข้าพเจ้ามอบหมายให้เพื่อนร่วมกลุ่มรับผิดชอบงานในหน้าที่แทนข้าพเจ้าโดยหวังว่าจะเป็นการช่วยพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่พวกเขา	1	1	1	1	1	5	1.0
3.	ข้าพเจ้าพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดเพื่อเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมกลุ่มสักคนลองใช้ความคิดใหม่ ๆ	0	1	-1	0	1	1	.20
4.	ข้าพเจ้ายินดีให้เพื่อนร่วมกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	1	1	-1	1	1	3	.60
5.	ข้าพเจ้าแบ่งงานให้เพื่อนร่วมกลุ่มทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานกลุ่ม	1	1	-1	1	1	3	.60
6.	ข้าพเจ้ายอมให้เพื่อนร่วมกลุ่มมีอำนาจมากกว่าเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	0	1	0	1	3	.60
7.	ข้าพเจ้าให้กำลังใจและช่วยแนะนำให้เพื่อนแก้ปัญหาของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.0
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.0

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
9.	ข้าพเจ้าเป็นคนที่ส่งเสริมให้กำลังใจเพื่อนในการทำงานมากกว่าการใช้คำสั่ง	1	1	1	1	1	5	1.0
10.	ข้าพเจ้าให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเองเพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของเขา	1	1	1	1	1	5	1.0
11.	ข้าพเจ้าจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้	1	0	-1	1	1	2	.20
12.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความมั่นใจในความสามารถของเขาเองเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	-1	1	1	3	.60
13.	ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ของตนเองได้	1	1	1	1	1	5	1.0
14.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนมีอิสระในการตัดสินใจทำงาน	0	1	1	0	1	3	.60
15.	ข้าพเจ้าจะจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	0	1	1	1	4	.80
16.	ข้าพเจ้าจะจัดเครื่องมือและทรัพยากร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของผู้อื่น	1	0	1	1	1	4	.80
17.	ข้าพเจ้าจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาส ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0
18.	ข้าพเจ้าจะให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	4	.80
19.	ข้าพเจ้าจะมอบอำนาจการตัดสินใจแก่เพื่อนเพื่อจะช่วยเหลือสมรรถนะในการทำงานของเขามากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.0
20.	ข้าพเจ้าจะส่งเสริมให้เพื่อนมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.0
21.	ข้าพเจ้าจะมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน	1	0	1	1	1	4	.80
22.	ข้าพเจ้าจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่จะเกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.0
23.	ข้าพเจ้าจะเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนโดยให้ทำบางสิ่งที่เขาคิดว่าไม่สามารถทำได้	1	1	-1	1	1	3	.60
24.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนคิดวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
25.	ข้าพเจ้าให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.0
26.	ข้าพเจ้ามีระบบที่ยึดธรรมเนียมในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติดี	1	0	1	1	1	4	.80
27.	ข้าพเจ้าจะส่งเสริมให้เพื่อนค้นหาแนวทางการทำงานกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.0
28.	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้เพื่อนที่มีโอกาสน้อยได้ตัดสินใจในการทำงานกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.0
29.	ข้าพเจ้าจะทำการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน	1	0	-1	1	1	2	.40
30.	ข้าพเจ้าแนะนำเพื่อนให้เห็นคุณค่าการทำงานกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี	1	1	-1	1	1	3	.60
31.	ข้าพเจ้าจะแน่วแน่ให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.0
32.	ข้าพเจ้าจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน	1	0	1	1	1	4	.80
ด้านที่ 5 ความนอบน้อม								
1.	ข้าพเจ้าไม่เคยโอ้อวดถึงความสำเร็จของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.0
2.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมกลุ่มทุกคน	1	0	-1	1	1	2	.40
3.	ข้าพเจ้าเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยความสุภาพ	1	0	1	1	1	4	.80
4.	ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมกลุ่ม	1	0	-1	1	1	2	.40
5.	ข้าพเจ้าให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมกลุ่มทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.0
6.	ข้าพเจ้ายอมรับความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง	1	1	-1	1	1	3	.60
7.	ข้าพเจ้ายอมรับการประเมินจากเพื่อนด้วยกลุ่มด้วยความขอบคุณ	1	1	1	1	1	5	1.0
8.	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจหากได้รับคำชมโดดเด่นเพียงคนเดียว	1	0	1	1	1	4	.80
9.	ข้าพเจ้ายอมรับในคุณค่าของผู้อื่น	1	1	-1	1	1	3	.60

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
10.	ข้าพเจ้ายอมรับการเปลี่ยนแปลง	1	0	-1	1	1	3	.40
11.	ข้าพเจ้ายอมรับความสามารถของผู้อื่นที่มีความแตกต่างกัน	1	1	-1	1	1	3	.60
12.	ข้าพเจ้ามียอมรับว่าทุกคนย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกัน	1	1	0	1	1	4	.80
13.	ข้าพเจ้าจะรู้จักผู้อื่น ข้าพเจ้าก็จะไม่นำมาเปิดเผยให้เสียหาย	1	0	0	1	1	3	.60
14.	ข้าพเจ้าไม่แสดงความสามารถออกเกินตัว	1	1	1	0	1	4	.80
15.	ข้าพเจ้ารับฟังคำคัดค้านของผู้อื่นอย่างสงบ	1	1	1	1	1	5	1.0
16.	ข้าพเจ้าจะคิดและไตร่ตรองก่อนแสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความระมัดระวัง	1	1	1	1	1	5	1.0
17.	ข้าพเจ้าแสดงอาการให้เกียรติแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1	1	5	1.0
18.	ข้าพเจ้าช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลประโยชน์	1	0	0	1	1	3	.60
19.	ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้อื่นที่ด้อยกว่า	1	0	1	0	1	3	.60
20.	ข้าพเจ้าต้องการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ	1	0	1	1	1	4	.80
21.	ข้าพเจ้ารู้จักประมาณตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.0
22.	ข้าพเจ้ารับบทบาทหน้าที่ของตนเองและแสดงออกในขอบเขตที่ควรเป็น	1	1	1	1	1	5	1.0
23.	ข้าพเจ้าจะชักนำเพื่อนไปในทางที่ถูกที่ควร	1	0	-1	1	1	2	.20
24.	ข้าพเจ้ามีกิริยาที่สุภาพนอบน้อม	1	1	1	1	0	4	.80
25.	ข้าพเจ้าเป็นคนใจกว้างที่สุภาพ	1	1	0	1	0	3	.60
26.	ข้าพเจ้ามีจิตใจที่อ่อนโยน	1	1	1	1	0	54	.60
27.	ข้าพเจ้าไม่เคยคิดว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.0

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
28.	ข้าพเจ้าให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่น	1	0	0	1	1	3	.60
29.	ข้าพเจ้าระวังตนเองไม่ทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ	1	1	-1	1	1	3	.60
30.	ข้าพเจ้าเป็นคนพูดจาไพเราะแม้พูดกับคนที่ด้อยกว่า	1	1	1	1	1	5	1.0



แบบประเมินตนเอง ตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

คำชี้แจง

แบบประเมินตนเองฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจว่านักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการในระดับใด ซึ่งจะนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการให้แก่นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีต่อไป

ขอให้นักศึกษาอ่านข้อความแต่ละข้อของแบบประเมินนี้ แล้วพิจารณาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการในแต่ละข้อ โดยให้ระบายลงในกระดาษคำตอบให้ตรงกับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเฝ้าบริการของบัณฑิตที่นักศึกษามี ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของค่านำหนักดังนี้

- | | | |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 1 ให้ระบายลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของนักศึกษา

1. ช่อง Student Identification Number ช่องลำดับที่ 1
 - 1) เพศชาย ระบาย ① 2) เพศหญิง ระบาย ②
2. ช่อง Student Identification Number ช่องลำดับที่ 2
 - 1) ชั้นปีที่ 1 ระบาย ① 2) ชั้นปีที่ 2 ระบาย ②
 - 3) ชั้นปีที่ 3 ระบาย ③ 4) ชั้นปีที่ 4 ระบาย ④
3. ช่อง Student Identification Number ช่องลำดับที่ 3
 - 1) สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท ระบาย ①
 - 2) สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร ระบาย ②
 - 3) สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว ระบาย ③
 - 4) สาขาวิชาการจัดการไมซ์และอีเวนต์ส ระบาย ④
 - 5) สาขาวิชาการจัดการสปา ระบาย ⑤

ตอนที่ 2 โปรดระบายลงในกระดาษคำตอบช่องที่ตรงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษา

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใ้บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใ้บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
	ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์					
1.	ข้าพเจ้าวางแผนการเรียนรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการศึกษา					
2.	ข้าพเจ้ามีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคตเพื่อจะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในสิ่งที่วางแผนไว้					
3.	ข้าพเจ้านำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย					
4.	ข้าพเจ้าจะวาดภาพตนเองในอนาคตและจะทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง					
5.	ข้าพเจ้าศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำพัฒนาตนเอง					
6.	ข้าพเจ้าสำรวจความต้องการที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมกลุ่มก่อนที่จะวางแผนกิจกรรมใหม่ ๆ					
7.	ข้าพเจ้ากำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้					
8.	ข้าพเจ้าจะกระตุ้นให้ผู้อื่นตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ					
9.	ข้าพเจ้าคิดว่าการแบ่งปันวิสัยทัศน์เป็นการเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม					
10.	ข้าพเจ้าจะผลักดันผู้อื่นเพื่อให้เกิดความสำเร็จในผลงานหรือกิจกรรมที่จะทำ					
11.	ข้าพเจ้าเห็นว่าการส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ควรทำ					
12.	ข้าพเจ้ามีความเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องมองการณ์ไกล					
13.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นเห็นภาพในอนาคตเพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นและดำเนินงานไปได้ด้วยความสำเร็จ					
14.	ข้าพเจ้ามีความตระหนักรู้ วิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคต					
15.	ข้าพเจ้าจะมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่ทำให้ฝันนั้นเป็นจริง					
16.	ข้าพเจ้าต้องการเห็นภาพที่ดีในอนาคต					
17.	ข้าพเจ้ามีการประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า					
18.	ข้าพเจ้ามีการวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น					
19.	ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวข้าพเจ้า					
20.	ข้าพเจ้าคิดว่าการส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความสามารถจะช่วยให้งานสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
21.	ข้าพเจ้าจะแจ้งให้เพื่อนร่วมกลุ่มเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ทำเพื่อให้มีความกระตือรือร้น และจะทำให้งานที่ทำมีความสำคัญยิ่งขึ้น					
	ด้านที่ 2 การไว้วางใจ					
22.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานเท่าเทียมกับผลของการทำงาน					
23.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมกลุ่มสามารถใช้อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ					
24.	ข้าพเจ้ามอบหมายความรับผิดชอบตามความสามารถให้กับเพื่อนร่วมกลุ่มถึงแม้จะเป็นเรื่องสำคัญ					
25.	ข้าพเจ้าทำให้เพื่อนร่วมกลุ่มไว้วางใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ข้าพเจ้าปฏิบัติ					
26.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการพัฒนาศักยภาพของเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยการให้ความไว้วางใจต่อพวกเขา					
27.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นไว้วางใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวข้าพเจ้า					
28.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในการกระทำของบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ					
29.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในตนเอง					
30.	ข้าพเจ้ามีความไว้วางใจในผู้อื่น					
31.	ข้าพเจ้าสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
32.	ข้าพเจ้าเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของเพื่อนในกลุ่ม					
33.	ข้าพเจ้าแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนโดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความ เป็นจริง					
34.	ข้าพเจ้ายอมรับความผิดพลาดของผู้อื่นและให้คำแนะนำช่วยเหลือ					
35.	ข้าพเจ้ารักษาความลับของผู้อื่น					
36.	ข้าพเจ้าจะรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น					
37.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นไว้วางใจข้าพเจ้าโดยการให้ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น					
38.	ข้าพเจ้าจะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงานให้สำเร็จ					
39.	ข้าพเจ้าแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา					
40.	ข้าพเจ้าเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นเพื่อให้เขามีความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า					
41.	ข้าพเจ้าเชื่อถือและไว้วางใจผู้อื่นในการทำงาน					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
42.	ข้าพเจ้ามีความคิดในด้านบวกต่อการกระทำต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ					
43.	ข้าพเจ้าจะสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความไว้วางใจ					
44.	ข้าพเจ้าจะทำงานของตนเองให้ดีที่สุดเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า					
45.	ข้าพเจ้าจะประพฤติตนตามระเบียบขององค์การเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้อื่น					
46.	ข้าพเจ้าแสดงพฤติกรรมที่คงที่ ตรงไปตรงมาเป็นอย่างปกติ					
ด้านที่ 3 การบริการ						
47.	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพราะมีใจรักในการให้บริการ					
48.	ข้าพเจ้าจะรู้สึกแย่มากหากทำให้ผู้อื่นไม่พอใจในการบริการของข้าพเจ้า					
49.	ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะบริการผู้อื่น					
50.	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าการเสียสละเพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตนเอง					
51.	ข้าพเจ้าให้บริการผู้อื่นเพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อน ๆ					
52.	ข้าพเจ้าจะให้บริการอย่างตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบผู้อื่น					
53.	ข้าพเจ้าจะเตรียมการให้พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้รับบริการ					
54.	ข้าพเจ้าจะตรวจสอบการเตรียมการให้พร้อมในการให้บริการผู้อื่น					
55.	ข้าพเจ้าตั้งใจให้บริการผู้อื่นจนเกิดความประทับใจในการบริการ					
56.	ข้าพเจ้าตั้งใจศึกษาความต้องการของผู้รับบริการเพื่อให้บริการได้ตามความต้องการ					
57.	ข้าพเจ้าถือว่างานบริการเป็นหน้าที่โดยตรงของข้าพเจ้า					
58.	ข้าพเจ้าจะสังเกตและจดจำพฤติกรรมของผู้รับบริการเพื่อจะได้ให้บริการอย่างประทับใจ					
59.	ข้าพเจ้าจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเร็ว					
60.	ข้าพเจ้าให้ความสนใจอย่างจริงจังกับผู้รับบริการทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน					
61.	ข้าพเจ้าจะให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ทุกคนที่มาใช้บริการ					
62.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญทุกครั้งที่มีการให้บริการ					
63.	ข้าพเจ้าให้การต้อนรับผู้รับบริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยน					
64.	ข้าพเจ้าแสดงอาการของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
65.	ข้าพเจ้าบริการผู้อื่นเพื่อให้เกิดความประทับใจในการรับบริการ และมีความรู้สึกที่ดี					
66.	ข้าพเจ้าวางแผนการให้บริการโดยการสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับบริการ					
67.	ข้าพเจ้าตรงต่อเวลาเพื่อให้งานบริการมีประสิทธิภาพ					
68.	ข้าพเจ้าจัดเตรียมการบริการให้เพียงพอโดยคำนึงถึงจำนวน และสถานที่อย่างเหมาะสม					
69.	ข้าพเจ้าให้บริการอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ					
70.	ข้าพเจ้าพยายามปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ					
71.	ข้าพเจ้าจะต้องทำความเข้าใจผู้รับบริการก่อนที่จะให้บริการ					
72.	ข้าพเจ้าตระหนักว่าคุณค่าของการให้บริการขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับ					
73.	ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าพฤติกรรมของการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่ดี					
ด้านที่ 4 การเสริมพลังอำนาจ						
74.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมกลุ่มมีส่วนในการตัดสินใจพร้อมกับข้าพเจ้า					
75.	ข้าพเจ้ามอบหมายให้เพื่อนร่วมกลุ่มรับผิดชอบงานในหน้าที่แทนข้าพเจ้าโดยหวังว่าจะเป็นการช่วยพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่พวกเขา					
76.	ข้าพเจ้ายินดีให้เพื่อนร่วมกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
77.	ข้าพเจ้าแบ่งงานให้เพื่อนร่วมกลุ่มทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานกลุ่ม					
78.	ข้าพเจ้ายอมให้เพื่อนร่วมกลุ่มมีอำนาจมากกว่าเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง					
79.	ข้าพเจ้าให้กำลังใจและช่วยแนะนำให้เพื่อนแก้ปัญหาของเขาเอง					
80.	ข้าพเจ้าส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น					
81.	ข้าพเจ้าเป็นคนที่ส่งเสริมให้กำลังใจเพื่อนในการทำงานมากกว่าการใช้คำสั่ง					
82.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเองเพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของเขา					
83.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความมั่นใจในความสามารถของเขาเองเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
84.	ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ของตนเองได้					
85.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนมีอิสระในการตัดสินใจทำงาน					
86.	ข้าพเจ้าจะจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมกลุ่ม					
87.	ข้าพเจ้าจะจัดเครื่องมือและทรัพยากร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของผู้อื่น					
88.	ข้าพเจ้าจะให้เพื่อนได้รับโอกาส ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์กร					
89.	ข้าพเจ้าจะให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่เพื่อนร่วมกลุ่มเพื่อส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
90.	ข้าพเจ้าจะมอบอำนาจการตัดสินใจแก่เพื่อนเพื่อจะช่วยเหลือเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของเขามากขึ้น					
91.	ข้าพเจ้าจะส่งเสริมให้เพื่อนมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น					
92.	ข้าพเจ้าจะมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน					
93.	ข้าพเจ้าจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่จะเกิดขึ้น					
94.	ข้าพเจ้าจะเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนโดยให้ทำบางสิ่งที่เขาคิดว่าไม่สามารถทำได้					
95.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้เพื่อนคิดวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการทำงาน					
96.	ข้าพเจ้าให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ					
97.	ข้าพเจ้ามีระบบที่ยึดธรรมเนียมในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติดี					
98.	ข้าพเจ้าจะส่งเสริมให้เพื่อนค้นหาแนวทางการทำงานกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ					
99.	ข้าพเจ้านับสนุนให้เพื่อนที่มีโอกาสน้อยได้ตัดสินใจในการทำงานกลุ่ม					
100.	ข้าพเจ้าแนะนำเพื่อนให้เห็นคุณค่าการทำงานกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี					
101.	ข้าพเจ้าจะเน้นย้ำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม					
102.	ข้าพเจ้าจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
	ด้านที่ 5 การมอบหมาย					
103.	ข้าพเจ้าไม่เคยโอ้อวดถึงความสำเร็จของตนเอง					
104.	ข้าพเจ้าเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยความสุภาพ					
105.	ข้าพเจ้าให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมกลุ่มทุกคน					
106.	ข้าพเจ้ายอมรับความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง					
107.	ข้าพเจ้ายอมรับการประเมินจากเพื่อนด้วยกลุ่มด้วยความขอบคุณ					
108.	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจหากได้รับคำชมโดดเด่นเพียงคนเดียว					
109.	ข้าพเจ้ายอมรับในคุณค่าของผู้อื่น					
110.	ข้าพเจ้ายอมรับความสามารถของผู้อื่นที่มีความแตกต่างกัน					
111.	ข้าพเจ้ายอมรับว่าทุกคนย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกัน					
112.	ข้าพเจ้าจะรู้จักอ่อนน้อมของผู้อื่น ข้าพเจ้าก็จะไม่นำมาเปิดเผยให้เสียหาย					
113.	ข้าพเจ้าไม่แสดงความสามารถออกเกินตัว					
114.	ข้าพเจ้ารับฟังคำคัดค้านของผู้อื่นอย่างสงบ					
115.	ข้าพเจ้าจะคิดและไตร่ตรองก่อนแสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความระมัดระวัง					
116.	ข้าพเจ้าแสดงอาการให้เกียรติแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ					
117.	ข้าพเจ้าช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลประโยชน์					
118.	ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้อื่นที่ด้อยกว่า					
119.	ข้าพเจ้าต้องการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ					
120.	ข้าพเจ้ารู้จักประมาณตนเอง					
121.	ข้าพเจ้ารู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและแสดงออกในขอบเขตที่ควรเป็น					
122.	ข้าพเจ้ามีกิริยาที่สุภาพนอบน้อม					
123.	ข้าพเจ้าเป็นคนใจกว้างที่สุภาพ					
124.	ข้าพเจ้ามีจิตใจที่อ่อนโยน					
125.	ข้าพเจ้าไม่เคยคิดว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น					
126.	ข้าพเจ้าให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่น					
127.	ข้าพเจ้าระวังตนเองไม่ทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ					
128.	ข้าพเจ้าเป็นคนพูดจาไพเราะแม้พูดกับคนที่ด้อยกว่า					

ขอขอบคุณนักศึกษาที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร

แบบประเมินฉบับนี้เป็นแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง การพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

แบบประเมินมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร
ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบของหลักสูตรในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามระดับความเหมาะสม

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง						
2.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ						
3.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						
4.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง						
5.	หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร						
6.	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ						
7.	การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา						
8.	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา						
9.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา						
10.	สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้						
11.	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา						
12.	ระยะเวลาในการฝึกอบรม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบของหลักสูตร มีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1.	สภาพปัญหาของหลักสูตรและหลักการของหลักสูตร			
2.	สภาพปัญหาของหลักสูตรตรงกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
3.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
4.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
5.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในหัวข้อวิชา			
6.	เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
7.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม			
8.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชากับสื่อ			
9.	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชากับการประเมินผล			
10.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับสื่อ			
11.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับการวัดประเมินผล			
12.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชากับการประเมินผล			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
ในสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมบริการ

1. นางศิริวรรณ ชันดี
2. นายพรเทพ ลาภหิรัญรักษ์
3. นายทวีชัย มะลิลาพันธ์
4. ดร.ชาล ศิริสมรรถการ
5. นางสาวรัตนา โยธาวงศ์
6. นายไพโรจน์ บุญคง
7. นางวรรณิ ศรีสอาด
8. นายจิตติ บุญยสิทธิ์พิชัย
9. นายจตุพร ขัติยะปัญญา
10. นายวิชากร มิ่งเมือง



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง
อาจารย์พิเศษหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
(ความเชี่ยวชาญด้านวิจัยการบริหาร จิตวิทยา
หลักสูตรและการสอน และภาวะผู้นำ)
2. ดร.เชษฐภณญ์ ลีลาศรีศิริ
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
(ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ และโลจิสติกส์)
3. ดร.สมิทธิรักษ์ จันทักษ์
อาจารย์สอนวิชาจิตวิทยา วิทยาลัยดุสิตธานี
(ความเชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา และภาวะผู้นำ)
4. ดร.สมชัย ชินะตระกูล
ข้าราชการบำนาญ
(ความเชี่ยวชาญวิจัย การวัดประเมินผล หลักสูตรและ
การสอน)
5. รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร จัตรศุภกุล
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
(ความเชี่ยวชาญจิตวิทยาการให้คำปรึกษา
การบริหารอุดมศึกษา)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินโครงร่างหลักสูตร

- | | |
|---|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.จรรยา สุวรรณทัต | ข้าราชการบำนาญ |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.วรรณา ตุลยธัญ | ข้าราชการบำนาญ |
| 3. ดร.สมสุข ชีระพิจิตร | ข้าราชการบำนาญ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ | ข้าราชการบำนาญ |
| 5. ดร.อรุณี สำเภาทอง | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ |
| 6. ดร.สมยศ ชีแจ่ง | หัวหน้าภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษา
ระดับอุดมศึกษา สำนักงานรับรองและประเมิน
คุณภาพการศึกษา
ที่ปรึกษาอธิการบดี
วิทยาลัยดุสิตธานี |
| 7. ดร.พิศาล สร้อยรุห์ร่า | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
วิทยาลัยดุสิตธานี |
| 8. ดร.พรมิตร กุลกาลยีนยง | คณะอุตสาหกรรมบริการ
วิทยาลัยดุสิตธานี |
| 9. ดร.วาทีต อินทุลักษณะ | |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรรมม สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร.ทวิกา ตั้งประภา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ดร.สมพงษ์ ปันหุ่น
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.สุนิสา ทดลา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5. ดร.พinya เขียวบุญจันทร์
คณะอุตสาหกรรมบริการ
วิทยาลัยดุสิตธานี



รายชื่อนักศึกษาที่เข้ารับการอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ลำดับที่	รหัส	ชื่อสกุล
1.	151111089	นางสาวพัชรภรณ์ เพชรสุข
2.	151112011	นางสาวมิลดา ก้อนศิลา
3.	141111023	นางสาวสุพิชญา แก้วปรางค์
4.	141121086	นายกิตติพงษ์ ไชยสอง
5.	141121091	นางสาวภัทราวดี สุบรรณครุฑ
6.	141121102	นางสาวกัญญากมล ไชยหม่อม
7.	141121103	นางสาววิศรา โสภิตกุล
8.	141121112	นางสาวพรรณสิริ บุญยงค์
9.	141121134	นางสาวจิราภรณ์ สาคร
10.	141121297	นางสาวชนิภรณ์ แก้วเนิน
11.	141121306	นางสาวกัณธิชา จันทเพชร
12.	141121313	นางสาวธัญลักษณ์ เจริญศรี
13.	141121400	นางสาวณัฐกฤตา กวินวราเสฏฐ์
14.	141121491	นางสาวณัฐชยา ณ ตะกั่วทุ่ง
15.	141152001	นางสาวนฤมล วงศ์ติชาติ
16.	141121283	นางสาวนภัสสร ลอไพบุลย์
17.	141121292	นางสาวทัศนียา นาคี
18.	141121304	นางสาวอภัสนันท์ ฉายพิมาย
19.	141121287	นางสาวนิตินันท์ กองทอง
20.	141121477	นายกิตติการ ศรีราชันท์
21.	141121460	นายธนาบุตร พะโยธา
22.	141121452	นายอภิวัฒน์ หนูเกื้อ
23.	151121385	นายภรากร พลอยบุษย์
24.	141121440	นายปาฏิหาริย์ ชัยรัตน์อมรเลิศ
25.	141121214	นายทองธารัฐ ชู
26.	141121215	นางสาวรดาพรรณ โชติเสน
27.	141121202	นางสาวพรพิมล สิงหนวุฒิ
28.	141121469	นางสาวนุร้อสมาร์ ยาเมะ
29.	131131001	นางสาวนวินดา โรหิตุปการ
30.	141121490	นางสาวปาณิส อัยกัม

ภาคผนวก ข

แบบทดสอบวัดความรู้พร้อมเฉลยคำตอบ

ผลคะแนนวัดความรู้ผู้เข้ารับการอบรม

แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำ

แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร

แบบทดสอบวัดความรู้

1. การบริการมีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับเรื่องใด
 - ก. การสร้างความมั่นใจ
 - ข. การสร้างความพึงพอใจ**
 - ค. การสร้างความประทับใจ
 - ง. การสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ

2. เกณฑ์ในการวัดระดับคุณภาพการบริการใดมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยที่สุด
 - ก. รูปลักษณ์**
 - ข. การดูแลเอาใจใส่
 - ค. การให้ความมั่นใจ
 - ง. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ

3. องค์ประกอบใดไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริการ
 - ก. ผู้รับบริการ
 - ข. ผู้ปฏิบัติงาน
 - ค. หน่วยบริการ
 - ง. ผู้ให้คำปรึกษา**

4. ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการควรคำนึงถึงเรื่องใดมากที่สุด
 - ก. ความรู้
 - ข. เจตคติต่องาน**
 - ค. อุปนิสัยใจคอ
 - ง. สุขภาพร่างกาย

5. สิ่งใดเป็นสิ่งที่เราต้องคำนึงมากที่สุดในการสร้างความพึงพอใจ
 - ก. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา**
 - ข. การวางแผนการให้บริการ
 - ค. การปรับปรุงบุคลิกภาพที่ดี
 - ง. การทำความเคารพลูกค้าทุกครั้ง

6. คุณภาพการบริการที่ผู้รับบริการต้องการมากที่สุดคือข้อใด
- สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
 - การปฏิบัติต่อผู้รับบริการที่ดี**
 - สิ่งที่คุณภาพสูงราคาเหมาะสม
 - สิ่งที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้ให้บริการ
7. การบริการอย่างมีคุณภาพมีบทบาทสำคัญในด้านใด
- การเรียนรู้ความคาดหวังของผู้รับบริการ
 - ผู้รับบริการไม่ได้รับบริการตามที่คาดหวัง
 - ผู้ให้บริการไม่มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ
 - การปรับปรุงคุณภาพของงานบริการ**
8. การใช้คำว่า “ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด” มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ให้บริการเป็นเช่นไร
- มีเจตคติที่ดีต่องานบริการ
 - มีจิตใจรักในด้านการบริการ
 - มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามที่ลูกค้าร้องขอ
 - มีความรับผิดชอบและตอบสนองความต้องการของลูกค้า**
9. กิจกรรมใดที่สอดคล้องกับคำว่า “มีอริยาสัยไมตรีในงานบริการ”
- การสร้างความอบอุ่นให้ลูกค้าทันทีด้วยรอยยิ้ม
 - การสนทนาระหว่างพนักงานกับลูกค้า
 - การสร้างความจริงใจด้วยการเป็นตัวของตัวเอง
 - การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างการสนทนากับลูกค้า**
10. พฤติกรรมลักษณะใดถือเป็นการแสดงความนอบน้อม
- นาย ก. กล่าวขอบคุณลูกค้าที่มาใช้บริการเมื่อได้รับเงินทิป
 - นาย ข. ยกมือไหว้เฉพาะลูกค้าที่มาซื้อขนมในร้าน
 - นาย ค. กล่าวคำทักทายและสวัสดีลูกค้าทุกคนที่มาใช้บริการ**
 - นาย ง. รับฟังลูกค้าสั่งอาหารอย่างตั้งใจ

11. ข้อใดไม่ใช่พฤติกรรมที่แสดงการนอบน้อม

- ก. การรับรู้ว่าคุณค่าแต่ละคนย่อมมีจุดอ่อนจุดแข็งที่แตกต่างกัน
- ข. การแสดงท่าทีทำกิจวัตรที่เข้มแข็งเมื่อเจอบุคคลอื่น**
- ค. การเห็นใจผู้อื่นและให้กำลังใจผู้อื่น
- ง. การยอมเปิดใจรับฟังสิ่งใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน

12. พฤติกรรมใดที่มีการนอบน้อม

- ก. นาย ก. กล่าวขอบคุณลูกน้องที่ทำงานส่วนตัวให้ตนเองสำเร็จ
- ข. นาย ข. นำผลงานเสนอหัวหน้างานว่าลูกน้องทำงานนี้สำเร็จโดยได้รับการแนะนำจากตนเอง
- ค. นาย ค. ได้บอกเพื่อนร่วมงานว่าตนเองมาทำงานเพื่อทดลองความรู้ที่เรียนมาไม่ได้หวังค่าตอบแทน
- ง. นาย ง. พึงรับตำแหน่งหัวหน้างานได้รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องอย่างตั้งใจ**

13. พฤติกรรมลักษณะใดถือเป็นการเป็นแบบอย่างของผู้นำ

- ก. ผู้นำจะไม่กล้าที่จะเสี่ยงการตัดสินใจเพราะจะทำให้องค์กรได้รับความเสียหายได้
- ข. ผู้นำจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามตนเองโดยการออกคำสั่ง
- ค. ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- ง. ผู้นำจะเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อแก้ไขปัญหาโดยไม่ตำหนิผู้ร่วมงาน**

14. ข้อใดไม่ใช่พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง

- ก. ความอดสาเหะ ขยัน อดทน
- ข. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จของตนเอง**
- ค. ความประหยัด คุ่มค่า มีประสิทธิภาพ
- ง. การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม

15. พฤติกรรมใดที่เป็นแบบอย่างที่ดี

- ก. นาย ก. มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว คอยช่วยเหลือดูแลมารดา และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามสมควร**
- ข. นาย ข. เสียสละเวลา อุทิศตน และเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ทำนอกเวลาอย่างเต็มที่เพื่อจะได้รับค่าแรงเพิ่ม
- ค. นาย ค. เป็นหัวหน้างานที่มีความขยันหมั่นเพียรในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่โดยมักจะลงมือทำงานเองเพื่อให้ลูกน้องยอมรับ
- ง. นาย ง. ประหยัดค่าไฟฟ้าที่บ้านโดยการมาปฏิบัติงานที่สำนักงานในวันหยุด

16. ข้อใดคือการปฏิบัติตนเพื่อให้บุคคลอื่นเกิดการไว้วางใจในตัวเรา
- ก. พูดจาแบบตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมคิดอย่างไรพูดอย่างนั้น
 - ข. แสดงพฤติกรรมแบบคงเส้นคงวาโดยการเปิดเผยตัวตนที่แท้จริง
 - ค. เปิดเผยข้อมูลเท่าที่จำเป็นเพื่อดูเชิงของผู้อื่นก่อน
 - ง. **ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับโดยการพูดจริงทำจริง**
17. หัวหน้างานคนใดที่เป็นบุคคลน่าไว้วางใจ
- ก. นาย ก. มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง
 - ข. นาย ข. เพิ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน
 - ค. นาย ค. มักจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานจากแผนที่วางไว้
 - ง. นาย ง. ไม่ติดตามงานแต่จะให้พนักงานทำงานตามหน้าที่ของตนเอง
18. บุคคลใดจะได้รับการไว้วางใจจากผู้อื่น
- ก. นาย ก. แต่งตัวด้วยเสื้อผ้าราคาแพงมาทำงาน
 - ข. นาย ข. มีขนมมาฝากแก่พนักงานรักษาความปลอดภัยที่อำนวยความสะดวกที่จอดรถให้
 - ค. **นาย ค. เก็บเงินของผู้อื่นได้และส่งคืนเจ้าของ**
 - ง. นาย ง. เห็นเพื่อนร่วมงานหลับในเวลาทำงานแต่ไม่บอกเจ้านาย
19. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการไว้วางใจ
- ก. เป็นรากฐานที่ทำให้เกิดความรักความอบอุ่นในครอบครัว
 - ข. **ช่วยให้หัวหน้างานทำงานง่ายขึ้น**
 - ค. ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
 - ง. ก่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม
20. ข้อใดไม่ใช่วิธีการสร้างการไว้วางใจ
- ก. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อื่น
 - ข. การแสดงความพูดและความรู้สึกที่แท้จริง
 - ค. การแสดงความห่วงใยผู้อื่นด้านความปลอดภัย
 - ง. **การแก้ไขปัญหของผู้อื่นเพราะอยากรู้ว่าเขามีปัญหาอะไร**
21. ข้อความใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ
- ก. การให้อำนาจกับบุคลากรในองค์กรเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา
 - ข. การให้อำนาจกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ
 - ค. กระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุมและการกำกับการดำรงชีวิตของผู้อื่น
 - ง. **การเพิ่มศักยภาพของบุคคลโดยส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการทำงาน**

22. ลักษณะใดจัดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ก. เป็นกระบวนการเพิ่มความแข็งแกร่งทางด้านร่างกายและจิตใจ
 - ข. เป็นการเพิ่มความสามารถของบุคคลทั้งในด้านบวกและด้านลบ
 - ค. **เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคลในด้านบวกโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้อื่น**
 - ง. เป็นกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถในทุกด้านของบุคคล ซึ่งมีจุดเน้นสำคัญในทางด้านทักษะการปฏิบัติงาน
23. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ก. การควบคุมอำนาจโดยหัวหน้างานไม่เหมาะสมกับการบริหารงานแบบใหม่
 - ข. การเสริมพลังอำนาจจะต้องทำให้บุคคลให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีทั้งภายในและภายนอก
 - ค. การเสริมพลังอำนาจจะทำให้บุคคลเปิดเผยความสามารถในการบริหารจัดการ
 - ง. **การเสริมพลังอำนาจจะทำให้หัวหน้างานสามารถค้นหาความสามารถของตนเองได้**
24. ขั้นตอนใดไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ก. **การหาสาเหตุที่นำไปสู่ภาวะมีอำนาจ**
 - ข. การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ
 - ค. การช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง
 - ง. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นยังผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
25. การกระทำข้อใดเป็นการเสริมพลังอำนาจ
- ก. นาย ก. ปรับเปลี่ยนนโยบายและระบบบริหารงานใหม่ตามวิสัยทัศน์ของตนเอง
 - ข. นาย ข. มีการควบคุมกำกับและติดตามงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด
 - ค. **นาย ค. บริหารงานอย่างมีส่วนร่วม โดยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน**
 - ง. นาย ง. จะพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจ และให้ค่าตอบแทนในตำแหน่งที่เห็นสมควร
26. การตระหนักรู้ในตนเองมีความสำคัญอย่างไร
- ก. ทำให้สามารถเข้าใจตนเองและความต้องการที่ตนเองปรารถนาได้ดี
 - ข. ทำให้สามารถปรับอารมณ์ของตัวเองให้คล้อยตามบุคคลคนอื่นได้
 - ค. ทำให้สามารถเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและรู้เท่าทันผู้อื่น
 - ง. **ทำให้สามารถใช้อารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรมในทางที่ดีเพื่อสร้างมิตรภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น**

27. การตระหนักรู้ในตนเองต้องยึดหลักใดเป็นสำคัญ

- ก. ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
- ข. การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองได้ตลอดเวลา**
- ค. การหาข้อดีและข้อบกพร่องของตนเองโดยให้ผู้อื่นเป็นผู้สังเกต
- ง. การสร้างความมั่นใจให้ตนเองด้วยการทบทวนความคิดกับความรู้สึกว่าตรงกันไหม

28. องค์ประกอบของการตระหนักรู้ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

- ก. การมีสติ ความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจ
- ข. ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์
- ค. การรู้อารมณ์ตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และการรู้เท่าทันผู้อื่น
- ง. การรู้อารมณ์ตนเอง การประเมินตนเองได้ถูกต้อง และความเชื่อมั่นในตนเอง**

29. ข้อใดอธิบายความหมายของการตระหนักรู้ในตนเองได้ไม่ถูกต้องที่สุด

- ก. การรับรู้ตนเองและความรู้สึกของตนเองในขณะนั้น
- ข. ความสามารถในการประเมินตนเองเพื่อให้เข้าใจผู้อื่น
- ค. ความสามารถในการประเมินจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง
- ง. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้**

30. บุคคลใดมีพฤติกรรมการตระหนักรู้ในตนเอง

- ก. นาย ก มีความถนัดในการวาดรูปจึงใช้ความสามารถของตนเองในการออกแบบสื่อต่าง ๆ ในสำนักงาน**
- ข. นาย ข ไม่เข้าใจว่าทำไมเพื่อนร่วมงานไม่สามารถทำงานได้ตามที่หัวหน้างานได้เคยแนะนำไว้
- ค. นาย ค มีความถนัดในการรับมือกับลูกค้าที่ตำหนิจึงมักจะเสนอตัวในการชี้แจงลูกค้าแทนเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอๆ
- ง. นาย ง มีความสามารถในการพูดภาษาอังกฤษดีแต่ไม่กล้าบอกเพื่อนร่วมงานรู้เพราะเกรงว่าเพื่อนร่วมงานจะเห็นว่าตนเด่นกว่าคนอื่น

ผลคะแนนวัดความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ลำดับ ที่	ชื่อสกุล	คะแนนก่อน ฝึกอบรม	คะแนนหลังการ ฝึกอบรม
1.	นางสาวพัชรภรณ์ เพชรสุข	22	27
2.	นางสาวมิลดา ก้อนศิลา	16	19
3.	นางสาวสุพิชญา แก้วปราณี	22	27
4.	นายกิตติพงษ์ ไชยสอง	21	26
5.	นางสาวภัทราวดี สุพรรณครุฑ	21	26
6.	นางสาวกัญญากมล ไชยหม่อม	19	23
7.	นางสาววิศรา โสภิตกุล	23	28
8.	นางสาวพรรณสิริ บุญยงค์	20	25
9.	นางสาวจิราภรณ์ สาคร	22	27
10.	นางสาวชนิภรณ์ แก้วเนิน	20	24
11.	นางสาวกัณธิชา จันเพชร	18	21
12.	นางสาวรัชฎ์ลักษณ์ เจริญศรี	17	19
13.	นางสาวณัฐกฤตา กวินวราเสฏฐ์	21	25
14.	นางสาวณัฐชยา ณ ตะกั่วทุ่ง	20	24
15.	นางสาวนฤมล วงศ์อติชาติ	17	20
16.	นางสาวนภัสสร ลอไพบุลย์	24	29
17.	นางสาวทัศนียา นาคี	23	28
18.	นางสาวภัสรินทร์ ฉายพิมาย	18	22
19.	นางสาวนิธินันท์ กองทอง	17	20
20.	นายกิตติการ ศรีราชันท์	19	23
21.	นายธนาบุตร พะโยธา	19	22
22.	นายอภิวัฒน์ หนูเกื้อ	21	26
23.	นายภรากร พลอยบุษย์	23	28
24.	นายปาฏิหาริย์ ชัยรัตน์อมรเลิศ	22	28
25.	นายทองธารารัฐ ชู	20	25

ลำดับ ที่	ชื่อสกุล	คะแนนก่อน ฝึกอบรม	คะแนนหลังการ ฝึกอบรม
26.	นางสาวดาวรรณ โชติเสน	18	21
27.	นางสาวพรพิมล สิงห์วุฒี่	18	21
28.	นางสาวนุร้อสม้า ยามาะ	23	29
29.	นางสาววินดา โรหิโตปการ	19	23
30.	นางสาวปาฐลี อัยกิม	23	28
รวม		606	734
ค่าเฉลี่ย		20.2	24.46
ค่าเบี่ยงเบน		2.22	3.14
ร้อยละค่าเฉลี่ย		67.33	81.56

แบบวัดเจตคติ

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจว่านักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีมีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในระดับใด ขอให้นักศึกษาอ่านข้อความแต่ละข้อของแบบประเมินนี้ แล้วพิจารณาตนเองมีพฤติกรรมในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใดแล้วตอบ โดยให้ระบายลงในกระดาษคำตอบดังนี้

- | | | | |
|-----|---|---------|-----------------------------------|
| ตอบ | 5 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมากที่สุด |
| ตอบ | 4 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับมาก |
| ตอบ | 3 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับปานกลาง |
| ตอบ | 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อย |
| ตอบ | 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมแบบนี้ในระดับน้อยที่สุด |

โปรดแรงเงาลงในกระดาษคำตอบช่องที่ตรงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษา

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
	ด้านที่ 1 การบริการ					
1.	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพราะมีใจรักในการให้บริการ					
2.	ข้าพเจ้าจะรู้สึกแย่มากเป็นบางครั้งหากทำให้ผู้อื่นไม่พอใจในการบริการ ของข้าพเจ้า					
3.	ข้าพเจ้าจะสังเกตและจดจำพฤติกรรมของผู้รับบริการเพื่อจะได้ให้บริการ อย่างประทับใจ					
4.	ข้าพเจ้าให้ความสนใจอย่างจริงจังกับผู้รับบริการทุกระดับอย่างเท่าเทียม กัน					
5.	ข้าพเจ้าให้การต้อนรับผู้รับบริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสและทำที่ที่ สุภาพอ่อนโยน					
6.	ข้าพเจ้าแสดงอาการของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการบริการที่ อบอุ่นและเป็นกันเอง					
7.	ข้าพเจ้าบริการผู้อื่นเพื่อให้เกิดความประทับใจในการรับบริการ และมี ความรู้สึกที่ดี					
8.	ข้าพเจ้าจัดเตรียมการบริการให้เฉพาะในส่วนที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมาย เท่านั้น					
9.	ข้าพเจ้าจะพยายามปรับปรุงคุณภาพการบริการเมื่อมีผู้รับบริการไม่พึง พอใจ					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
10.	ข้าพเจ้าตระหนักว่าคุณภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ					
ด้านที่ 2 การมอบหมาย						
11.	ข้าพเจ้าไม่เคยโอ้อวดถึงความสำเร็จของตนเอง					
12.	ข้าพเจ้าเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยความสุภาพ					
13.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าความสามารถของตนเองเหนือกว่าผู้อื่น					
14.	ข้าพเจ้ายอมรับการประเมินจากเพื่อนด้วยกลุ่มด้วยความขอบคุณ					
15.	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจหากได้รับคำชมโดดเด่นเพียงคนเดียว					
16.	ข้าพเจ้ายอมรับในคุณค่าของผู้อื่นที่มีระดับเท่าเทียมกัน					
17.	ข้าพเจ้ายอมรับความสามารถของผู้อื่นที่มีระดับสูงกว่า					
18.	ข้าพเจ้ามียอมรับว่าทุกคนย่อมมีความสามารถที่ต่างกัน					
19.	ข้าพเจ้าจะรู้จักอ่อนของผู้อื่น ข้าพเจ้าก็จะไม่นำมาเปิดเผยให้เสียหาย					
20.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าความคิดของข้าพเจ้าถูกต้อง					
ด้านที่ 3 การเป็นแบบอย่าง						
21.	ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตนให้มีระเบียบวินัยตามระเบียบของสังคม					
22.	ข้าพเจ้าแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อมาปรับปรุงการทำงานให้สำเร็จ					
23.	ข้าพเจ้าจะให้เพื่อนเห็นคุณค่าในงานหรือกิจกรรมที่ทำเพื่อจะได้ทำงานได้สำเร็จ					
24.	ข้าพเจ้าจะตั้งใจปฏิบัติงานประจำของตนอย่างเต็มที่					
25.	ข้าพเจ้าจะแบ่งงานให้เพื่อนร่วมงานทำและแนะนำการทำงาน					
26.	ข้าพเจ้าต้องการคำชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี					
27.	ข้าพเจ้าจะให้ความเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานตำแหน่งสูงกว่า					
28.	ข้าพเจ้าจะตักเตือนเพื่อนร่วมงานที่ประพฤติตนผิดกฎระเบียบของหน่วยงาน					
29.	ข้าพเจ้าจะช่วยเพื่อนร่วมงานให้ทำงานสำเร็จเมื่อเพื่อนร่วมงานขอความช่วยเหลือ					
30.	ข้าพเจ้าจะกล่าวคำทักทายเพื่อนร่วมงานเฉพาะที่สนิทสนมเท่านั้น					
ด้านที่ 4 การไว้วางใจ						
31.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนร่วมกลุ่มสามารถใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีราคาไม่แพงในการปฏิบัติงานได้					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
32.	ข้าพเจ้ามอบหมายความรับผิดชอบตามความสามารถให้กับเพื่อนร่วมกลุ่มเฉพาะเรื่องที่ไม่สำคัญ					
33.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการพัฒนาศักยภาพของเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยการให้ความไว้วางใจต่อพวกเขา					
34.	ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นไว้วางใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวข้าพเจ้า					
35.	ข้าพเจ้าเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของเพื่อนในกลุ่ม					
36.	ข้าพเจ้าแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนโดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความ เป็นจริง					
37.	ข้าพเจ้าแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมาคิดอย่างไรก็พูดอย่างนั้น					
38.	ข้าพเจ้าเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นเพื่อให้เขามีความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า					
39.	ข้าพเจ้าจะรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่นและจะสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความไว้วางใจ					
40.	ข้าพเจ้าจะทำงานของตนเองให้ดีที่สุดเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า					
ด้านที่ 5 การตระหนักรู้ในตนเอง						
41.	ข้าพเจ้ามีความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามไม่นำมาทำให้อารมณ์ไม่ดี					
42.	ข้าพเจ้ามองผู้อื่นในแง่ลบก่อนที่จะทำความรู้จัก					
43.	ข้าพเจ้าแสดงความสามารถและความดีงามที่ตนเองภาคภูมิใจให้ผู้อื่นรับรู้ได้					
44.	ข้าพเจ้ารู้สึกเคืองแค้นไม่มีเป้าหมายในชีวิต					
45.	ข้าพเจ้ามองเห็นจุดดีของเพื่อน ๆ มากกว่าจุดด้อย					
46.	ข้าพเจ้าแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองจากผู้อื่นเพื่อการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น					
47.	ข้าพเจ้าจะไม่โกรธหรือรู้สึกไม่ดีเมื่อผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะเชิงลบเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้า					
48.	ข้าพเจ้าจะยินดีที่จะแบ่งปัน และเปิดเผยตัวเองกับผู้อื่นเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง					
49.	ข้าพเจ้ารู้ตนเองว่าจะไรควรทำและไม่ควรทำ					
50.	ข้าพเจ้าจะไม่รู้ตนเองและไม่ทราบสาเหตุว่าอะไรทำให้รู้สึกโกรธ เศร้า หรือวิตกกังวล					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของนักศึกษา				
		5	4	3	2	1
	ด้านที่ 6 การเสริมพลังอำนาจ					
51.	ข้าพเจ้ามอบหมายให้เพื่อนร่วมกลุ่มรับผิดชอบงานในหน้าที่แทนข้าพเจ้า โดยหวังว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่พวกเขา					
52.	ข้าพเจ้ายินดีให้เพื่อนร่วมกลุ่มช่วยกันทำงานถึงแม้ว่าจะไม่ไว้วางใจในศักยภาพของเพื่อนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
53.	ข้าพเจ้าไม่แบ่งงานให้เพื่อนร่วมกลุ่มทำเพราะเกรงว่าเพื่อนในกลุ่มจะทำให้คะแนนของกลุ่มลดลงโดยข้าพเจ้าจะทำงานเองให้สำเร็จ					
54.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเองเพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของเขา					
55.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความมั่นใจในความสามารถของเขาเองเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
56.	ข้าพเจ้าให้เพื่อนมีอิสระในการตัดสินใจทำงานและเสนอให้ข้าพเจ้าเป็นผู้ตัดสินใจอีกครั้ง					
57.	ข้าพเจ้าช่วยให้เพื่อนได้รับโอกาส ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับเพื่อนในกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จ					
58.	ข้าพเจ้าจะให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นเท่านั้นแก่เพื่อนร่วมกลุ่มเพื่อส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
59.	ข้าพเจ้าจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่จะเกิดขึ้น					
60.	ข้าพเจ้าจะเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนโดยให้ทำบางสิ่งที่เขาคิดว่าไม่สามารถทำได้ และสนับสนุนให้เพื่อนที่มีโอกาสน้อยได้ตัดสินใจในการทำงานกลุ่ม					

ชื่อ - สกุล		พฤติกรรมที่สังเกต										รวม
		ระดับความคิดเห็น										คะแนน
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรบ

แบบสอบถามนี้ ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรบด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรบ และด้านความสามารถของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรบ แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรบ

ตอนที่ 2 ด้านความสามารถของวิทยากรในการดำเนินการฝึกอบรบ

ตอนที่ 1 ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรบ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ให้ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. การจัดสถานที่ฝึกอบรบในแต่ละกิจกรรมตลอดการฝึกอบรบ					
2. การดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรบในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
3. การอำนวยความสะดวกของวิทยากรในระหว่างการฝึกอบรบ					
4. การกำหนดเวลาในการฝึกอบรบแต่ละกิจกรรมของหน่วยการเรียนรู้					
5. ความชัดเจนของเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
6. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรบในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
7. การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรบในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
8. การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
9. การจัดบริการอาหารว่างตลอดการฝึกอบรบ					
10. การจัดบรรยากาศการฝึกอบรบที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้					
11. ความรู้ความสามารถและประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรบ					

ตอนที่ 2 ด้านความสามารถของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ให้ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน

- 5 หมายถึง มากที่สุด
 4 หมายถึง มาก
 3 หมายถึง ปานกลาง
 2 หมายถึง น้อย
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับพฤติกรรม	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. มีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการฝึกอบรม					
2. เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม					
3. มีศิลปะในการพูด การฟังและการใช้คำถาม-คำตอบ					
4. มีความตั้งใจดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรม					
5. มีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระการฝึกอบรมที่รับผิดชอบ					
6. นำเสนอเนื้อหาสาระทุกเรื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่าย					
7. มีทักษะการใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม					
8. มีความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม					
9. บูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับเนื้อหาสาระการฝึกอบรม					
10. ดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้					
11. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแสดงออกอย่างทั่วถึง					
12. มีความสามารถเป็นผู้นำในการดำเนินการฝึกอบรม					

ภาคผนวก ค

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษา
วิทยาลัยดุสิตธานี



หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี



นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จัดทำขึ้นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี และเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย 6 เนื้อหา คือ การบริการ การมอบหมาย การเป็นแบบอย่าง การไว้วางใจ การตระหนักรู้ในตนเอง และการเสริมพลังอำนาจ

ผู้จัดทำหลักสูตรใคร่ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรฉบับนี้ และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ แบบวัดเจตคติต่อการสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษากลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณนักศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมและให้ความร่วมมือในการอบรมและการทำกิจกรรมต่างๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบหลักสูตรฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มพัฒนาโครงร่างหลักสูตรจนกระทั่งสามารถพัฒนาหลักสูตรได้เสร็จสิ้น และได้หลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นางสาวลภัสรดา มุสิกวงศ์
ผู้จัดทำ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ตารางการวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักศึกษา วิทยาลัยดุสิตธานี	242
สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม	248
จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม	249
เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม	249
กิจกรรมในการฝึกอบรม	250
สื่อในการฝึกอบรม	250
การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม	251
คำแนะนำสำหรับวิทยากรและผู้ช่วยวิทยากร	251
เทคนิคในการฝึกอบรม	251
กิจกรรมนำเข้าสู่การฝึกอบรม	254
การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่องการบริการ	256
การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่องการมอบหมาย	274
การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่องการเป็นแบบอย่าง	282
การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่องการไว้วางใจ	294
การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่องการตระหนักรู้ในตนเอง	303
การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 เรื่องการเสริมพลังอำนาจ	316
บรรณานุกรม	325

ตาราง 1 การวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานี

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
1. การบริการ	1. อธิบายความหมายของการบริการ ลักษณะของการบริการ และหลักการให้บริการที่ดี 2. เขียน/ระบุพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้รับบริการ ประเภทต่างๆ ได้ 3. อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการบริการที่ดี 4. อธิบายองค์ประกอบของระบบการบริการและหลักในการบริการที่ดี 5. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้การบริการผู้อื่น	1. ความหมายของการบริการ 2. ลักษณะของการบริการ 3. องค์ประกอบของระบบการบริการ 4. หลักในการบริการที่ดี	1. กิจกรรมการวิเคราะห์ปัญหาในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ จำนวน 4 กรณีศึกษา โดยให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม/อภิปราย/แสดงความคิดเห็น 2. อบรมโดยการบรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้โปรแกรม PowerPoint 2. กรณีศึกษา 4 เรื่อง 3. วีดิทัศน์เรื่อง การบริการที่ดี	1. ประเมินจากการแก้ปัญหา กรณีศึกษาที่กำหนดให้ 2. ประเมินจากแบบทดสอบความรู้ด้านการบริการ 3. ประเมินจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
2. การมอบน้อม	1. อธิบายความหมายและ คุณลักษณะของการมอบน้อม ได้ 2. อธิบายวิธีการและทักษะการ มอบน้อมได้ 3. จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มี การมอบน้อมได้ 4. อธิบายความสำคัญและ ประโยชน์ของการมอบน้อมได้	1. ความหมายของการ มอบน้อม 2. คุณลักษณะของ การมอบน้อม 3. ประโยชน์ของการ มอบน้อม	1. กิจกรรมการตอบ คำถามเกี่ยวกับการ มอบน้อมและแสดง บทบาทสมมุติโดยให้ แบ่งกลุ่ม/อภิปราย/ แสดงความคิดเห็น 2. อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint 2. ข้อคำถาม 8 ข้อ	1. ประเมินจากการ ตอบข้อคำถามและ บทบาทสมมุติ 2. ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการมอบน้อม 3. ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
3. การเป็น แบบอย่าง	1. อธิบายความหมายของการเป็น แบบอย่างได้ 2. อธิบายทฤษฎีการเป็น แบบอย่าง 3. จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำได้	1. ความหมายของการ เป็นแบบอย่าง 2. กระบวนการเรียนรู้ การเป็นแบบอย่าง 3. แบบอย่าง พฤติกรรมภาวะ ผู้นำ	1. กิจกรรมการ วิเคราะห์ปัญหาใน การให้บริการอย่างมี คุณภาพ จำนวน 3 กรณีศึกษา โดยให้ นักศึกษาแบ่งกลุ่ม/ อภิปราย/แสดงความ คิดเห็น 2. อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint 2. กรณีศึกษา 3 เรื่อง	1. ประเมินจากการ แก้ปัญหา กรณีศึกษาที่ กำหนดให้ 2. ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการเป็น แบบอย่าง 3. ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
4. การไว้วางใจ	1. อธิบายความหมายของการไว้วางใจได้ 2. อธิบายหลักการขององค์ประกอบของการไว้วางใจได้ 3. อธิบายความสำคัญของการไว้วางใจได้	1. ความหมาย ความไว้วางใจ 2. องค์ประกอบของการไว้วางใจ 3. ความสำคัญของการไว้วางใจ	1. กิจกรรมการไว้วางใจให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมวางแผนและแสดงความคิดเห็นสิ่งที่ได้รับการทำกิจกรรม 2. อบรมโดยการบรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้โปรแกรม PowerPoint 2. วีดิทัศน์เรื่องทำไมต้องไว้วางใจกัน	1. ประเมินจากการวางแผนทำกิจกรรม 2. ประเมินจากแบบทดสอบความรู้ด้านการไว้วางใจ 3. ประเมินจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
5. การตระหนักรู้ ในตนเอง	1. อธิบายความหมาย และ ความสำคัญของการความ ตระหนักรู้ในตนเองได้ 2. อธิบายถึงองค์ประกอบการ ตระหนักรู้ในตนเองได้ 3. จำแนกพฤติกรรมการตระหนัก รู้ในตนเองได้ 4. อธิบายความสำคัญและ ประโยชน์ของการตระหนักรู้ใน ตนเองได้	1. ความหมายการ ตระหนักรู้ในตนเอง 2. ความสำคัญของการ การตระหนักรู้ใน ตนเอง 3. องค์ประกอบของ การตระหนักรู้ใน ตนเอง 4. การพัฒนาการ ตระหนักรู้ในตนเอง	1. กิจกรรมการประเมิน ตนเอง และให้ผู้เข้า อบรมนำเสนอแนว ทางแก้ไขปัญหาต่อ ผู้อื่น 2. กิจกรรมประเมิน พฤติกรรมตนเอง 3. อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	1. สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint 2. ข้อคำถามการ ประเมินตนเอง 2 ชุด	1. ประเมินจากการ ตอบคำถามและ วิธีการแก้ไขปัญหา ตนเอง 2. ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการตระหนักรู้ ในตนเอง 3. ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยการ ฝึกอบรม	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	เนื้อหาการฝึกอบรม	กิจกรรม/วิธีการ ฝึกอบรม	สื่อ	การวัดประเมินผล
6. การเสริมพลัง อำนาจ	- อธิบายความหมาย และ ลักษณะของการเสริมพลัง อำนาจได้ - อธิบายความสำคัญของการ เสริมพลังอำนาจได้ - อธิบายกระบวนการในการ เสริมพลังอำนาจได้ - อธิบายความสำคัญและ ประโยชน์ของการเสริมพลัง อำนาจได้ - เลือกวิธีการเสริมพลังอำนาจที่ เหมาะสมแก่ตนเองและผู้อื่นได้	- ความหมายของการ เสริมพลังอำนาจ - ลักษณะของการ เสริมพลังอำนาจ - ความสำคัญของการ เสริมพลังอำนาจ - กระบวนการเสริม พลังอำนาจ	- กิจกรรมการการ แก้ไขปัญหาแทนที่ จะผลักดันให้ผู้เข้า อบรมแบ่งกลุ่ม แก้ไขปัญหาตามข้อ คำถามที่ให้และบอก เหตุผล - อบรมโดยการ บรรยาย/อภิปราย	- สื่อบรรยายโดยใช้ โปรแกรม PowerPoint - กรณีศึกษา 1 ชุด - วีดิทัศน์เรื่องการ เสริมพลังอำนาจ	- ประเมินจากการ แก้ไขปัญหาตาม โจทย์ที่กำหนดให้ - ประเมินจาก แบบทดสอบความรู้ ด้านการตระหนักรู้ ในตนเอง - ประเมินจาก พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่สังเกตได้

สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม

จากผลการศึกษางานวิจัยจำนวนมากทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยที่ยืนยันว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความเป็นพลเมืองดีในองค์การ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ผู้นำในองค์การเป็นบุคคลสำคัญของสังคมและหน่วยงาน มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ในปัจจุบันองค์การให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการมากขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระทำต่อผู้ตามและส่งผลทางบวกต่อเจตคติของผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบเดิมที่ใช้อำนาจในการสั่งการให้ผู้ตามปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องเสี่ยงภายในองค์การ และส่งผลกระทบต่อจิตใจผู้ตาม ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การลดลง การมีภาวะผู้นำแบบไฟบริการไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำจะปฏิบัติได้ง่าย แต่ถือว่าเป็นวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดของผู้นำในปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เป็นภาวะผู้นำที่ดีเพราะคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ให้บริการผู้อื่นโดยไม่ได้หวังผล หรือหวังความรุ่งเรือง หรือหวังความสำเร็จให้กับตนเอง การปฏิบัติตนแบบนี้จะทำให้ผู้ตามยอมรับและเป็นที่เคารพรักของผู้ตาม เนื่องจากทำให้ผู้ที่ได้รับการรับบริการมีจิตใจผูกพันต่อผู้นำ ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการไม่สามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามได้ดีเท่ากับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ แตกต่างกับภาวะผู้นำแบบอื่นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นคุณลักษณะของผู้ที่มีคุณลักษณะในการรับฟังผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น มีความประนีประนอม มีความตระหนัก มีความสามารถในการโน้มน้าว มีความคิดรวบยอด มีการมองการณ์ไกล มีจิตในการให้บริการและดูแล มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้เจริญก้าวหน้า และการพัฒนาองค์การ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ไฟบริการจะมีการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีการให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ตาม มีเจตคติที่เป็นบวกและเข้าใจความแตกต่างของบุคคล มีการวางตัวระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างสมดุลโดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านอุตสาหกรรมบริการ คือ การมีบุคลิกภาพที่ดีของนักบริการประกอบด้วย

- 1) มีความสุภาพอ่อนโยน มีธรรมาศยดีต่อผู้ร่วมงาน รู้จักเคารพและเกรงใจ
- 2) มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่
- 3) มีความคิดริเริ่มที่ดีในการสร้างสรรค์งานใหม่
- 4) มีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายจนสุดความสามารถ
- 5) มีความซื่อสัตย์ต่องาน
- 6) ยอมรับ ความคิดเห็นของบุคคลอื่น
- 7) รู้จักประมาณในความสามารถของตนเองและไม่โอ้อวดความสามารถแก่ผู้อื่น
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและของสังคม

9) มีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง มีความเสียสละสูง และมีจิตสำนึกที่จะทำความดี 10) มีความตื่นตัวและความรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา และมีความสามารถในการปรับตัวและอารมณ์ 11) มีความมุ่งมั่นที่สร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ 12) มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน 13) เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า และเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ 14) เป็นผู้มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีความสุจริตใจต่อทุกคน 15) เป็นผู้ไม่โอ้อวด ทะนง ยโสโอหัง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 16) มีความสามารถในการสร้างความสามัคคี และมีความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้บุคลากรทางด้านอุตสาหกรรมบริการ มีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะช่วยในการพัฒนาธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการให้เจริญก้าวหน้า อันส่งผลต่อผู้รับบริการที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจ เพราะธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่ประเทศเป็นจำนวนมาก

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนักศึกษาที่กำลังศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการควรได้รับความรู้และพัฒนาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ วิทยาลัยดุสิตธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนด้านอุตสาหกรรมบริการ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนานักศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการเมื่อนักศึกษาจบการศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการแก่นักศึกษาวิทยาลัยดุสิตธานีขึ้น

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อให้นักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ เป็นผู้มีความรู้ มีเจตคติและทักษะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมบริการในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 6 หน่วยการเรียนรู้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่องการบริการ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่องการมอบหมาย

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่องการเป็นแบบอย่าง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่องการไว้วางใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่องการตระหนักรู้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 เรื่องการเสริมพลังอำนาจ

กิจกรรมในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปประเด็นต่างๆ จากการกระทำของตนเอง หรือของกลุ่ม หรือจากการร่วมกิจกรรม โดยในแต่ละกิจกรรมจะมีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อให้มีการอภิปราย ระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ เกม การฝึกปฏิบัติ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยกิจกรรมในการฝึกอบรมมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำก่อนการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 2. การสร้างความคุ้นเคย ใช้เกมในการสร้างความคุ้นเคย เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเปิดเผยตัวเองให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกัน
 3. ดำเนินการฝึกอบรม ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และใช้แบบประเมินพฤติกรรมเพื่อประเมินทักษะความเป็นผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม
- ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ
1. ขั้นใช้ประสบการณ์ เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำประสบการณ์ของตนเองออกมาใช้ในการเรียนรู้และแบ่งประสบการณ์แก่ผู้อื่น
 2. ขั้นสังเกตอย่างไตร่ตรองหรือคิดทบทวน เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม
 3. ขั้นความคิดรวบยอด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด ซึ่งจะส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติ และเรียนรู้ทักษะต่างๆ
 4. ขั้นนำความคิดรวบยอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อการมีส่วนร่วมและการสร้างประสบการณ์
 5. การทดสอบหลังการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้รับความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

สื่อในการฝึกอบรม

1. หลักสูตรการฝึกอบรม
2. คู่มือการฝึกอบรม
3. เครื่องคอมพิวเตอร์
4. เครื่องฉายภาพ (LCD) พร้อมจอรับภาพ
5. เอกสารประกอบการฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์
6. แบบฝึกหัด แบบทดสอบ และแบบประเมินต่างๆ

การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรม

1. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ด้านเจตคติ และด้านทักษะ
2. การทดสอบความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม
3. การทดสอบด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม
4. การทดสอบด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมความเป็นผู้นำขณะดำเนินการฝึกอบรม
5. การวัดผลจากการปฏิบัติจริงจากกิจกรรมในการอบรม

คำแนะนำสำหรับวิทยากรและผู้ช่วยวิทยากร

1. ศึกษาเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมและคู่มือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีความรู้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ให้มีเจตคติ ทักษะ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ ด้านอุตสาหกรรมบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนวิธีการจัดกิจกรรมที่ยึดหลักผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นสำคัญ กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้คิดวิเคราะห์ ทดลองปฏิบัติ และเรียนรู้ ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของเบอร์นาร์ด (Burnard. 1996: 23-34)
2. วางแผนการจัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรมให้มีบรรยากาศเหมาะสมกับกิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้
3. เตรียมสื่อ วัสดุอุปกรณ์ แบบวัดประเมินผล สำหรับใช้ในการฝึกอบรม
4. บทบาทของวิทยากร เป็นผู้บรรยาย และอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้
5. บทบาทผู้ช่วยวิทยากร อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ให้กับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมในด้านต่างๆ

เทคนิคการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมใช้หลักการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของเบอร์นาร์ด (Burnard. 1996: 23-34) ที่เน้นการลงมือปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับ การเรียนรู้โดยกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม (Group process) และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการ อบรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการฝึกอบรมและในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก และใช้แบบสังเกตพฤติกรรมประเมินทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีเทคนิคในการฝึกอบรมดังนี้

1. การบรรยาย
2. การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง
3. การแสดงบทบาทสมมุติ
4. เกม

5. การฝึกปฏิบัติ
6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม
7. การฝึกอบรมใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆ ผสมผสานกันแต่ละหน่วยการเรียนรู้

การบรรยาย

การบรรยาย (Lecture) เป็นการนำเสนอความรู้หรือข้อมูลของวิทยากร ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีความคิดรวบยอด เข้าใจหลักการ ในการบรรยายได้ใช้เทคนิคการฝึกอบรม และเอกสารประกอบการบรรยาย พร้อมทั้งสื่ออุปกรณ์ต่างๆ เช่น สื่อประกอบการบรรยาย ใช้โปรแกรม PowerPoint วีดิทัศน์ กระดานเขียน คอมพิวเตอร์ ในการบรรยายวิทยากรจะกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และคิดตาม โดยมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบการบรรยาย และการทำกิจกรรม กลุ่มเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและเป็นการใช้การสื่อสาร 2 ทาง และมีการซักถามเพื่อกระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดตาม

การอภิปรายกลุ่มย่อย

การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group discussion) เป็นกระบวนการที่วิทยากรใช้ในการช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยการจัดผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มเล็กๆ ประมาณ 6-8 คน และให้ผู้เข้ารับการอบรมในกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ ในประเด็นที่กำหนด และสรุปผลการอภิปรายออกมาเป็นข้อสรุปของกลุ่ม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนกว้างขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกกระตุ้นให้คิดวิเคราะห์ ในประเด็นที่กำหนดและหาข้อสรุปและร่วมกันอภิปราย

ในการอภิปรายกลุ่มย่อยผู้สอนจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นในการอภิปราย ประธาน หรือผู้นำในการอภิปราย เลขานุการ ผู้จัดบันทึกการประชุม และผู้รักษาเวลา เป็นต้น และให้สมาชิกกลุ่มทุกคนมีความเข้าใจตรงกันว่าตนมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้กลุ่มทำงานได้สำเร็จ มิใช่ปล่อยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบของสมาชิกเพียงบางคน หากสมาชิกกลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจว่า สมาชิกกลุ่มที่ดีควร แสดงความคิดเห็น ซักถาม โต้แย้ง สนับสนุน ช่วยไม่ให้กลุ่มออกนอกเรื่อง และสรุปประเด็นในการทำกิจกรรมนี้วิทยากร และผู้ช่วยวิทยากรจะคอยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การแสดงบทบาทสมมุติ

การฝึกอบรมโดยแสดงบทบาทสมมุติ (Role play) เป็นการฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทตามที่สมมุติขึ้น เทียบเคียงกับสภาพที่เป็นจริง ตามลักษณะที่ผู้แสดงบทบาทเข้าใจ เพื่อให้ผู้ดูเกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น โดยวิทยากรจะสร้างปัญหาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้คิด และให้แก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ให้ได้ด้วยตนเอง ด้วยการแสดงได้ด้วยตัวเอง ด้วยการแสดงที่ทำให้ผู้ดูเห็นจริง

วิธีสอนโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติจึงนับว่าเป็นวิธีการฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจวิธีหนึ่ง เพราะในสถานการณ์ที่สมมติขึ้นมาและบทบาทที่สมมติขึ้นมาให้คล้ายคลึงกับสิ่งที่เป็นจริงนั้น มักจะมีปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ผ่ามาด้วย การที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เลือกที่จะแสดงบทบาทต่างๆ โดยไม่ต้องเตรียมตัวมาก่อนผู้แสดงจะต้องแสดงไปตามธรรมชาติโดยที่ไม่รู้ว่าผู้แสดงคนอื่นจะมีปฏิกิริยาตอบโต้อย่างไรนั้น จึงเป็นการช่วยฝึกให้ผู้แสดงได้เรียนรู้ที่จะปรับพฤติกรรมและหาทางแก้ปัญหาตัดสินใจอย่างธรรมชาติ วิธีการสอนจะแยกแยะกลุ่มผู้เรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้แสดง เป็นกลุ่มที่ได้รับมอบหมายบทบาทจากวิทยากรกับกลุ่มผู้ชมซึ่งจะเป็นกลุ่มสังเกตการณ์ โดยจะนำผลจากการสังเกตไปอภิปรายภายหลัง

เกม

การฝึกอบรมโดยใช้เกม (Game) เป็นกระบวนการที่วิทยากรใช้ในการช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมเล่นเกมตามกติกา และนำเนื้อหาและข้อมูลของเกม พฤติกรรมการเล่น วิธีการเล่น และผลการเล่นเกมของผู้เข้ารับการอบรมมาใช้ในการอภิปรายเพื่อสรุปการเรียนรู้ การใช้เกมเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เรื่องต่างๆ อย่างสนุกสนานและท้าทายความสามารถ โดยผู้เข้าอบรมเป็นผู้เล่นเอง ทำให้ได้รับประสบการณ์ตรง เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมสูง ได้รับความสนุกสนานและเกิดการเรียนรู้จากการเล่น เกิดการเรียนรู้โดยเห็นประจักษ์แจ้งด้วยตนเอง

การฝึกปฏิบัติ

การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติ โดยจะลงมือปฏิบัติหลังจากที่ได้ดูการสาธิตจากวิทยากรหรือได้ทำการศึกษาในห้องฝึกอบรมมาแล้ว โดยมีวิทยากรคอยดูแลให้การศึกษอย่างใกล้ชิด วิธีการฝึกอบรมจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติ ได้สร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีโอกาสที่จะนำความรู้ไปใช้ในสภาพที่เป็นจริง สร้างทัศนคติที่ดีต่อการอบรม และวิทยากรสามารถประเมินผลของการฝึกอบรมได้ เพราะเป็นแบบฝึกปฏิบัติ โดยจะสามารถสังเกตความตั้งใจและผลงานที่ได้ปฏิบัติ

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม

การฝึกอบรมโดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม เป็นกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจในการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเป็นการละลายพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่มีที่มาแตกต่างกันให้มีความสัมพันธ์ มีความเป็นมิตรที่ดีต่อกันในกลุ่ม เพื่อจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายของการฝึกอบรมที่วางไว้ กิจกรรมที่ใช้จะคำนึงถึงประโยชน์ต่อการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะการทำงานร่วมกัน โดยเน้นที่บรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นมิตร และสนุกสนานเป็นสำคัญ

กิจกรรมนำเข้าสู่การฝึกอบรม

การทำกิจกรรมก่อนการบรรยายแต่ละหน่วยการอบรม เป็นการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม โดยกิจกรรมมุ่งเน้นการละลายพฤติกรรม การสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมและลดช่องว่างระหว่างกัน ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกผ่อนคลาย

กิจกรรมการสร้างความคุ้นเคย

วัตถุประสงค์ เพื่อทำความรู้จักเพื่อนใหม่

จำนวนผู้เล่น ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน

เวลาที่ใช้ 15 นาที

อุปกรณ์ 1. กระดาษ A4 คนละ 1 แผ่น
2. ดินสอ คนละ 1 แท่ง

วิธีการ

1. แจกกระดาษ A4 ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน โดยกระดาษจะแบ่งกระดาษออกเป็น 8 ส่วนเท่าๆ กันและเขียนหมายเลข 1 ถึง หมายเลข 8 เรียงไปที่ละช่อง
2. วิทยากรสั่งให้ทุกคนหาเพื่อนให้ได้ 8 คนและเขียนชื่อเพื่อนลงในกระดาษทั้ง 8 ช่อง ให้เวลา 1 นาที
3. จากนั้นวิทยากรออกคำสั่ง
 - 1) ให้กลับไปหาเพื่อนที่เขียนชื่อในช่องที่ 3 แล้วถามเขาว่า “ชอบกินอะไรมากที่สุด” เขียนสิ่งที่เพื่อนชอบกินลงในช่องที่ 3
 - 2) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 1 แล้วถามว่า “ชอบอ่านหนังสือเรื่องอะไรมากที่สุด”
 - 3) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 5 แล้วถามว่า “ชอบฟังเพลงอะไรมากที่สุด”
 - 4) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 6 แล้วถามว่า “เกลียดสัตว์อะไรมากที่สุด”
 - 5) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 4 แล้วถามว่า “ชอบรับประทานอาหารอะไรมากที่สุด”
 - 6) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 2 แล้วถามว่า “ชอบสีอะไรมากที่สุด”
 - 7) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 7 แล้วถามว่า “ชอบเรียนวิชาอะไรมากที่สุด”
 - 8) ให้ไปหาเพื่อนช่องที่ 8 แล้วถามว่า “ชอบสัตว์อะไรมากที่สุด” ให้เพื่อนวาดรูปลงในช่องนั้น
4. วิทยากรเดินตรวจดูกระดาษ 8 ช่องและโชว์ผลงาน โชว์รูปที่ผู้เข้ารับการอบรมวาดให้ทุกคนเห็น หรืออ่านให้ทุกคนฟังว่าใครชอบสัตว์อะไรบ้าง

ประโยชน์

ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกันและรู้ข้อมูลเบื้องต้นของเพื่อนใหม่ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

กิจกรรมการแก้ปัญหา

กิจกรรมจุดในวงกลม

วัตถุประสงค์ เพื่อกระตุ้นให้แก้ปัญหาโดยเฉพาะในเรื่องที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์

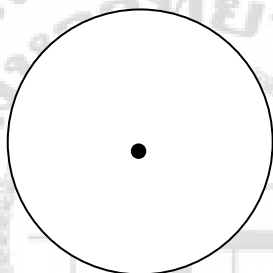
จำนวนผู้เล่น กลุ่มละ 5 คน จำนวน 6 กลุ่ม

เวลาที่ใช้ 10 นาที

อุปกรณ์ กระดาษขนาด A4 ดินสอ

วิธีการ

1. วิทยากรแสดงกระดาษที่มีรูปร่างกลมและจุดหนึ่งจุดอยู่ตรงกลาง (ดังรูป)



2. ให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันคิดว่าจะวาดรูปร่างกลมที่มีจุด 1 จุดอยู่ตรงกลาง ตามภาพที่เห็นได้อย่างไร โดยไม่ต้องยกดินสอเลย โดยมีอุปกรณ์ให้คือ กระดาษ 1 แผ่น และดินสอ 1 แท่ง
3. ให้เวลาคิดและลงมือทำประมาณ 5 นาที
4. ถ้ามีกลุ่มที่คิดออก สามารถทำได้ ให้ออกมาเฉลยว่าทำได้อย่างไร แต่ถ้าไม่มีกลุ่มใดทำได้ ให้วิทยากรเฉลย

เฉลย พับกระดาษมุมใดมุมหนึ่งเข้าสู่ส่วนกลางของกระดาษ จรดดินสอเข้ากับมุมที่พับ ทำจุดตรงปลายที่พับ (ซึ่งอยู่ตรงกลางของกระดาษ) จากนั้นกดดินสอให้เป็นจุดและลากจุดให้ข้ามไปยังมุมที่พับประมาณ 2-3 นิ้ว จากนั้นเริ่มสร้างวงกลม (วนไปทางขวาหรือซ้ายก็ได้) เมื่อดินสอขยับออกจากมุมกระดาษที่พับ ให้พลิกกระดาษที่พับกลับไปสู่สภาพเดิม ก็จะสามารถวาดวงกลมได้โดยสมบูรณ์โดยไม่ต้องยกดินสอออกจากกระดาษเลย

ประโยชน์ ฝึกการคิดและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 1

เรื่องการบริการ

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายของการบริการ ลักษณะของการบริการ และหลักการให้บริการที่ดี
2. เขียนระบุพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้รับบริการประเภทต่าง ๆ ได้
3. อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการบริการที่ดี
4. อธิบายองค์ประกอบของระบบการบริการและหลักในการบริการที่ดี
5. สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้การบริการผู้อื่น

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของการบริการ
2. ลักษณะของการบริการ
3. องค์ประกอบของระบบการบริการ
4. หลักในการบริการที่ดี

กิจกรรมระดมสมอง (Work Shop)

ให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม วิทยากรให้โจทย์แก้ปัญหา

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรม
2. ให้ตัวแทนกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. คอมพิวเตอร์ จอฉายภาพ พร้อมเอกสารนำเสนอ PowerPoint
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้ช่วยวิทยากร 2 คน
2. การทดสอบ

ความหมายของการบริการ

วีรพงษ์ เฉลิเมธีรัตน์ (2542: 7) ได้ให้ความหมายของการบริการว่า เป็นสิ่งที่จับ สัมผัส และต้องได้ยาก และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้นจากบริการ และส่งมอบสู่ผู้รับบริการหรือลูกค้า เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันทีหรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการนั้น

จิตตินันท์ เตชะคุปต์ (2549: 7) ได้ไว้กล่าวว่า การบริการไม่ใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ต้องการใช้บริการ หรือผู้บริโภค หรือลูกค้า หรือผู้รับบริการกับผู้ให้บริการหรือเจ้าของกิจการ หรือพนักงานงานบริการ หรือระบบการจัดการบริการ หรือในทางกลับกันเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการในอันที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างสินค้าและการบริการ ต่างก็ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาซื้อ โดยที่ธุรกิจบริการจะมุ่งเน้นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการนั้น ในขณะที่ธุรกิจทั่วไปมุ่งขายสินค้า ที่ลูกค้าชอบและทำให้เกิดความพึงพอใจที่ได้เป็นเจ้าของสินค้านั้น

สุมนา อยู่โพธิ์ (2544: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรม ประโยชน์ หรือความพอใจซึ่งได้เสนอเพื่อขาย หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นรวมกับการขายสินค้า

วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์ (2546: 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นให้แก่สมาชิกตามความสามารถและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัยความต้องการของสมาชิกที่ได้รับการบริการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป พร้อมทั้งทำให้เกิดความพอใจแก่สมาชิก

จินตนา บุญบงการ (2539: 15) ได้ให้ความหมายของการบริการ ว่าเป็นสิ่งจับต้องสัมผัส และต้องอาศัยได้ยาก และเสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะเกิดขึ้นทันทีและส่งมอบให้ผู้รับบริการทันทีหรือเกือบจะทันที ดังนั้นการบริการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมของการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลา สถานที่ รูปแบบ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยทางจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ คำว่าการบริการ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า SERVICE ซึ่งถ้าหากหาความหมายดี ๆ ให้กับอักษรภาษาอังกฤษ 7 ตัวนี้ อาจได้ความหมายของการบริการที่สามารถยึดเป็นหลักปฏิบัติได้ตามความหมายของอักษรทั้ง 7 นี้ คือ

S = Smiling and sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบาก ยุ่งยากของผู้มารับการบริการ

E = Early response ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

R = Respectful แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้รับบริการ

V = Voluntariness manner การให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจเต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงานอย่างเสียมไม่ได้

I = Image enhancing การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

C = Courtesy ความอ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพมีมารยาทดี

E = Enthusiasm ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะให้บริการและให้บริการมากกว่าที่ผู้รับบริการคาดหวังเอาไว้

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547: 14) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่าเป็นกิจกรรมประโยชน์หรือความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นร่วมกับการขายสินค้า การบริการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ผลิภัณฑ์บริการ เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้น เป็นผลิภัณฑ์รูปแบบหนึ่งเพื่อสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค เช่น การนัดเพื่อผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การตรวจและ รักษาโรค การจัดที่พักในรูปแบบต่างๆ การให้ความรู้และพัฒนาทักษะในสถานศึกษาต่างๆ การให้คำปรึกษาในการบริหารธุรกิจ หรือการให้ความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ

2. การบริการครบส่วน เป็นกิจกรรมผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่ผู้ขายจัดทำขึ้น เพื่อเสริมสินค้าให้การขายและให้สินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น บริการติดตั้งเครื่องซักผ้าหลังการขาย การตรวจเช็คเครื่องปรับอากาศตามระยะเวลา หรือการให้คำแนะนำในการใช้งานเครื่องพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ หรือการฝึกอบรมใช้เครื่องจักรในการผลิตให้กับลูกค้า

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547: 18) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่า กิจกรรมของกระบวนการที่ส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (Intangible good) ของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้

วีรพงษ์ เฉลิมาจิระรัตน์ (2543: 6-7) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่าเป็นกระบวนการหรือกระบวนการในการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการ (บริกร) ไปยังผู้รับบริการ (ลูกค้า) หรือผู้ใช้บริการโดยบริการเป็นสิ่งที่จับ สัมผัส หรือแตะต้องได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่สูญสลายได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้นโดยบริกร และจะส่งมอบสู่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆ โดยทันที หรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการหรือเกิดการบริการขึ้น

ดังนั้นในการรักษาคุณภาพการบริการจึงจำเป็นต้องควบคุมในทุก ๆ หน่วยบริการให้เป็น ที่ พึงพอใจของผู้มารับบริการเสมอ คือ จะต้องมีการบริการดีทั้งองค์การ ซึ่งการบริการจะดีหรือไม่ดี ต่อ ผู้มารับบริการนั้น ยังขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผู้รับบริการ และในการสร้างธุรกิจองค์การทุกชนิดต้องรักษาความพึงพอใจของผู้รับบริการให้อยู่ตลอด

พจนานุกรมเมอร์เรียมเว็บสเตอร์ (Merriam Webster. 2015: Online) ได้ให้ความหมายคำว่าบริการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ หากเป็นผู้ปฏิบัติงานจะเรียกว่าผู้ให้บริการหรือคนรับใช้ เป็นการทำงานที่ดำเนินการโดยบุคคลคนหนึ่งเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการของผู้อื่นให้ได้รับบริการที่ดี การบริการเป็นการกระทำที่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น

คอตเลอร์ (Kotler. 1997: 611) ได้ให้คำจำกัดความของการบริการ ว่าการบริการเป็นการแสดงหรือสมรรถนะที่หน่วยงานหนึ่งๆ สามารถเสนอให้กับอีกหน่วยงานอันเป็นสิ่งที่ไม่มีรูปลักษณะ

อย่างเป็นแก่นสาร และไม่มีผลลัพธ์ในสภาพความเป็นเจ้าของในสิ่งใด โดยที่การผลิตอาจจะไม่ถูกผูกมัดกับผลิตภัณฑ์กายภาพ

คริสโตเฟอร์ และลอเรน (Christopher; & Lauren. 2546: 4) ได้ให้ความหมายการบริการไว้ 2 อย่าง ดังนี้ บริการเป็นปฏิกริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับอีกฝ่าย แม้ว่ากระบวนการอาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้และไม่สามารถครอบครองได้ บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหาคุณประโยชน์ให้แก่ ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

จากความหมายของการบริการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริการเป็นกิจกรรมที่สนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ลักษณะของการบริการมีทั้งแบบสัมผัสจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ การให้บริการที่ดีผู้ให้บริการจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นพึงพอใจ อันประกอบด้วย การยิ้มแย้ม การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตอบสนองต่อความประสงค์ของผู้อื่นอย่างรวดเร็ว ให้เกียรติผู้อื่น มีใจให้บริการที่ทําอย่างสมัคใจเต็มใจ มีความอ่อนน้อม อ่อนโยน มีความสุภาพ มีมารยาทดี มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ โดยพฤติกรรมเหล่านี้สามารถนำมาปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจและเกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

ลักษณะของการบริการ

ปณิศา ลัญชานนท์ (2548: 163) ได้กล่าวถึง ลักษณะบริการว่าสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) หมายความว่า ผู้รับบริการไม่สามารถรู้สึกรับรู้มองเห็น ได้ยิน ลิ้มรส หรือได้กลิ่น ทำให้ไม่สามารถทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะทำการซื้อ เช่น การโดยสารบนเครื่องบิน การใช้บริการสปาในโรงแรม สิ่งเหล่านี้ผู้รับบริการไม่สามารถรู้ผลของการบริการได้จนกว่าจะมีการเดินทาง หรือการใช้บริการจริง ทำให้ผู้รับบริการพยายามจะแสวงหาสิ่งที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพของการบริการ (Service quality) เพื่อทำให้ตัวเองเกิดความเชื่อมั่นที่จะใช้บริการนั้นๆ นักการตลาดจึงต้องพยายามทำให้บริการมีความสามารถในจับต้องได้ให้มากที่สุด โดยโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากบริการอย่างชัดเจนมากกว่าที่จะเน้นตัวบริการเท่านั้น

2. ไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Service inseparability) หมายความว่า การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน ในประเด็นนี้จะตรงข้ามกับการผลิตสินค้าซึ่งเริ่มจากการนำวัตถุดิบมาผลิตแล้วนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้า และหลังจากที่ผู้รับบริการตัดสินใจซื้อจึงจะเกิดการให้บริการ ในส่วนของการบริการนั้นเริ่มจากการที่ผู้รับบริการตัดสินใจซื้อแล้วจึงเกิดการผลิต และการรับบริการในขณะเดียวกัน เช่น ผู้รับบริการตัดสินใจว่าจะรับประทานอาหารที่ร้านนี้ แล้วพนักงานบริการจึงเริ่มกระบวนการให้บริการ และผู้รับบริการได้รับประทานอาหารพร้อมกับการให้บริการไปพร้อมกัน

3. ไม่แน่นอน (Service variability) กล่าวคือ คุณภาพในการให้บริการจะผันแปรไปตามผู้ให้บริการ และขึ้นอยู่กับสภาวะการให้บริการเกิดขึ้นในสถานที่ เวลาใด เช่น ภาพรวมการให้บริการของโรงแรมที่มีชื่อเสียงระดับหกดาวอาจสูงกว่ามาตรฐานโรงแรมทั่วไป แต่การให้บริการของพนักงานภายในโรงแรมแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน บางคนอาจให้บริการดีกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งทำให้การให้บริการเกิดความไม่แน่นอน เป็นต้น

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บไว้ในโกดังหรือคลังสินค้า เมื่อบริการเกิดขึ้นนักการตลาดจะไม่สามารถเก็บไว้เพื่อขายหรือใช้ในภายหลังได้ ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ และไม่เกิดปัญหาถ้าอุปสงค์ที่มีต่อบริการนั้นคงที่แต่เมื่ออุปสงค์ที่มีต่อบริการมีความผันผวนมาก จะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหาร เช่น ในช่วงที่ไม่ใช่วันหยุดเทศกาล โรงแรมและรีสอร์ทต่างๆ จะคิดราคาห้องพักในระดับต่ำ หรือกรณีของร้านอาหารจ้างพนักงานชั่วคราว เพื่อให้บริการอาหารในช่วงที่มีลูกค้ามาก

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549: 27) ได้กล่าวถึง การบริการมีลักษณะเฉพาะ 5 ประการ ดังนี้

1. ความไม่มีตัวตน (Intangibility) บริการไม่สามารถมองเห็นจับต้อง และสัมผัสไม่ได้ โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้า ไม่ว่าจะเป็นตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง บริการไม่สามารถแบ่งแยกเป็นชิ้นเหมือนสินค้าได้ เช่น หากจะซื้อน้ำหอม ผู้ซื้อย่อมจับขวดน้ำหอมมาทดลองฉีดได้ดมกลิ่นได้ หรือซื้อเป็นขวดได้

2. ความแยกจากกันไม่ได้ ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการ (Inseparability) ในช่วงเวลาการให้บริการนั้น เช่น บริการสปาผู้ให้บริการและลูกค้าจะต้องอยู่พร้อมกัน ณ สถานที่ที่ให้บริการ

3. การเก็บรักษาไม่ได้ (Perish ability) การบริการต้องอาศัยคนในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นหากไม่มีลูกค้ามาใช้บริการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง พนักงานที่ให้บริการก็จะว่างงานเกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ใด ๆ

4. ความต้องการที่ไม่แน่นอน (Fluctuating Demand) ความต้องการใช้บริการของลูกค้าขึ้นลงอยู่เสมอ การให้บริการลูกค้านั้นจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการจะมากหรือน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาในแต่ละวัน วันในต้นสัปดาห์หรือท้ายสัปดาห์ รวมทั้งฤดูกาล เช่น ที่สาขาของธนาคารช่วงพักกลางวันจะมีลูกค้ามาใช้บริการมากกว่าช่วงบ่าย ช่วงวันจันทร์และวันศุกร์จะมีลูกค้าฝากถอนเงินมากกว่าช่วงวันอื่น ๆ ในสัปดาห์

5. ความแตกต่างของการบริการในแต่ละครั้ง (Variability or Heterogeneity) ความแตกต่างในด้านคุณภาพในการให้บริการ เนื่องจากบริการต้องอาศัยคนหรือพนักงานในการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ (Labor intensive) ซึ่งการที่พนักงานจะยิ้มหรือไม่ จะให้บริการด้วยจิตใจอย่างแท้จริงหรือไม่ ต้องขึ้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เช่น พนักงานคนหนึ่ง เมื่อวานนี้ให้บริการดีมาก ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายลูกค้าเป็นอย่างดี แต่วันรุ่งขึ้นพนักงานคนเดียวกันอาจถูกร้องเรียนว่าบริการไม่ดี ไม่ยิ้มแย้ม พูดยาไม่ไพเราะ สาเหตุเนื่องมาจากพนักงานคนนั้นไม่ได้นอนหลับอย่างเต็มอิ่มเพราะต้องดูแลลูกสาววัยหนึ่งปีที่ป่วยเป็นไข้หวัดตลอดคืนที่ผ่านมา

เอนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดมพัฒน์กิจ (2548: 25-26) ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริการมีคุณลักษณะที่แตกต่างกับการผลิตสินค้าทั่วไป โดยการบริการมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) การบริการเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการในขณะที่กระบวนการบริการเกิดขึ้น ผู้รับบริการไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะได้รับการปฏิบัติเช่นไร ดังนั้นการตัดสินใจซื้อบริการจึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดจากความไว้วางใจ ซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถเห็นรูปลักษณะหรือเลือกคุณภาพได้

2. สิ่งจับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่อาจสัมผัสได้ก่อนซื้อ ดังนั้นการตัดสินใจซื้อบริการต้องอาศัยความคิดเห็น เจตคติ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับจากการตัดสินใจซื้อบริการนั้นในครั้งก่อน

3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) การบริการมีลักษณะที่ไม่สามารถแยกตัวบุคคลหรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ให้บริการได้ การผลิต การบริโภคและการบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันกับการขายบริการนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างกับสินค้าซึ่งต้องมีการผลิตและการขาย แล้วจึงมีการบริโภคในภายหลัง

4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity) การบริการมีลักษณะไม่คงที่ และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ การบริการขึ้นอยู่กับแต่ละแบบของผู้ให้บริการ ซึ่งมีวิธีการให้บริการเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ทั้งนี้การบริการขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของการบริการ และสภาพแวดล้อมขณะบริการ

5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ (Perish ability) เมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดเป็นความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ การบริการจึงมีการสูญเสียมูลค่าสูง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา

6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership) การบริการมีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของเมื่อมีการซื้อบริการเกิดขึ้น

นิติพล ภูตะโชติ (2549: 170-171) ได้กล่าวถึง ลักษณะของงานบริการ (Characteristics of service) มีความแตกต่างจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เพราะงานบริการมีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งลักษณะเฉพาะของงานบริการแบ่งได้ดังนี้

1. จับต้องไม่ได้และมองไม่เห็น (Intangibility) งานบริการมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ มองไม่เห็น และไม่มีรูปร่าง แต่สิ่งต่างๆ เหล่านั้นสามารถรับรู้ได้จากความรู้สึก หรือการแสดงออกบางอย่างของลูกค้า เช่น ความชอบ ความเกลียด ความพอใจ ความไม่พอใจความโกรธ เป็นต้น

2. ไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) งานบริการบางชนิดไม่สามารถแบ่งแยกได้อย่างชัดเจน เพราะนอกจากเรื่องบริการแล้วยังมีสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากบริการ เช่น ถ้าเดินทางจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งโดยเครื่องบิน บริการที่ได้รับคือได้เดินทางถึงจุดหมายปลายทาง และในระหว่างการเดินทางพนักงานบริการบนเครื่องบินยังให้บริการอาหารเครื่องดื่มและอื่นๆ ซึ่งสิ่งที่ได้รับไม่ใช่

แค่เพียงการเดินทางถึงจุดหมายปลายทางเท่านั้น แต่ยังสามารถให้บริการอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้น บริการสินค้า และผลิตภัณฑ์บางอย่างจึงไม่สามารถแบ่งแยกกันได้อย่างชัดเจน

3. สูญเสียง่ายหรือเสียหายง่าย (Perish ability) บริการต่างๆ ไม่สามารถกักตุนจัดเก็บหรือสต็อกเอาไว้ได้เหมือนกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพราะงานบริการมีเงื่อนไขเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงไม่สามารถเก็บบริการเอาไว้ขายได้ เช่น ในฤดูการท่องเที่ยว ห้องพักรของโรงแรมจะมีลูกค้าเข้าพักเต็ม และยังมีลูกค้าอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถจองห้องพักในเวลานั้นได้ แต่ในช่วงฤดูฝน ห้องพักรของโรงแรมว่างเป็นจำนวนมาก ซึ่งห้องพักที่ว่างจำนวนมากเหล่านี้ก็ไม่สามารถนำไปขายในฤดูกาลท่องเที่ยวที่ผ่านมาได้เพราะมีเงื่อนไขของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง

4. งานบริการมีลักษณะซ้ำๆ (Repetitiveness) งานบริการจะมีลักษณะเป็นการทำงานซ้ำๆ หลายครั้ง เช่น พนักงานบริการอาหารในห้องอาหารมีหน้าที่ต้อนรับลูกค้า รับคำสั่งจากลูกค้า นำคำสั่งไปสั่งอาหารและเครื่องดื่ม นำอาหารและเครื่องดื่มมาเสิร์ฟลูกค้า คอยดูแลความเรียบร้อย เก็บเงินเมื่อลูกค้าต้องการจะกลับ จัดโต๊ะอาหารเพื่อเตรียมต้อนรับลูกค้าคนใหม่ การทำงานของพนักงานบริการอาหารในห้องอาหารจะทำงานในลักษณะเช่นนี้ซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายๆ ครั้ง จนกว่าจะถึงเวลาเลิกงาน จะเห็นได้ว่าลักษณะของงานบริการจะปฏิบัติงานซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายๆ ครั้ง ซึ่งอาจจะมีแตกต่างจากงานอื่น ๆ

5. ความเข้มข้นรุนแรงต่อความรู้สึกของพนักงาน (Labor intensiveness) เนื่องจากลักษณะงานของการให้บริการพนักงานจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ลูกค้ามีความต้องการที่แตกต่างกันและแต่ละคนอุปนิสัยที่ไม่เหมือนกัน อารมณ์ของลูกค้าอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ การให้บริการไม่ใช่เรื่องง่ายที่ลูกค้าทุกคนจะได้รับความพึงพอใจเหมือนกัน พนักงานอาจจะพบกับลูกค้าที่มีอารมณ์ร้ายหรือลูกค้าที่จู้จี้จุกจิกสร้างปัญหา พนักงานให้บริการจะต้องเข้าใจในลักษณะงานให้บริการเป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำงานในอาชีพนี้ได้

6. ความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าจะได้รับการบริการที่ดีจากสถานบริการหรือไม่ ดังนั้นผู้ใช้บริการต้องอาศัยความเชื่อถือ หรือความไว้วางใจในสถานบริการเหล่านั้น เช่น อาจจะได้การบอกต่อถึงบริการจากเพื่อน หรือคนใกล้ชิด หรืออาจจะได้รับรู้จากประสบการณ์โดยตรง หรืออาจจะได้รับข่าวสารข้อมูลจากแหล่งอื่นจนเกิดความไว้วางใจและตัดสินใจไปใช้บริการ ลูกค้าก็คาดหวังว่าจะได้รับการบริการที่ดี เพราะเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในสถานบริการดังกล่าว

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2547: 15-17) ได้กล่าวว่าลักษณะของการบริการสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ลักษณะได้ดังนี้

1. บริการไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) เราไม่สามารถมองเห็น จับต้องหรือรู้สึกถึงการบริการใดๆ ก่อนการซื้อและรับบริการได้ แต่สามารถรับรู้ว่าการบริการนั้นดีหรือไม่ก็ต่อเมื่อได้เข้ารับบริการนั้นๆ แล้ว ในขณะที่ผู้บริโภคสามารถมองเห็น จับต้องหรือพิจารณาคุณสมบัติของสินค้าได้

ก่อนการซื้อ เนื่องจากสินค้าจะมีตัวตนและคุณสมบัติที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคทราบข้อมูลจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้ จึงทำให้ผู้ตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น และง่ายต่อการตัดสินใจซื้อบริการ

2. บริการไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) การให้บริการและการรับบริการต้องเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ไม่สามารถแยกกระบวนการผลิตและการบริโภคออกจากกันได้ ดังนั้น จึงเป็นข้อจำกัดในด้านผู้ให้บริการที่เป็นบุคคล และข้อจำกัดด้านเวลา ซึ่งสามารถให้บริการได้เพียงครั้งละ 1 ราย พนักงานผู้ให้บริการ 1 คน จึงไม่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าหลายๆ ราย ในเวลาเดียวกันได้ ในขณะที่สินค้าแยกกระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย การซื้อ และการบริโภคออกจากกันได้อย่างชัดเจน

3. การบริการไม่มีความแน่นอน (Variability) ในขณะที่มีการผลิตสินค้าอาศัยปัจจัยสำคัญคือ วัตถุดิบ เครื่องจักร และกระบวนการผลิต ที่สามารถเตรียมพร้อม ตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพของสินค้าได้ง่ายกว่า แต่ปัจจัยการให้บริการไม่ได้มีเพียงวัตถุดิบ เครื่องจักรหรือกระบวนการบริการที่เหมือนกันเพียงเท่านั้น แต่อยู่ที่ส่วนบริการ และเกิดขึ้นเฉพาะสถานการณ์เดียวเท่านั้นคือ เมื่อให้บริการและรับบริการส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบุคคล คุณภาพของการบริการจึงขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยต้องอาศัยความพร้อมของพนักงาน หากพนักงานเกิดความไม่พร้อม ไม่ว่าจะทางด้านจิตใจหรือร่างกาย อาจส่งผลถึงคุณภาพของการบริการไปด้วย รวมถึงความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจของผู้รับบริการด้วย ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และประเมินคุณภาพของบริการเช่นกัน เมื่อเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติในทางลบก็อาจส่งผลต่อการประเมินคุณภาพที่ไม่ถูกต้อง

4. บริการจัดทำมาตรฐานได้ยาก (Heterogeneous) การผลิตสินค้าสามารถจัดทำมาตรฐานได้ชัดเจนทั้งรูปแบบ คุณภาพ และปริมาณ ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการผลิต ควบคุม และสามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากสามารถกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการผลิตได้ชัดเจนมากกว่า ในขณะที่การจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการให้บริการ กลับเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกระบวนการบริการเกิดความสะดวกและดูมีตัวตน แต่ปัจจัยหลักที่ช่วยในการให้บริการ คือ “คน” และคุณภาพการให้บริการขึ้นอยู่กับทักษะ ความสามารถ และอริยาสัยของ ผู้ให้บริการแต่ละคน สิ่งนี้เองที่ทำให้ผู้ให้บริการที่มีฝีมือประสบความสำเร็จได้เฉพาะบุคคล ซึ่งส่งผลทำให้การแข่งขันด้านบริการทำได้ยากกว่า เนื่องจากขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ อีกทั้งการพยายามพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้เท่าเทียม และขยายศักยภาพในการให้บริการ เนื่องจากการสร้างมาตรฐานโดยอาศัยการจัดการคนให้มีมาตรฐานเดียวกันเป็นเรื่องยาก

5. บริการไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) เนื่องจากบริการผลิตได้เพียงครั้งละหนึ่งหน่วย และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการซื้อและรับบริการในขณะเดียวกัน แต่ปัญหาของธุรกิจบริการคงจะไม่เกิดขึ้น หากความต้องการซื้อและความต้องการขายมีปริมาณที่ตรงกัน จึงทำให้เกิดการบริการไม่เพียงพอ และสูญเสียโอกาสกับลูกค้ารายอื่นๆ ที่ผู้ให้บริการไม่สามารถให้บริการได้ และเกิดความสูญเสียแก่พนักงานที่ต้องอยู่ว่างๆ ในขณะที่ลูกค้าน้อย ในขณะที่ธุรกิจผู้ผลิตสินค้าสามารถทำการ

คาดคะเนล่วงหน้าและทำการผลิตเก็บไว้ เพื่อรองรับปริมาณความต้องการซื้อที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ แต่การบริการไม่สามารถทำได้

จากลักษณะของการบริการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะการบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้จนกว่าลูกค้าจะได้รับการบริการ จึงเป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการจำเป็นต้องกล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการใช้บริการเพื่อดึงดูดให้มีการใช้บริการ ลักษณะการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บไว้ได้อาจเกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายเพราะการบริการใช้บุคคลเป็นหลักในการให้บริการ และการบริการจะเกิดขึ้นเมื่อมีผู้มารับบริการ การบริการเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การให้บริการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อารมณ์ของบุคคลที่ให้บริการและรับบริการ

องค์ประกอบของการบริการ

รวีวรรณ โปรยรุ่งโรจน์ (2551: 18-19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริการ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ผู้รับบริการ หรือลูกค้า ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบของการบริการที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป้าหมายหลักของการบริการ คือ ความพึงพอใจอย่างสูงสุดของผู้รับบริการ องค์ประกอบอื่นๆ อีก 4 องค์ประกอบนั้นต่างก็ถูกกำหนดหรือสร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อการสร้างคามพึงพอใจอย่างสูงสุดให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการทั้งสิ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผู้รับบริการเป็นจุดเริ่มต้นของการบริการ หากไม่มีผู้รับบริการแล้วองค์ประกอบอื่นๆ ย่อมไม่เกิดขึ้น
2. หน่วยบริการ หมายถึง หน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตงานบริการในด้านต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น โดยอาจดำเนินการในลักษณะเจ้าของคนเดียว หรือบริษัทจำกัดก็ได้ และเป็นได้ทั้งหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชน หน่วยงานบริการจะมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้นำในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารหน่วยงาน โดยผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดคุณภาพของการบริการ เนื่องจากอยู่ในฐานะผู้นำของหน่วยงานที่มีอำนาจโดยตรงและมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์การบริการ จัดสรรทรัพยากร วางระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ ตลอดจนเป็นผู้นำของผู้ปฏิบัติงานให้บริการของหน่วยงานด้วย
3. ผู้ปฏิบัติให้บริการ เป็นผู้ดำเนินการบริการ หรือลงมือให้บริการต่อผู้รับบริการโดยตรง โดยอาจจะมีปฏิสัมพันธ์และปรากฏตัวต่อผู้รับบริการหรือไม่ก็ได้
4. ผลลัพธ์บริการ เป็นกระบวนการ หรือวิธีการนำเสนอประโยชน์หรือคุณค่าต่างๆ ที่หน่วยงานบริการและผู้ปฏิบัติงานให้บริการมอบให้กับผู้รับบริการ
5. ลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของการบริการหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ผู้รับบริการสามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า ไม่ว่าจะเป็นการมองเห็น การได้กลิ่น การได้ยิน การได้ลิ้มรสชาติ และการได้สัมผัส องค์ประกอบทางกายภาพจึงครอบคลุมถึงสิ่งต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็น

เป็นตัวอาคาร ลานจอดรถ การตกแต่ง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ บรรยากาศ และแม้กระทั่งเครื่องแบบของพนักงาน

สรุปองค์ประกอบของการบริการประกอบด้วย ผู้รับบริการ หน่วยงานที่ให้บริการ ผู้ให้บริการ และต้องมีผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการในการให้บริการ และลักษณะของสภาพแวดล้อมในการให้บริการที่สามารถสัมผัสได้หรือสัมผัสไม่ได้

หลักในการบริการที่ดี

ศรัชัย ฉัตรวิริยะชัย (2538: 16) กล่าวถึงการบริการที่ดีแก่ลูกค้าจะต้องมีผู้นำที่ดีที่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนทั้งในสิ่งที่ทำและผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า โดยจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การทำให้บุคคลที่ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการลูกค้า
2. มีเป้าหมายชัดเจนโดยกำหนดว่าลูกค้าย่อมมีความสำคัญเป็นอันดับแรก
3. มีทีมที่ร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อให้บริการลูกค้า
4. ให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว และมีความรู้ความสามารถ
5. มีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าผู้ให้บริการมีความพร้อมที่จะ

ช่วยเหลือตลอดเวลา

6. มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นมิตรกับลูกค้า
7. ทำธุรกิจแบบตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม หรือต้องเสียเวลากับขั้นตอนต่างๆ ที่อาจทำให้สับสน

8. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

กองบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหิดล (มปป.: 13-14) ได้ระบุว่าการเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกท่านทุกส่วนงานควรคำนึงถึง มีดังนี้

1. ต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ที่สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำในเรื่องของสินค้าที่นำเสนอ ประวัติองค์กร ระเบียบ นโยบายและวิธีการต่างๆ ในองค์กรเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย และต้องชวนหาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
2. มีความช่างสังเกต (Observe) ผู้ทำงานบริการจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัว เป็นคนมีความช่างสังเกต เพราะหากมีการรับรู้ว่าการบริการอย่างไร จึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการก็จะพยายามนำมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดบริการที่ดียิ่งขึ้น เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น

3. ต้องมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) พฤติกรรมความกระตือรือร้นจะแสดงถึงความมีจิตใจในการต้อนรับ ให้ช่วยเหลือ แสดงความห่วงใย จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการช่วยเหลือผู้รับบริการ

4. ต้องมีกิริยาจาสุภาพ (Manner) กิริยาจาเป็นสิ่งที่แสดงออกจากความคิด ความรู้สึก และส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการ

5. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ให้บริการควรมีความคิดใหม่ๆ ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์ หรือบริการที่ทำอยู่ เคยปฏิบัติมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้นไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการจึงควรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิรูประบบบริการได้ดี

6. ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ (Emotional control) งานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ต้องพบปะผู้คนมากมายหลายชนชั้น มีการศึกษาที่ต่างกัน ดังนั้นกิริยามารยาทจากผู้รับบริการจะแตกต่างกัน เมื่อผู้รับบริการไม่ได้ตั้งใจ อาจจะถูกตำหนิพูดจาก้าวร้าว แสดงกิริยามารยาทไม่ดีซึ่งผู้ให้บริการต้องสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

7. ต้องมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Calmness) ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะติดต่อขอความช่วยเหลือตามปกติ แต่บางกรณีลูกค้าที่มีปัญหาเร่งด่วน ผู้ให้บริการจะต้องสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุและคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ อาจจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกในการให้บริการแก่ลูกค้า

8. มีทัศนคติต่องานบริการดี (Attitude) การบริการเป็นการช่วยเหลือ ผู้ทำงานบริการเป็นผู้ให้ จึงจำเป็นต้องมีความคิดความรู้สึกต่องานบริการในทางที่ชอบ และเต็มใจที่จะให้บริการ ถ้าผู้ใดมีความคิดความรู้สึกไม่ชอบงานบริการ จะทำให้ทำงานบริการได้ไม่ดี

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

สรุปหลักในการบริการที่ดีประกอบด้วยทัศนคติที่ดีของผู้ให้บริการ มีความรู้ในการให้บริการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้องและได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ มีกิริยาจาสุภาพในการให้บริการ สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีสติปัญญาและไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความรับผิดชอบต่องาน

คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่มีคุณภาพ

สมชาติ กิจยรรยง (2536: 42-43) กล่าวว่า ผู้ให้บริการควรมีความสามารถที่จะอำนวยความสะดวกและปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่นอย่างมีความรับผิดชอบและมีความสุขโดยต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. รักงานบริการ คือ มีชีวิตจิตใจที่ชอบให้บริการ ชอบช่วยเหลือ ดูแลปกป้องคุ้มครองให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

2. รู้งานรู้หน้าที่ โดยมีความรอบรู้ในรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน และรอบรู้ในเรื่องของธุรกิจที่ใกล้เคียง

3. มีความกระตือรือร้น มีความคล่องตัวในการให้บริการช่วยเหลือดูแล เอาใจใส่ด้วยความกระตือรือร้น

4. มีความอดทนต่อสภาพ สถานการณ์ต่างๆ ที่จะให้บริการ อดทนต่อคำตำหนิ คำร้องเรียนของผู้รับบริการ

5. มีอัธยาศัยไมตรีให้บริการด้วยความเป็นมิตรที่ดี ช่างสังเกต

6. มีความยิ้มแย้มแจ่มใสที่จะให้บริการด้วยบรรยากาศที่ดีและมีความราบรื่น

7. มีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

8. มีการทำงานเป็นทีมที่ดีในแผนก นอกแผนก หรือหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

9. มีความจำที่ดี

10. มีน้ำใจงดงามที่จะให้บริการ เช่น ยิ้มงาม ถามไถ่กิจธุระ ให้บริการด้วยความเต็มใจ

วีระพงษ์ เณลิมจิระวัฒน์ (2542: 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการบริการมีดังนี้

1. ยิ้มแย้มแจ่มใส (Smiling and sympathy) มีความยิ้มแย้มแจ่มใส เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเห็นอกเห็นใจต่อความไม่สะดวกของผู้รับบริการ

2. ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Early response) ตอบสนองต่อความประสงค์ของผู้รับบริการอย่างรวดเร็วทันใจ โดยยังไม่ได้เรียกขอความช่วยเหลือ

3. เคารพ (Respectful) แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้มาใช้บริการ

4. เต็มใจให้บริการ (Voluntariness manner) มีความเต็มใจในการให้บริการอย่างสมัครใจ โดยไม่ได้ฝืนใจทำ

5. การรักษาภาพพจน์ (Image enhancing) แสดงออกถึงการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และรักษาภาพพจน์ขององค์กร

6. สุภาพอ่อนโยน (Courtesy) มีกิริยาอ่อนโยน สุภาพ และมีมารยาทที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน ในการให้บริการ

7. กระตือรือร้น (Enthusiasm) มีความกระตือรือร้นขณะให้บริการ และให้บริการอย่างเต็มที่ เกินความคาดหวังของผู้รับบริการ

สมิต สัชฌุกร (2542: 175) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ให้บริการควรมีดังนี้

1. ให้บริการด้วยความเต็มใจ การบริการเป็นเรื่องของจิตใจ ถ้ามีความรักในงานบริการก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

2. ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะรีบร้อนในการรับบริการจึงมีความต้องการได้รับความช่วยเหลืออย่างรวดเร็วทันอกทันใจ การแสดงท่าทางอย่างสุลลึงจ่อในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้รับบริการมีความสุขและมีความพอใจ

3. ให้บริการอย่างถูกต้อง การบริการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จะเป็นการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจแก่ผู้รับบริการ การบริการที่ดีจึงต้องเน้นวิธีการที่ถูกต้อง

4. ให้บริการอย่างเท่าเทียม ผู้รับบริการส่วนมากต้องการสิทธิพิเศษ และเรียกร้องที่จะรับ บริการที่ดีกว่า หรือเหนือกว่าผู้อื่น หากผู้ให้บริการแสดงออกให้แตกต่างๆ ในการให้บริการเป็นพิเศษ แก่บางคนก็จะทำให้สร้างความไม่พอใจให้กับผู้รับบริการผู้อื่นได้

5. ให้บริการอย่างมีความสุข การให้บริการที่ดีจะต้องทำให้ผู้รับบริการมีความสุข เมื่อผู้รับบริการ ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ผู้ให้บริการจะรู้สึกมีความสุข

สรุปคุณลักษณะของผู้ให้บริการที่มีคุณภาพประกอบด้วย การมีใจรักในการให้บริการ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีบุคลิกภาพ ที่ดี มีความอดทน มีความจำดี ให้บริการด้วยความรวดเร็วถูกต้องและมีการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน



กิจกรรม

การให้บริการอย่างมีคุณภาพ

กิจกรรมนี้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษากรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งในการทำกิจกรรมกลุ่มผู้เข้าอบรมจะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดมานำเสนอเป็นคำตอบของกลุ่ม

- วัตถุประสงค์** เมื่อทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้นแล้วผู้เข้ารับการอบรมสามารถ
1. สร้างความคิดที่เป็นสมาชิกของทีม
 2. นำประสบการณ์และความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มมาพัฒนาตนเองและใช้ในแก้ไขปัญหาได้
- จำนวนผู้เล่น** กลุ่มละ 7-8 คน จำนวน 4 กลุ่ม
- เวลาที่ใช้** 20-30 นาที
- อุปกรณ์**
1. ปากกา
 2. กระดาษคำถามในการทำกิจกรรมจำนวน 4 ชุด
- วิธีการ**
1. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่มละ 7-8 คน จำนวน 4 กลุ่ม
 2. วิทยากรชี้แจงโจทย์ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม
 3. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มเขียนวิธีการแก้ไขปัญหาในกระดาษโดยใช้เวลา
- ปรึกษากัน 15 นาที**
4. กลุ่มนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา และอธิบายเหตุผล

วิทยากรสรุปผลการทำกิจกรรม

ในการให้บริการ ผู้ให้บริการจะต้องมีความรู้และทักษะในการรับปัญหาและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และจะต้องมีการควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติ สงบนิ่งเฉย พยายามเข้าใจในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการและย้ำตนเองว่าจะเป็นผู้ที่ช่วยได้ ลงมือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทันที และตรวจสอบว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจในวิธีการแก้ปัญหของผู้ให้บริการหรือไม่ ด้านการให้บริการผู้ให้บริการต้องมีความพร้อมในการทำงาน โดยการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ ความมีอริยาไยไมตรีกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและแผนกต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ประโยชน์

ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้านการบริการ

กรณีศึกษาเรื่องที่ 1

กรณีลูกค้าต่อว่าอย่างรุนแรง

มีนา เป็นพนักงานให้บริการที่ห้องอาหารคอฟฟี่ช็อปในโรงแรม ต้องเผชิญกับคำต่อว่าจากลูกค้าอย่างหนักหน่วงไม่ได้เลย มีนา ต้องเจอกับเหตุการณ์เช่นนี้เป็นประจำ เช่น

ลูกค้า: ทำไมอาหารที่สั่งยังไม่มาอีก ผมหิวจะแย่อยู่แล้ว

มีนา: ต้องขอโทษด้วยนะคะ พ่อครัวกำลังทำอาหารอยู่ค่ะ

ลูกค้า: คุณคิดว่าจะให้ผมรออีกนานแค่ไหน?

มีนา: คาดว่าอีก 10 นาที ค่ะ

ลูกค้า: โอ้โห ทำไมนานจัง ผมต้องรีบไปทำธุระต่อนะ

มีนา: เดี่ยวจะเร่งพ่อครัวให้ค่ะ

ลูกค้า: อย่ารีบปากผมแล้วทำไมไม่ได้ล่ะ

มีนา: ค่ะ

ถ้าเจอเหตุการณ์แบบนี้จะอย่างไร ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. จงบอกความคิดเชิงลบที่มีนา มีคือ

.....

.....

2. จงเสนอว่าจะปรับเปลี่ยนแนวความคิดเชิงบวกแทนความคิดเชิงลบได้อย่างไร

.....

.....

3. จงเสนอแนวทางที่จะทำให้ มีนา ปฏิบัติงานต่อไปเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมาสามข้อ

.....

.....

.....

.....

กรณีศึกษาเรื่องที่ 2

กรณีขาดความมั่นใจในเรื่องการบริการของตนเอง

เมษา เป็นพนักงานให้บริการที่ห้องอาหารในโรงแรมมานานกว่า 3 ปี เมษาได้ปฏิบัติงานดีมาโดยตลอด แต่สัปดาห์ที่ผ่านมาไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น เมษา จะถูกลูกค้าต่อว่าอยู่หลายๆ ครั้ง และผู้จัดการห้องอาหารก็จะเตือนเรื่องการให้บริการของเมษาที่มีแนวโน้มไม่ค่อยดี เช่น

ลูกค้าจะต่อว่าเมษา ว่า “ทำไมบริการช้า” “ทำไมพูดจาแบบนี้” “ถามอะไรก็ตอบไม่ได้เลย”

ผู้จัดการจะต่อว่าเมษา ว่า “เธอทำให้ลูกค้าไม่พอใจอีกแล้วนะ” “เธอไปเถียงลูกค้าทำไม”

เมษา เริ่มรู้สึกว่างานที่ทำอยู่คงไม่เหมาะกับตนเองแล้วเพราะทำแล้วรู้สึกผิดไปหมด จึงอยากลาออก แต่บังเอิญมาคุยกับคุณซึ่งเป็นเพื่อนของเมษา คุณจะให้คำแนะนำเมษา อย่างไร

คุณในฐานะที่เป็นเพื่อนของเมษา ลองปรับแนวความคิดให้เมษา เพื่อให้เขามีกำลังใจและกลับมามั่นใจในตัวเองอีกครั้ง จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. จงบอกความคิดเชิงลบที่เมษา มีคือ

.....

.....

2. จงเสนอว่าจะปรับเปลี่ยนแนวความคิดเชิงบวกแทนความคิดเชิงลบได้อย่างไร

.....

.....

3. จงเสนอแนวทางที่จะทำให้เมษา สามารถทำงานได้ดีเหมือนเดิม

.....

.....

.....

.....

กรณีศึกษาเรื่องที่ 3

กรณีการขาดการสนับสนุนกับหน่วยงานอื่น ๆ

การให้บริการลูกค้าที่มาพักในโรงแรมต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากแผนกต่างๆ ที่รับผิดชอบในการให้บริการโดยตรง หรือเป็นแผนกที่อยู่เบื้องหลังการให้บริการ เพราะลำพังพนักงานให้บริการส่วนหน้าโรงแรมอาจไม่สามารถตอบคำถาม หรือให้บริการได้อย่างครบถ้วน

กันยา เป็นพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรม ต้องปวดหัวกับแผนกต่างๆ ที่ไม่พร้อมในการให้บริการลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรม โดยเฉพาะแผนกแม่บ้านที่อ้างว่างานเยอะ ทำให้จัดเตรียมห้องพักไม่ทันที่แขกจะเข้าพัก โดยไม่สนใจว่ากันยา จะตอบลูกค้าว่าอย่างไร

กันยา จึงเกิดความเครียด และความกังวลเป็นอย่างมาก ไม่รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไร แต่ก็รักในงานที่ทำ เพราะหากได้บริการลูกค้าได้ดีก็มีความสุข แต่พอให้บริการลูกค้าไม่ได้ก็เกิดความเครียด

ถ้าคุณเป็นกันยา และอยากเอาชนะความคิดเชิงลบของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานในหน้าที่ต่อไปได้ คุณจะดำเนินการอย่างไร

1. จงบอกความคิดเชิงลบที่กันยา มีคือ

.....

.....

2. จงเสนอว่าจะปรับเปลี่ยนแนวความคิดเชิงบวกแทนความคิดเชิงลบได้อย่างไร

.....

.....

3. จงเสนอแนวทางที่จะทำให้กันยา สามารถทำงานต่อไปได้ดีเหมือนเดิม

.....

.....

.....

.....

กรณีศึกษาเรื่องที่ 4

กรณีการมีปัญหาเรื่องส่วนตัวทำให้กระทบกับงาน

ตุลา เป็นพนักงานที่ให้บริการในแผนกจัดเลี้ยงของโรงแรม เคยทำหน้าที่บริการได้เป็นอย่างดี และทำงานด้วยความสนุกสนาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี พูดจากับลูกค้าอย่างสุภาพ ให้บริการอย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างมาก แต่วันหนึ่งผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงได้สังเกตว่า ตุลาเปลี่ยนไป จึงเรียกคุย

ผู้จัดการ: ช่วงนี้เป็นอะไร ทำไมจึงทำงานได้ไม่เหมือนเดิม

ตุลา: มีปัญหาเรื่องส่วนตัวนิดหน่อยครับ

ผู้จัดการ: แล้วคุณมีปัญหาอะไรละบอกให้ผมรับทราบสิ เผื่อจะช่วยให้

ตุลา: ผมทำงานล่วงเวลาติดต่อกันทำให้ไม่มีเวลาพักผ่อน และไม่ได้เจอกับแฟน เลยทำให้ทะเลาะกับแฟน

ผู้จัดการ: ผมอยากให้คุณแยกแยะเรื่องงาน กับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน เพราะจะกระทบกับหน้าที่การงานของคุณได้

ตุลา: ได้ครับ ผมจะปรับปรุงตัวใหม่

1. จงบอกความคิดเชิงลบที่ตุลา มีคือ

.....

.....

2. จงเสนอว่าจะปรับเปลี่ยนแนวความคิดเชิงบวกแทนความคิดเชิงลบได้อย่างไร

.....

.....

3. จงเสนอแนวทางเพื่อให้ตุลา กลับมาเป็นผู้ให้บริการที่ดีอีกครั้ง

.....

.....

.....

.....

การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 2

เรื่องการนอนน้อม

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและคุณลักษณะของการนอนน้อมได้
2. อธิบายวิธีการและทักษะการนอนน้อมได้
3. จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีการนอนน้อมได้
4. อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการนอนน้อมได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของการนอนน้อม
2. คุณลักษณะของการนอนน้อม
3. ประโยชน์ของการนอนน้อม

กิจกรรมระดมสมอง (Work Shop)

กิจกรรมแบ่งกลุ่มตอบคำถามและเสนอความคิดเห็น

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายความรู้ ความหมาย และผู้เข้าอบรมร่วมทำกิจกรรม
2. ให้ตัวแทนกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
3. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. คอมพิวเตอร์ จอฉายภาพ พร้อมเอกสารนำเสนอ PowerPoint
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้ช่วยวิทยากร 2 คน
2. การทดสอบ

ความหมายของการนอบน้อม

แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) ให้ความหมายของการอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับ การอ่อนน้อมถ่อมตนมีส่วนทำให้องค์การเป็นองค์การที่ดีและสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำแบบนี้จะได้เรียนรู้เพิ่ม แม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาด และการหลีกเลี่ยงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่จะทุ่มเทให้กับการสร้างทีมงานแทน

เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis; & Bocarnea. 2005: 600-615) ให้ความหมายของการนอบน้อม คือ การมองเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรู้จักประเมินตนเองที่มุ่งหวังเพื่อตนเองน้อยที่สุด และให้ความเคารพต่อผู้ตามและรับรู้ในความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม

แวดเดล (Waddell. 2006: Online) ให้ความหมายของการนอบน้อม หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการให้เกียรติผู้ตามในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแสดงออก ผู้นำให้เวลาและใช้โอกาสในการเข้าถึงผู้ตามซึ่งถือเป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ธรรมไทย (2558. ออนไลน์) ความอ่อนน้อมถ่อมตน คือ การไม่แสดงออกถึงความสามารถที่ตัวเองมีอยู่ให้ผู้อื่นทราบเพื่อข่มผู้อื่น หรือเพื่อโอ้อวด การไม่โอ้อวดดี เยอหยิ่งจองหอง แต่แสดงตนอย่างสงบเสถียร

ธรรมลิขิต ธรรมในการดำเนินชีวิต (2559. ออนไลน์) ให้ความหมาย นอบน้อมหรือความอ่อนน้อมถ่อมตน คือ การที่เราตระหนักเสมอว่าตนเองนั้นไม่ได้ดีหรือวิเศษไปกว่าผู้อื่น เรายังเป็นผู้ที่มีความบกพร่องและไม่ได้รู้ทุกสิ่งทั้งหมด และตระหนักเสมอว่าตนเองจำเป็นต้องยอมรับการเรียนรู้เพิ่มเติม และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้อยู่เสมอ คนที่มีลักษณะถ่อมตนแม้ว่าเขาจะมีความรู้ความสามารถมาก มีอำนาจสั่งการ มีความเฉลียวฉลาด เขาก็ยังสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเอง การรับฟังคำตำหนิตีติเยน การอบรมสั่งสอนจากบุคคลอื่นด้วยความขอบคุณได้ ทั้งยังยินดียืดหยุ่นเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดแก่ภาพรวมอีกด้วย

สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557: 13) ให้ความหมายของความอ่อนน้อมถ่อมตัว (Humility) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนควรมีภายในตนเอง เพราะความอ่อนน้อมถ่อมตัวจะช่วยให้รู้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำในแต่ละเวลาและสถานการณ์ ให้เกียรติผู้อื่น ไม่โอ้อวด และไม่ใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสมกับสมาชิกขององค์กร

แมคแครเคน (McCracken. 2009: Online) ได้กล่าวถึงความนอบน้อม (Humility) เป็นความอ่อนน้อมถ่อมตนที่มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและไม่คิดไปว่าทุกสิ่งต้องมีคำตอบเดียวหรือทางออกของปัญหาไม่ได้มีทางออกเดียว

จากการศึกษาความหมายการนอบน้อมสรุปได้ว่า ความนอบน้อมหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่รู้จักประมาณตนเอง ไม่แสดงออกเกินตัว ให้เกียรติผู้อื่น การรู้จักประมาณตนเอง การรับฟังผู้อื่น

อย่างจริงจัง การคิดอย่างไตร่ตรองและแสดงออกมาให้โดยการให้เกียรติผู้อื่น ให้ความเคารพผู้อื่น และยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น และการรับฟังผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงตนเอง

คุณลักษณะของการนอบน้อม

ลอว์เรนซ์ (Lawrence. 2006: 116-126) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีเป็น คุณสมบัติที่มีค่าของผู้นำที่แท้จริงอยู่ที่การกระทำ คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีการนอบน้อม ต่อผู้ตาม คือ การชื่นชม การมีมิตรภาพ การไว้วางใจ การสนับสนุน การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ มอริส และคนอื่นๆ (Morris; et al. 2005) ได้เขียนถึง การนอบน้อมสู่ความเป็นผู้นำและมีการ วิเคราะห์ความหมายของการนอบน้อมออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เข้าใจ ในจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น รับรู้ และอยู่กับความจริง ไม่หลงในตน มีความสามารถในการตระหนักรู้ และยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น

2. การยอมเปิดใจ (Openness) หมายถึง การตระหนักรู้ในข้อจำกัดของผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็น ใหม่ ๆ การเรียนรู้พร้อมทั้งยินดีที่จะรับฟังการเรียนรู้จากผู้อื่น และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึง การให้กำลังใจและเห็นคุณค่าของผู้อื่น

3. การทำให้ดีกว่า (Transcendence) หมายถึง การยอมรับในสิ่งที่เหนือกว่าตนเอง สิ่งนี้ จะช่วยให้หลีกเลี่ยงจากการมุ่งแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตัวเองและพฤติกรรมการหวังประโยชน์ จากการกระทำของผู้อื่น

กัลยาณมิตร (2559. ออนไลน์) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความนอบน้อมประกอบด้วย การให้ความเคารพผู้อื่นว่า การไม่ดูหมิ่นผู้อื่น การให้เกียรติผู้อื่น การแสดงพฤติกรรมมารยาทที่ ดีทั้งกาย วาจาต่อผู้อื่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537: 69) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความนอบน้อมจะเป็น ผู้ที่อ่อนโยนเข้าถึงคน มีธรรมาจริยธรรมที่ดีต่อคนทั้งหลาย มีท่วงท่ากิริยาที่สุภาพ นุ่มนวล และละมุนละไม ต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ได้รับความรักและความจงรักภักดีจากพนักงานของตน

สรุปคุณลักษณะของการนอบน้อมประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การเปิดใจรับฟัง และปรับปรุงตนเอง การแสดงพฤติกรรมที่ดีทั้งกายวาจาต่อผู้อื่น

ประโยชน์ของการนอบน้อม

ธรรมลิขิต ธรรมในการดำเนินชีวิต (2559. ออนไลน์) กล่าวถึงประโยชน์การนอบน้อมไว้ ดังนี้

1. ความนอบน้อมจะช่วยให้มีศัตรูน้อยลงทั้งต่อหน้าและลับหลัง คนที่ชอบคุยโวโอ้อวด มักเป็นคนที่ไม่มีใครต้องการ แต่การนอบน้อมต่อบุคคลอื่นทำให้ได้รับการยอมรับจากทุก ๆ บุคคล ความอ่อนน้อมถ่อมตนเปรียบเสมือนสายธารแห่งทรัพย์แห่งการเอาชนะใจคน เราจะกลายเป็นที่รัก

ของผู้คนรอบด้าน ด้วยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงาม ไม่ก้าวร้าว ไม่โอ้อวด ให้เกียรติผู้อื่นถือว่าเขาดีกว่าตน ทำให้เราได้รับการยอมรับเมื่อเข้าไปอยู่ในสังคมต่าง ๆ คนดีมีคุณธรรมในใจจะไม่เป็นศัตรูทั้งต่อหน้าและลับหลังโดยปริยาย ความอ่อนน้อมถ่อมตนนับเป็นชัยชนะของจิตใจมากกว่าการประจบประแจง

2. ความนอบน้อมช่วยให้รู้จักตัวเองได้มากยิ่งขึ้น หากเราอ่อนน้อมยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้ และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเพื่อประเมินตนเองและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ก็จะส่งผลทำให้เรารู้จักตนเองมากขึ้น การรู้จักตนเอง รู้จุดอ่อนและจุดแข็ง จุดดีและจุดด้อยของตนเองเช่นนี้ จะทำให้เราสามารถดำเนินชีวิตได้ด้วย ความระมัดระวัง และรอบคอบมากยิ่งขึ้น

3. ความนอบน้อมจะช่วยให้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น เมื่อให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เขาก็จะตอบสนองในลักษณะเดียวกันกับที่เราได้แสดงออกไป และในหลายๆ ครั้งก็จะยกย่องว่าเรานั้นไม่ถือตัว เป็นบุคคลที่น่านับถืออย่างแท้จริง

4. ความนอบน้อมช่วยให้ได้ความรู้และมีสติปัญญามากขึ้น เมื่อเปิดใจกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแทนการยึดติดกับความคิดเห็นของตน ก็จะเรียนรู้สิ่งที่ดีจากผู้อื่นได้ การเรียนรู้ในสิ่งที่แปลกใหม่แตกต่างออกไป เป็นการเสริมสร้างความเฉลียวฉลาดและสติปัญญาได้มากยิ่งขึ้น ความนอบน้อมสามารถยกระดับความรู้ความสามารถ ช่วยให้เป็นคนรอบคอบในการดำเนินชีวิต สามารถพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเองได้มากยิ่งขึ้น

5. หลักการแห่งความนอบน้อมในการดำเนินชีวิตเป็นองค์ประกอบสำคัญมากในการนำพาชีวิตเราให้สูงขึ้น ผลดีที่จะเกิดขึ้นกับตนเองโดยระดับส่วนตัวจะทำให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากบุคคลอื่นได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่สร้างสรรค์ขึ้น ในส่วนของสังคม ความนอบน้อมจะช่วยให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เรียนรู้ที่จะประสานและประนีประนอม ลดความแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ช่วยให้สังคมอยู่ได้อย่างมีสันติสุขอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ NELSON สุธวิวัฒน์พันธ์ (2558. ออนไลน์) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนอบน้อมว่าเป็นคุณสมบัติอันดีงามของบุคคลที่จะได้รับความรัก การสรรเสริญจากผู้คนรอบข้าง การนอบน้อมจะทำให้บุคคลอื่นอยากจะคบหาสมาคมด้วย มีผู้คนจำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถสูง มีวุฒิการศึกษาสูง หรือมีฐานะมั่นคงทางเศรษฐกิจแต่ขาดความอ่อนน้อมถ่อมตนจึงทำให้การพูด การวางตัว หรือกิริยาท่าทางของพวกเขาไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มาติดต่อด้วย หรือทำให้คนอื่นที่ติดต่อด้วยรับไม่ได้กับการแสดงออกทั้งการพูดและอากัปกิริยา หรือมารยาทในการเข้าสังคม

ธรรมเสถียร (2559. ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความนอบน้อมว่า เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของบุคคลให้ประสบความสำเร็จเพราะการนอบน้อมเมื่อไปพบปะผู้คนก็จะมีแต่คนให้การต้อนรับ เพราะการกระทำด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน การแสดงกิริยา มารยาท วาจาที่ดีจะทำให้ผู้อื่นอยากจะคบหาสมาคมด้วย การนอบน้อมเป็นสิ่งที่ควรทำให้เป็นคุณธรรมประจำใจเป็นสิ่งที่สามารถทำได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย โดยทำการฝึกฝนตนเองทั้งกาย วาจาให้อ่อนโยนเพื่อเป็นพื้นฐานในการ

ดำรงชีวิตและเชื่อมโยงไปยังผู้อื่นที่พบเห็นจะทำให้ผู้คนให้ความเคารพ เพราะผู้ที่มีความอ่อนน้อม ถ่อมตนจะมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น การมีจิตใจที่ดีจะทำให้ตนเองมีความสุข

นอกจากนี้ ศิริลักษณ์ เบญจภูมริน (2558: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการมีความ อ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้ชีวิตและหน้าที่การงานประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า ทำให้เราเป็น คนที่รู้จักพอ ไม่ทะเยอทะยาน ฝึกให้เรามองคนอื่น และมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาชนะใจตนเอง มีความสุขุมรอบคอบ เป็นที่รักและเอ็นดูของผู้ใหญ่ และเป็นที่รักของคนรอบข้าง

สรุปการนอบน้อมมีประโยชน์ในการดำเนินชีวิตของบุคคล เพราะหากบุคคลใดมีความนอบน้อม เมื่อพบปะผู้อื่น หรือเข้าสังคมจะทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจในกิริยาท่าทางและพฤติกรรมที่แสดง ออกมาและส่งผลให้ผู้อื่นให้ความเคารพและเกิดความนอบน้อมแก่ผู้นั้นตอบ



กิจกรรม

การประเมินความรอบน้อม

กิจกรรมนี้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้คิดวิเคราะห์และตอบข้อคำถามตามที่กำหนดให้ การทำกิจกรรมนี้จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติตนให้มีความรอบน้อม และได้แสดงบทบาทสมมุติที่จะทำให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นในการแสดงพฤติกรรมรอบน้อม

วัตถุประสงค์ เมื่อทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้นแล้วผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. สำรวจพฤติกรรมของตนเองและประเมินความรอบน้อมของตนเองได้
2. คิดวิเคราะห์การแสดงพฤติกรรมรอบน้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
3. นำความรู้ที่ได้จากการอภิปรายของผู้เข้าอบรมไปปรับใช้ในการแสดงความรอบน้อมได้

จำนวนผู้เล่น 30 คน

เวลาที่ใช้ 30 นาที

อุปกรณ์ 1. กระดาษคำถามจำนวน 8 ข้อ

2. ปากกา

วิธีการ

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่มจำนวน 8 กลุ่ม กลุ่มละ 3-4 คน
2. ให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบคำถามตามข้อคำถามที่ให้กลุ่มละ 1 ข้อ
3. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอความคิดเห็นของกลุ่มและผู้เข้าอบรมร่วมกันแสดงความคิดเห็น
4. วิทยากรเฉลยคำตอบ

วิทยากรสรุปผลการทำกิจกรรม

การแสดงพฤติกรรมความรอบน้อมได้ถูกต้องตามสถานการณ์ต่างๆ จะเป็นการฝึกฝนพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้เข้าอบรม การคิดและไตร่ตรองก่อนการแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาต่อบุคคลอื่นจะเป็นการฝึกฝนตนเองและช่วยในการพัฒนาพฤติกรรมของตนเองในด้านที่ดีจะเป็นที่รักใคร่ของผู้พบเห็น

ประโยชน์

ผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้คิดวิเคราะห์ตัวเองด้านความรอบน้อม และได้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมรอบน้อมที่ควรปฏิบัติแก่บุคคลอื่น

ข้อคำถาม

1. มีคำกล่าวที่ว่าหากอยากจะเป็นใหญ่เป็นโต หรืออยากประสบความสำเร็จในชีวิต ต้องเป็นคน นอบน้อมถ่อมตน จงอธิบายว่าความนอบน้อมถ่อมตนจะทำให้เราประสบความสำเร็จในชีวิต ได้อย่างไร และให้แสดงบทบาทสมมติเกี่ยวกับการนอบน้อมในประเด็นนี้มา 1 บทบาท

ตอบ การเป็นผู้นอบน้อมถ่อมตน คือ การเป็นผู้มีสัมมาคารวะ รู้จักเคารพบุคคลที่เคารพให้ความเคารพ มีกิริยาที่สุภาพอ่อนโยน พุดจาไพเราะ จะเป็นที่ยกใคร่ของผู้พบเห็น และเพื่อนร่วมงาน เมื่อจะทำกิจกรรมและกิจการงานใดก็จะมีคนคอยช่วยเหลือให้การสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จได้

2. เราควรจะแสดงความนอบน้อมถ่อมตนกับใครบ้าง เพราะเหตุใดจงอธิบาย และให้แสดงบทบาทสมมติต่อการนอบน้อมมา 1 บทบาท

ตอบ เราควรจะอ่อนน้อมถ่อมตนกับบุคคลที่ควรเคารพ คือ ผู้ที่เป็นคนดี ผู้ที่มีอายุมาก มีคุณธรรมสูงกว่าเรา และผู้ที่มีอุปการคุณ รวมถึงผู้ที่ช่วยเหลือเราหรือให้บริการแก่เรา ไม่ว่าจะเป็นพนักงานให้บริการระดับปฏิบัติการเช่น แม่บ้าน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ก็ควรจะให้ ความนอบน้อมต่อบุคคลเหล่านั้น

3. เมื่อพบเจอคนดี เราย่อมประพุดิอ่อนน้อมถ่อมตนกับเขาได้โดยธรรมชาติอยู่แล้ว แต่ปัญหาก็คือ บางทีเราต้องเผชิญหน้ากับผู้ที่ไม่ได้เป็นคนดีนัก เมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับคนแบบนี้ เราจะปฏิบัติ อย่างไรที่จะประพุดิอ่อนน้อมต่อเขา ให้แสดงบทบาทสมมุติมา 1 บทบาท

ตอบ ทุกคนมีดีและไม่ดีอยู่ในตัว ให้คิดว่าการประพุดิอ่อนน้อมต่อความดีที่มีอยู่ในตัวของ เขา เมื่อทำแล้วย่อมเป็นบุญ เป็นประโยชน์แก่ตัวเราเอง และอานิสงส์ของการประพุดิอ่อนน้อม ก็คือ จะทำให้เราพบกับสิ่งดีงาม มีจิตใจที่ดี มีสุขภาพจิตดี มีความสุข อย่างไรก็ตาม ถ้าเรา พิจารณาแล้วเห็นว่าบุคคลนั้นเป็นคนพาล เราก็ไม่จำเป็นต้องไปนอบน้อมถ่อมตนกับเขา และหาก จำเป็นต้องเสวนาด้วยหรือต้องทำงานร่วมกัน ให้พูดอย่างตรงไปตรงมาสั้นๆ เท่าที่จำเป็น ไม่ต้อง ไปคบหาสมาคม

4. การที่คนเราจะมีความนอบน้อมจะต้องฝึกฝนตนหรือมีทัศนคติอย่างไร จงอธิบาย และให้แสดง บทบาทสมมุติการนอบน้อมมา 1 บทบาท

ตอบ ต้องเป็นผู้มีสติอยู่เสมอ เพราะการมีสติทำให้เรารู้ตัวอยู่เสมอว่า กำลังทำอะไร และกำลังมี ปฏิสัมพันธ์กับใคร และเขาผู้นั้นเป็นบุคคลที่ควรเคารพหรือไม่ การมีสติจะทำให้เราแสดงกิริยาที่ดี ต่อบุคคลอื่น และต้องมีทัศนคติที่เป็นบวกก่อนที่จะฝึกฝนตนเองให้มีความนอบน้อม

5. เพื่อแสดงความอ่อนน้อม การไหว้เป็นเรื่องจำเป็นหรือไม่ และต้องไหว้เมื่อใดจงอธิบาย

ให้แสดงบทบาทสมมติมา 1 บทบาท

ตอบ ถ้าเป็นผู้ที่ควรเคารพ การยกมือไหว้เป็นวัฒนธรรมของคนไทย ไหว้ก็ดี แต่ถ้าเป็นคนพาล แล้วเราไปยกมือไหว้ แบบนั้นไม่ดี การไหว้เมื่อเจอกัน เมื่อลา หรือไหว้เพื่อแสดงความขอบคุณ

6. การไหว้ลูกค้ายกที่พนักงานโรงแรมกระทำกันถือว่าเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติหรือไม่ เพราะเหตุใด

ให้แสดงบทบาทสมมติมา 1 บทบาท

ตอบ ลูกค้าถือเป็นผู้มีอุปการคุณ เพราะมีลูกค้า พนักงานเหล่านั้นจึงมีงานทำ มีเงินใช้ ดังนั้น การไหว้ผู้มีอุปการคุณจึงถือเป็นการแสดงความกตัญญูทวยอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้ไหว้มีความเจริญรุ่งเรือง

7. เมื่อพนักงานที่ให้บริการในโรงแรมไหว้เราแล้ว เราในฐานะลูกค้าต้องไหว้ตอบหรือไม่

เพราะเหตุใด ให้แสดงบทบาทสมมติมา 1 บทบาท

ตอบ ต้องทำเพราะเขาเป็นผู้ให้บริการแก่เรา เราต้องไหว้เป็นการขอบคุณ คนดีต้องรับไหว้ เป็นการทำความดีตอบแทนแก่ผู้ที่ดีต่อเรา

8. ถ้าเราไม่แสดงออกทางภาษากาย เพียงแต่ทำใจเคารพอย่างเดียวถือว่าการแสดงความอ่อนน้อมหรือไม่เพราะเหตุใด ให้แสดงบทบาทสมมติมา 1 บทบาท

ตอบ ก็ได้เหมือนกัน ขอให้จิตของเรามีความเคารพอ่อนน้อมก็พอ เราจะแสดงออกอย่างไร ขึ้นอยู่กับว่าเราอยู่ในบริบทของสังคมใด เราก็ทำตามประเพณีนิยมของสังคมนั้น แต่จริงๆ แล้ว สภาวะจิตที่อ่อนน้อมต่างหากที่สำคัญกว่า



การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 3

เรื่องการเป็นแบบอย่าง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายของการเป็นแบบอย่างได้
2. อธิบายทฤษฎีการเป็นแบบอย่าง
3. จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของการเป็นแบบอย่าง
2. กระบวนการเรียนรู้การเป็นแบบอย่าง
3. แบบอย่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ

กิจกรรมระดมสมอง (Work Shop)

กิจกรรมตอบคำถามแบบประเมินตนเอง

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายความหมายการเป็นแบบอย่าง กระบวนการเรียนรู้การเป็นแบบอย่าง
2. ผู้เข้าอบรมและวิทยากรร่วมกันสรุปผลที่ได้จากการทำกิจกรรม

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. คอมพิวเตอร์ จอฉายภาพ พร้อมเอกสารนำเสนอ PowerPoint
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้ช่วยวิทยากร 2 คน
2. การทดสอบ

ความหมายของการเป็นแบบอย่าง

ดูเรน (Duane. 2016: Online) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างหมายถึง บุคคลที่ผู้อื่นมองเห็น พฤติกรรมและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม โดยการเป็นแบบอย่าง เป็นได้ทั้งบวก และลบ การเป็นแบบอย่างในทางบวกคือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ส่วนทางลบคือการแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอันตราย

รัสเซล และสโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-157) ได้กล่าวถึง การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การกระทำตนเป็นแบบอย่างจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ตามเชื่อว่ามีอิทธิพลสามารถดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น เสียสละ มีระเบียบวินัย และการนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การเป็นแบบอย่างของผู้ นำจะปลูกฝัง คุณค่าให้เกิดกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคำพูด

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2558: ออนไลน์) ให้ความหมาย แบบอย่าง หมายถึง ตัวอย่างที่จะอ้างเป็นบรรทัดฐานได้

โคเซนส์ และโพสเนอร์ (Kouzes; & Posner. 2002: 268-270) กล่าวถึงการเป็นแบบอย่าง หมายถึง การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถการกระทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมกำลังใจ

พจนานุกรมจิตวิทยา (Psychology Dictionary. 2016: Online) ให้ความหมายของการเป็นแบบอย่าง (Modeling) ว่าเป็นการสร้างแบบพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยการสังเกตจากตัวแบบ โดยผู้เรียนรู้จะตอบสนองต่อพฤติกรรมนั้นโดยการจำและเลียนแบบ

สรุปความหมายของการเป็นแบบอย่าง หมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ดีทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจและเกิดการเรียนรู้และเลียนแบบพฤติกรรมตามบุคคลแบบอย่าง

กระบวนการเรียนรู้การเป็นแบบอย่าง

แบนดูราและเฟรเดอริก (Bandura; & Frederick. 1972: 264-273) ได้กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ว่าประกอบด้วยกระบวนการที่ซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องของพฤติกรรม ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้จากตัวแบบ การที่บุคคลได้เห็นพฤติกรรมที่แปลกใหม่จากผู้อื่น ช่วยชี้นำการกระทำ ซึ่งในกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ตัวแบบจะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เมื่อบุคคลได้เห็นตัวแบบ หรือแบบอย่างก็จะสามารถรับรู้สัญลักษณ์ของการกระทำนั้นได้และสัญลักษณ์เหล่านั้น จะชี้นำให้แสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมจากตัวแบบนี้เป็น กระบวนการเรียนรู้ด้วยการสังเกต ซึ่งประกอบด้วย 4 ประการคือ

1. ความสนใจ (Attention process) เป็นกระบวนการรับรู้ลักษณะที่สำคัญของตัวแบบไว้ ทุกแง่มุมโดยการสังเกต และสามารถสรุปรวบรวมสิ่งที่รับรู้มาได้อย่างเป็นขั้นตอน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อ กระบวนการของความสนใจในการเรียนรู้ด้วยการสังเกตนั้นมีมากมาย เช่น ลักษณะของผู้สังเกตใน ด้านการรับรู้ การรวบรวมและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้เห็นอันเป็นผลจากประสบการณ์เดิมที่มีอยู่

ลักษณะหรือการแสดงออกของตัวแบบที่แปลงหรือดึงดูดความสนใจได้มากเพียงไร มีความชัดเจนหรือความซับซ้อนมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้พื้นฐานและแบบแผนแห่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมอันเกิดจากการสังเกตด้วย

2. การเก็บจำ (Retention process) เป็นกระบวนการของการจำอันเกิดจากการรวมพฤติกรรมของแม่แบบที่สังเกตได้ไว้ เพื่อใช้ในการวางแผนพฤติกรรม เพราะการสังเกตเพียงอย่างเดียวจะไม่มีผลต่อการเรียนรู้มากเท่ากับการมีการเก็บจำสิ่งที่สังเกตได้นั้นไว้ด้วย การเก็บความจำนี้จะกระทำในรูปของสัญลักษณ์ ซึ่งจะช่วยให้จำพฤติกรรมของแม่แบบได้ นอกจากนี้การเลียนแบบจะเกิดขึ้นจากการได้กระทำตามแม่แบบโดยจากการจำและสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ

3. การแสดงออก (Motor reproduction process) เป็นกระบวนการของการดัดแปลงสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นตัวแทนของพฤติกรรม มาเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมหลังจากการได้สังเกตแม่แบบและมีการเก็บจำไว้แล้ว กระบวนการแสดงออกนี้เกี่ยวข้องกับระบบของร่างกาย และจิตใจ พฤติกรรมที่ปรากฏออกมาจะเป็นการรวบรวมการตอบสนองอย่างละเอียดที่สุดทุกขั้นตอนเพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงข้อจำกัด และข้อบกพร่องของพฤติกรรม พฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับปริมาณการเรียนรู้ การสังเกต และนำมาใช้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของตนเอง

4. การจูงใจ เป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างความรู้ที่ได้รับมากับการแสดงออกในการเรียนรู้ทางสังคม และไม่สามารถแสดงออกได้ตามที่รับรู้มาทั้งหมด จึงมีการเลือกพฤติกรรมของแม่แบบที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองมากกว่าการเลือกในทางที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อตนเอง การประเมินคุณค่าของพฤติกรรมของแม่แบบ โดยผู้สังเกตแบบจะเป็นไปในรูปของการรับเอาสิ่งที่ตนพึงพอใจไว้และไม่ยอมรับสิ่งที่ตนไม่พึงพอใจ กระบวนการจูงใจมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ด้วยการสังเกตแม่แบบที่แสดงการกระทำซ้ำๆ ด้วยการพยายามปรับปรุงข้อบกพร่องและได้รับรางวัลตอบแทนจะก่อให้เกิดการเลียนแบบได้มาก

จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว แม่แบบจึงมีอิทธิพลต่อผู้สังเกต 3 ประการ คือ

1. ผลของแม่แบบ (Modeling effects) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้แบบแผนการตอบสนองใหม่ต่อสิ่งเร้า โดยการสังเกตจากพฤติกรรมของแม่แบบ ผู้เรียนจะรวบรวมแบบแผนพฤติกรรมของแม่แบบแล้วเชื่อมโยงกับความรู้ที่มีอยู่ จนสามารถวางรูปแบบการตอบสนองของตนเองได้ ดังนั้นแม่แบบจะต้องแสดงถึงแบบแผนของการตอบสนองใหม่ๆ ออกมาให้เห็นชัดเจนเพื่อให้ผู้สังเกตแสดงการตอบสนองได้เหมือนกับแบบที่ได้รับและเก็บจำได้อย่างถาวร

2. ผลของการขัดขวางการส่งเสริม (Inhibitory and disinhibitory effects) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้เรียนไม่สนใจหรือไม่กระทำตามแบบแผนพฤติกรรมที่แม่แบบกระทำแล้วได้รับผลไม่ดีตอบสนอง เช่น การลงโทษ แต่ผู้เรียนมักจะสนใจเลียนแบบพฤติกรรมที่แม่แบบกระทำแล้วได้รับรางวัลหรือการยอมรับจากสังคม

3. ผลของการตอบสนอง (Response facilitation effects) เป็นการตอบสนองต่อแม่แบบของผู้รับแบบที่แสดงออกมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดู การได้รับการเรียนรู้ของแต่ละคน ซึ่งจะมีผลให้ลักษณะการตอบสนองต่อตัวแบบแตกต่างกัน

จากทฤษฎีการเรียนรู้ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า แม่แบบหรือแบบอย่างเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตได้และมีอิทธิพลต่อบุคคลมากในการจูงใจให้นำแบบมาปรับใช้เป็นพฤติกรรมของตนเอง

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

โคเซเนส และโพสเนอร์ (Kouzes; & Posner. 2002: 268-270) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ผู้นำควรมีเพื่อเป็นแบบอย่าง ได้แก่

1. การที่ผู้นำปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าได้กล้าเสียและยอมรับกับสิ่งที่ท้าทาย กล้าเสี่ยงในการค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องแสวงหาโอกาสที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในโดยผู้ร่วมงาน เกิดการทำลายต่อการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้การกล้าเสี่ยงทดลองโดยเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดและความสำเร็จเพื่อปรับปรุงงานของตนและนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหาโดยไม่ตำหนิผู้ร่วมงาน

2. การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น สามารถระบุพันธกิจและเป้าหมายที่จะให้ผู้ตามมองเห็นภาพขององค์กร พร้อมทั้งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมด้านบวก การคิดอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีทิศทาง มีความคิดเกี่ยวกับอนาคต และควรจูงใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและประโยชน์และความคาดหวังร่วมกันเพื่อพัฒนาความรู้สึกร่วมกันในวิสัยทัศน์

3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถด้วยการส่งเสริม ช่วยเหลือ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้มีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ โดยการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพราะการร่วมมือจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจในการทำงาน การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น นอกจากนี้การส่งเสริมโดยให้อำนาจเพื่อพัฒนาความสามารถแก่ผู้ตามจะทำให้มีความรู้สึกเข้มแข็ง ทำงานได้โดยอิสระ กระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา รวมถึงผู้นำจะต้องให้คำปรึกษา แนะนำและฝึกสอนหรือจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับผู้ตาม

4. การทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจนในหลักการต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างด้วยความตั้งใจ ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วม การส่งเสริมการปฏิบัติด้วยการเริ่มต้นความสำเร็จที่ละน้อยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการแบ่งงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือโครงการนั้น ๆ เมื่องาน

สำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จในครั้งต่อไป

5. การเสริมสร้างกำลังใจ โดยผู้นำให้การสนับสนุน กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ยกย่องชมเชยในความพยายามของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานหรือสร้างผลงานที่ดีที่สุด และให้รางวัลตอบแทนหรือกล่าวชมเชยเมื่อทำงานเสร็จสิ้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ดีที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง มีดังนี้

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540: 73-133) กล่าวถึงพฤติกรรมแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรมว่า ต้องมีลักษณะดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบ เป็นคุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกถึงบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การตรงต่อเวลา ตลอดจนความละเอียดรอบคอบ ยอมรับผิด และรับชอบในผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านความมีระเบียบวินัย เป็นคุณธรรมจริยธรรมที่ใช้ควบคุมตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติในขอบข่าย กฎหมาย กติกา วินัย และจรรยาบรรณ ลักษณะพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีได้แก่ สุภาพ เรียบร้อย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แต่งกายถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ ปฏิบัติตนตามระเบียบและขนบธรรมเนียมอันดีงาม ปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเที่ยงธรรม ไม่แสวงหาประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น การบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

3. ด้านความซื่อสัตย์ เป็นคุณธรรมจริยธรรมที่เน้นความซื่อตรงต่อตนเอง ต่อหน้าที่การงาน คำสัญญา แบบแผน กฎหมาย และความถูกต้องอันดีงาม พฤติกรรมที่ซื่อซึ้ง ได้แก่ ถ่ายทอดความรู้โดยไม่ปิดบังอำพราง เชื่อถือและไว้วางใจได้ ตรงต่อเวลา ไม่นำความลับของผู้อื่นไปเปิดเผย ใช้เวลาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รักษาคำพูด ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนไปทำประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

4. ด้านความประหยัดอดออม เป็นคุณธรรมจริยธรรมที่เป็นการใช้จ่ายทรัพย์อย่างระมัดระวัง พอเหมาะกับฐานะความเป็นอยู่ รู้จักรักษาทรัพย์ที่หาได้และสะสมทรัพย์ตามความสามารถ ตลอดจนการช่วยดูแลรักษาสาธารณสมบัติต่างๆ ของสถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะพฤติกรรมที่บ่งชี้ได้แก่ ดำรงตนอย่างเรียบง่าย ประหยัดเหมาะสมกับตนเอง ประหยัดและพึ่งตนเองได้ วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในกาใช้จ่ายทรัพย์ ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เว้นจากอบายมุขทุกอย่าง กระทำแต่สิ่งที่ดีงาม

5. ด้านความขยันหมั่นเพียร เป็นคุณธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในชีวิต ความเพียรคือความมีใจจดจ่อ และความไตร่ตรองในงานที่ทำ ไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยากลำบากในการทำหน้าที่การงาน ลักษณะพฤติกรรมที่บ่งชี้ได้แก่ มีความพยายามและอดทนในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

เจริญ ไวรวัจนกุล (2531: 166-167) กล่าวถึงพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่เป็นแบบอย่างคือด้านความอดทนอดกลั้น เป็นคุณธรรมที่เน้นถึงเหตุผล ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา มีความ

ระลึกตัวอยู่เสมอ พฤติกรรมที่บ่งชี้ ได้แก่ อดทนและอดกลั้นต่อพฤติกรรมต่างๆ ของผู้อื่น รับฟังปัญหาของผู้อื่น และนำมาพิจารณาไตร่ตรอง ไม่ย่อท้อต่อความลำบากและความเหนื่อยยากในการทำงาน ให้กำลังใจผู้อื่น ทั้งด้านการงานและความประพฤติ หมั่นสำรวจและปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ อบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นพลเมืองดีของสังคม

กรมประชาสัมพันธ์ โดยกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม ได้กล่าวถึงแบบอย่างพฤติกรรมและจริยธรรมในที่ทำงานที่บุคลากรควรประพฤติปฏิบัติมีดังนี้

1. พฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมในการทำงานที่ดีจะเป็นพฤติกรรมที่เราสมควรที่จะทำในการทำงาน เช่น การตรงต่อเวลา ไม่โต้เถียงผู้บังคับบัญชาโดยไม่ใช้เหตุผล แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยดี นั่งฟังการประชุมอย่างตั้งใจ พฤติกรรมในการทำงานที่ไม่ดี จะเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในองค์กร เช่น เล่นเกมในที่ทำงานหรือพูดคุยกันเสียงดัง นอนหลับในที่ประชุม ไม่มีความรับผิดชอบและไม่ตรงต่อเวลา

2. จริยธรรมในการทำงาน จริยธรรมในการทำงานที่ดีจะเป็นหลักการเหตุผลที่ดีที่พึงปฏิบัติในการทำงาน เช่น การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง ไม่นำความลับขององค์กรไปเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกรู้ ไม่ยกยอกเงินองค์กรไปเป็นของตนเอง จริยธรรมในการทำงานที่ไม่ดี จะทำให้ส่งผลเสียต่อองค์กร เช่น การขายความลับให้องค์การคู่แข่งเพราะจะทำให้องค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้รับความเสียหายได้ หากองค์กรได้รับความเสียหายอาจส่งผลเสียต่อทุกฝ่ายรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน

3. การทำงานร่วมกับผู้อื่นในทางที่ดี ด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เช่น เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่าย ชอบช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน แบ่งปันสิ่งของให้กัน สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นร่วมกันได้ ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายเพื่อนร่วมงานที่เข้ามาทำงานเสมอ การทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ไม่ดี เป็นการที่ไม่มีความมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การไม่ทักทายเพื่อนร่วมงาน ไม่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หลีกเลี่ยงปัญหาหรือแก้ปัญหาเพียงลำพังไม่ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน ชอบทำงานคนเดียว คือเข้ากับผู้อื่นไม่ได้

4. บุคลิกภาพในการทำงาน บุคลิกภาพในการทำงานที่ดีจะเป็นการแสดงบุคลิกภาพในการทำงานที่ดี เช่น การนั่งอย่างสำรวมในห้องประชุม ไม่เดินหลังค่อม ไม่กีดและเล็บต่อหน้าผู้อื่น ไม่นั่งเอามือเท้าคางในที่ประชุม บุคลิกภาพในการทำงานที่ไม่ดี คือ การแสดงกิริยาไม่สุภาพในการทำงาน เช่น นั่งไขว่ห้าง แต่งตัวสกปรก ไม่รีดเสื้อผ้า เมามาทำงาน นั่งเอามือเท้าคางในที่ประชุม นอนในเวลาทำงาน

โทบาก (Tobak. 2016: Online) ได้กล่าวถึง 10 พฤติกรรมของคนที่เก่งและฉลาดจะมีพฤติกรรมที่ควรทำตามแบบอย่างได้ ดังนี้

1. มีการกลั่นกรองความคิดอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ การเข้าใจการกระทำของตนเอง เสมอว่าจะนำมาสู่ผลที่ตามมา ฉะนั้นพวกเขาจะสร้างกระบวนการทางความคิดอย่างรอบคอบก่อนว่า การกระทำในสิ่งหนึ่งนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์อะไร การตัดสินใจอย่างรอบคอบจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี สิ่งนี้

ทุกคนควรเริ่มทำวันนี้คือการคิดให้ถี่ถ้วน ทบทวนให้รอบคอบถึงสิ่งที่ต้องตัดสินใจว่ามันถูก หรือผิด ดีที่สุดแล้วหรือไม่ ซึ่งการสร้างกระบวนการทางความคิดทั้งหมดนี้มันจะเป็นประโยชน์กับตนเองในอนาคต

2. การเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา นักธุรกิจหลายคนเคยล้มเหลว ไม่ก็อาจถึงขั้นล้มละลายมีหนี้สินท่วมตัวกันมาก่อน แต่เหตุการณ์เหล่านั้นได้ให้บทเรียนกับพวกเขา บ้างได้กลับมาตั้งไตร่ตรองดูจนรู้ว่าจะต้องคิดและทำอะไรใหม่อย่างไรในอนาคตเพื่อแก้ไข หรือมองหาโอกาสที่ดีกว่าที่พวกเขาได้พบพานมาและเห็นแจ้งจากความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น

3. พวกเขาไม่ได้รู้คำตอบไปทุกอย่าง บุคคลที่เก่งและฉลาดไม่ได้ปราดเปรื่องในทุกๆ เรื่องเสมอไป และการที่จะมีใครสักคนบอกว่าตัวเองรู้ไปทุกอย่าง สังเกตได้เลยว่าคนนั้นจะมีความถือตัวเองเป็นสำคัญและพร้อมจะโต้เถียงออกมาด้วยเหตุผลอันเป็นส่วนตัวไร้ความชัดเจนเป็นส่วนใหญ่ บางทีสิ่งที่สำคัญกว่าการแสดงตัวว่าคุณเป็นผู้รู้แจ้ง นั่นคือการแสดงตัวว่าเป็นผู้ที่สามารถรับรู้สิ่งใหม่ได้ไม่รู้จบ

4. การพบปะกับคนเก่งด้วยกันเสมอ การอยู่ท่ามกลางคนเก่งในสังคมจะมีส่วนสำคัญมากในการสร้างโอกาสและแรงจูงใจให้ได้เรียนรู้ หรือได้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดกับคนเก่งๆ ด้วยกัน ซึ่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือได้ทั้งแสดงออกและรับสิ่งใหม่เข้ามา บุคลากรเก่งๆ จึงมักจะอยากทำงานในองค์กรที่มีคนเก่งๆ เพราะนั่นจะมีผลต่อทัศนคติและความคิดของพวกเขาให้กว้างมากขึ้น

5. ใช้สิ่งที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า บุคคลที่เก่งและฉลาดอาจจะไม่ใช่ผู้ที่มีของหรืออุปกรณ์เยอะแยะมากมาย แต่เขาคือผู้ที่รู้ว่าจะใช้ของรอบตัวรวมไปถึงทรัพยากรที่มีอยู่สามารถนำมาใช้ให้คุ้มค่าที่สุดได้อย่างไร จะทำอะไรให้สิ่งที่มีอยู่เหล่านั้นถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากที่สุดได้อย่างไร ซึ่งมันคงจะดีมากทีเดียวถ้าเราเริ่มสังเกตและมองออกว่าของที่เรามีอยู่นั้นสามารถทำอะไรได้บ้าง ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตัวมันเองและกับตัวเราได้มากขึ้น

6. สามารถให้เหตุผลได้ดี บุคคลที่เก่งและฉลาดมีความสามารถจะอธิบายถึงสิ่งต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ เพราะเกิดจากกระบวนการคิดที่รอบคอบเป็นระบบระเบียบ จนสามารถเข้าถึงหลักการและบรรยายได้อย่างสร้างสรรค์มากกว่าบุคคลทั่วไป

7. ไม่ปฏิบัติตนตามกระแส บุคคลที่เก่งและฉลาดอาจจะไม่ต่อต้านการปฏิบัติตามกระแสนิยม หรือกระแสสังคมที่สุดขีด เพราะกระแสที่เกิดจากความคิดจากคนหมู่มากหรือการทำตาม ๆ กันไป ก็อาจจะเป็นการเสียเวลาและเสียความเป็นตัวของตัวเอง เมื่อกระแสเหล่านั้นเปลี่ยนหรือจางหายไปจากความนิยมในสังคมนั่นเอง

8. การใช้ชีวิตแบบพอเพียง บุคคลที่เก่งและฉลาด เรียนรู้ถึงความต้องการที่จำเป็นจากตัวเอง พวกเขามักมีหน้าที่การงานที่ดี มีฐานะการเงินสูงกว่าบุคคลทั่วไป แต่พวกเขาจะไม่ใช้ชีวิตประเภทรวยร่ำเกินตัว แต่รู้จักใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางสิ่งของอุปโภคบริโภคที่ได้คัดสรรมาได้เหมาะสมกับราคามากกว่า

9. การมีศัตรูเป็นตัวเอง บุคคลที่เก่งและฉลาด มักจะสร้างตัวตนทางความคิดอีกด้านหนึ่งไว้ซึ่งกำหนดเองว่าเป็นศัตรูตัวฉกาจ บ้างก็เป็นเพราะความสับสนในเรื่องราวบางเรื่อง หรือบ้างก็เจตนาที่จะทำลายตัวเองให้คิดแตกต่างไปจากความคิดเดิมของตัวเองซึ่งจะทำให้พวกเขาเก่ง

10. ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ สำเร็จเสมอไป บุคคลที่เก่งและฉลาดที่อยู่ในโลกของการทำธุรกิจ มักจะใช้เวลาดำเนินการอันยาวนานและต่อเนื่อง ซึ่งมันไม่ได้เป็นตัววัดกันเพียงการตัดสินใจเพียงแค่ครั้งสองครั้งของธุรกิจที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งแน่นอนว่าตลอดเส้นทางก็ย่อมมีขึ้นมีลงบ้างเป็นธรรมดา นั่นก็จะเหมือนกับข้อข้างต้นว่าพวกเขาก็มีถูกมีผิดและต้องเป็นคนที่หมั่นเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีประกอบด้วยพฤติกรรมด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีทั้งความประพฤติของตนเองและจริยธรรมในการทำงาน การให้การช่วยเหลือผู้อื่น การเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้อื่น การมีความซื่อสัตย์ การยกย่องและให้เกียรติผู้อื่น การเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดและปรับปรุงตนเอง การมีความสามารถทางความคิดมีเหตุมีผลและกลั่นกรองอย่างรอบคอบ การใช้ชีวิตที่พอเพียง



กิจกรรม การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง

กิจกรรมนี้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษากรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเป็นแบบอย่างของหัวหน้างานที่ให้บริการในโรงแรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ ปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งในการทำกิจกรรมกลุ่มผู้เข้าอบรมจะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดมานำเสนอเป็นคำตอบของกลุ่ม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ควรปฏิบัติ

จำนวนผู้เล่น ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน

เวลาที่ใช้ 15 นาที

อุปกรณ์ กระดาษข้อความกรณีศึกษา จำนวน 3 แผ่น

- วิธีการ**
1. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 10 คน จำนวน 3 กลุ่ม
 2. วิทยากรให้กระดาษข้อความกรณีศึกษาแก่ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่ม และให้เวลาในการแก้ปัญหา 10 นาที
 3. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา
 4. วิทยากรเฉลย

วิทยากรสรุปผลการทำกิจกรรม

การเป็นผู้นำแบบไม่บริการจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม และต้องให้ความสนใจใส่ดูแลการทำงานของแก่ผู้ตามเมื่อเกิดปัญหาในเรื่องงานก็ให้ดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์

ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติตนที่ดี การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีในสถานที่ปฏิบัติงาน

กรณีศึกษาเรื่องที่ 1

เจษฎา เป็นหัวหน้างานในแผนกจัดเลี้ยงของโรงแรมมีพนักงานจัดเลี้ยงในความรับผิดชอบจำนวน 15 คน ในการทำงานจัดเลี้ยงจะต้องให้บริการแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามกำหนดการงานเลี้ยง ซึ่งบางครั้งลูกค้าอาจมีความต้องการเพิ่มเติม ทำให้หัวหน้างานต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เจษฎา มักจะมีอารมณ์เสีย โวยวาย ตีโพยตีพาย และตำราดลูกน้องที่ทำงานไม่ได้ตั้งใจต่อหน้าลูกน้องคนอื่น ๆ และเจษฎามักจะต่อว่าลูกน้องและเปรียบเทียบกับลูกน้องอีกคนว่า “ถ้าเป็นลูกน้องคนนี้นั้นจะไม่มีทางทำแบบนี้เด็ดขาด” ทำให้ลูกน้องที่ทำงานด้วยขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากกรณีศึกษา จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. เจษฎาควรปรับปรุงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างไร ให้ออกมา 2 ข้อ

- ตอบ 1) การว่ากล่าวลูกน้องบางคนต่อหน้าลูกน้องคนอื่น ๆ
2) การเปรียบเทียบการทำงานของลูกน้อง

2. เจษฎาเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีในด้านใดให้ออกมา 2 ข้อ

- ตอบ 1) การดูต่ำลูกน้องต่อหน้าลูกน้องคนอื่นทำให้ลูกน้องเกิดการอับอายต่อเพื่อนร่วมงาน
2) การไม่เป็นธรรม และเลือกปฏิบัติกับลูกน้อง

กรณีศึกษาเรื่องที่ 2

ประกิต เป็นหัวหน้างานในแผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมมีพนักงานต้อนรับส่วนหน้าในความรับผิดชอบจำนวน 15 คน ในการทำงานประกิต มักจะนำเรื่องที่ตนเองไม่สบายใจเกี่ยวกับการทำงานของลูกน้องไปเล่าให้กับหัวหน้างานในแผนกอื่นฟังเพื่อระบายความในใจ โดยมักจะพูดถึงความประพฤติในการทำงาน และเรื่องส่วนตัวลูกน้องแต่ละคน จนทำให้มีการพูดต่อๆ กันไปเกี่ยวกับเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของลูกน้องของประกิตที่ไม่ค่อยดี จึงทำให้ลูกน้องไม่ค่อยพอใจกับพฤติกรรมดังกล่าวของประกิต แต่ไม่สามารถทำอะไรได้เพราะเขาเป็นหัวหน้างาน

จากกรณีศึกษา จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ประกิตควรปรับปรุงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างไร ให้ออกมา 2 ข้อ

ตอบ 1) การว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องและแนะนำสิ่งที่เป็นข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขการทำงานของลูกน้อง
2) การให้เกียรติและให้การยอมรับผู้อื่น

2. ประกิตเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีในด้านใดให้ออกมา 2 ข้อ

ตอบ 1) ความไม่จริงใจในการนำเรื่องของลูกน้องไปพูดกับบุคคลอื่นทำให้ลูกน้องได้รับความเสียหาย
2) การไม่ให้เกียรติและไม่ยอมรับความคิดเห็นของลูกน้อง

กรณีศึกษาเรื่องที่ 3

ประเวศ เป็นหัวหน้างานในแผนกห้องอาหารคอฟฟี่ช็อปของโรงแรมมีพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่มในความรับผิดชอบจำนวน 20 คน ในการทำงานประเวศ จะปฏิบัติงานวันละ 3 รอบ เพื่อดูแลการให้บริการในห้องอาหารในแต่ละมื้ออาหาร คือ มื้อเช้า มื้อเที่ยง และมื้อเย็น ซึ่งเป็นภาระหนักที่ประเวศ จะต้องบริหารจัดการให้พนักงานทำงานรอบละ 7-8 คน โดยหมุนเวียนกันในแต่ละสัปดาห์ เมื่อประเวศต้องเข้ามีดูแลการให้บริการ 3 รอบ ทำให้มาทำงานไม่เป็นเวลา เช่น มาทำงานสายบ้าง กลับก่อนเวลาที่ห้องอาหารจะปิดให้บริการบ้าง โดยปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามหน้าที่ แต่หากลูกน้องมาทำงานสาย ประเวศก็จะดุและว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องเป็นประจำ แต่ตนเองมาทำงานสายได้ ซึ่งประเวศ อ้างว่าตนเองเป็นหัวหน้างานสามารถทำงานเวลาใดก็ได้ ด้วยเหตุนี้ทำให้ลูกน้องไม่พอใจที่โดนประเวศว่ากล่าว จึงไม่ค่อยให้ความเคารพและเชื่อฟังประเวศ ทำให้ประเวศเกิดความไม่พอใจในลูกน้องคนนี้ จึงจัดตารางให้ลูกน้องคนนี้มาทำงานแทนผู้อื่นที่หยุดงานในแต่ละวัน

จากกรณีศึกษา จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ประเวศควรปรับปรุงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างไร ให้บอกมา 2 ข้อ

ตอบ 1) การเข้าใจผู้อื่นและยอมรับในความผิดพลาดของผู้อื่น

2) การมาปฏิบัติงานให้ตรงเวลาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานแก่ลูกน้อง
2. ประเวศเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีในด้านใดให้บอกมา 2 ข้อ

ตอบ 1) ด้านการเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง

2) ด้านการขาดวุฒิภาวะ และความเชื่อถือ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4

เรื่องการไว้วางใจ

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายของการไว้วางใจได้
2. อธิบายหลักการขององค์ประกอบการไว้วางใจได้
3. อธิบายความสำคัญของการไว้วางใจได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายการไว้วางใจ
2. องค์ประกอบของการไว้วางใจ
3. ความสำคัญของการไว้วางใจ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้เรื่องการไว้วางใจ
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มทำกิจกรรม
3. ให้ตัวแทนกลุ่มแสดงความรู้สึกที่ได้จากการทำกิจกรรม
4. วิทยากรสรุปผล

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. คอมพิวเตอร์ จอฉายภาพ พร้อมเอกสารนำเสนอ PowerPoint
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้ช่วยวิทยากร 2 คน
2. การทดสอบ

ความหมายของการไว้วางใจ (Trust)

รอตเตอร์ (Rotter. 1971: 444) ได้ให้ความหมายของการไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อคำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลว่าเชื่อถือได้

วิทนี (Whitney. 1996: 216) ได้กล่าวถึงการไว้วางใจว่า เป็นความเชื่อความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

มาแชล (Marshall. 1999: 48) ให้ความหมายการไว้วางใจว่า การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลสะท้อนให้เกิดความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ในตัวบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะของตนเองและความสามารถของบุคคลอื่น

พจนานุกรมดิกชันนารี (Dictionary. 2015: Online) ให้ความหมายการไว้วางใจว่า เป็นความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลหรือสิ่งที่มีความมั่นใจ ความคาดหวังของความมั่นใจในบางสิ่งบางอย่าง

เรวิส และไวเกิร์ต (Lewis; & Weigert. 1985: Online) ให้ความหมายการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust) หมายถึง ความเชื่อร่วมกัน (Shared belief) ที่ทำให้บุคคล/กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถพึ่งพาบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งหมายร่วมกัน และหมายรวมถึง ความเต็มใจในการปรับตัวให้เข้ากับอีกฝ่ายหนึ่งเมื่อมีความจำเป็น

โกเล็มบียสกี และแม็คคอนกี (Golembiewski; & McConkie. 1975: 131-170) นิยามความหมายของการไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

คูก และวอลล์ (Cook; & Wall. 1980: 89-91) ให้ความหมายการไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลยินดีที่จะทำกับบุคคลอื่นด้วยความตั้งใจ ซึ่งเกิดจากความมั่นใจในคำพูด หรือการกระทำของบุคคลนั้น

รัสเซล และสโตน (Russell; & Stone. 2002: 145-157) ได้กล่าวถึง การไว้วางใจคือ รากฐานของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ เป็นสิ่งหัวหน้างานยอมเสี่ยงให้บุคคลหนึ่งกระทำการในเรื่องสำคัญให้เป็นไปตามความคาดหวังได้โดยไม่ต้องดูแลหรือควบคุม การสร้างความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

เดนนิส และโบคาเนีย (Dennis; & Bocarnea. 2005: 600-615) ได้กล่าวถึง การไว้วางใจ คือ คุณลักษณะที่เป็นรากฐานของผู้นำแบบให้บริการ ผู้นำจะให้ความไว้วางใจด้วยวิธีการแนะนำ การเสริมพลังอำนาจ และการโน้มน้าวจิตใจ การไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง หากผู้นำที่กระทำตามสิ่งที่พูดจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจแก่ผู้ตาม รวมไปถึงการที่ผู้นำยอมเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำจากผู้ตามเพิ่มมากขึ้นไปอีก

จากความหมายดังกล่าว ความไว้วางใจ หมายถึง สิ่งที่บุคคลหนึ่งมีความคาดหวัง เชื่อใจ และมีความคิดในด้านบวกต่อการกระทำต่อบุคคลอื่นโดยมีความเต็มใจ โดยความเชื่อใจนี้เกิดจากการที่บุคคลนั้นได้ประพฤติปฏิบัติตนที่ดีน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบของการไว้วางใจ

เรนา และเรนา (Reina; & Reina. 2005: 3-11) ได้กำหนดว่าการไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ คือ

1. การไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งที่จำเป็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้ โดยพฤติกรรมที่สามารถช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจ ได้แก่ ความรู้เชี่ยวชาญ ความสามารถ ความยุติธรรม ความเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่น และการช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้
2. การไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication trust) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอ ทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปหรือมีความก้าวหน้า และมีผลต่อความสามารถในการผลิตงาน โดยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจด้านการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันโดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง มีการยอมรับความผิดพลาด มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ มีการชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี
3. การไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำ ซึ่งการกระทำในสิ่งที่ได้พูดไว้จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วม การสื่อสารกลับ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญานี้เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นของบุคคลในความซื่อสัตย์จึงร่ำกักติจะทำให้เกิดความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาในการทำงาน โดยพฤติกรรมที่นำไปสู่ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ได้แก่ การที่บุคคลมีการบริหารจัดการความคาดหวัง มีการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ มีการให้อำนาจอย่างเหมาะสม มีความใส่ใจ มีการแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา มีความคงเส้นคงวา และความแน่นอนในการกระทำ

คะเนิงจ อนุโรจน์ (2557: ออนไลน์) กล่าวว่า การไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาวิชาเป็นอย่างดี
 2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ (Credibility หรือ Character) หมายความว่า บุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์
- องค์ประกอบของการไว้วางใจ ประกอบด้วย การไว้วางใจด้านความสามารถของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไว้วางใจด้านการ

สื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทำให้การทำงานสำเร็จ การไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อคำพูดที่ได้กล่าวไว้กับอีกบุคคลหนึ่งจึงก่อให้เกิดการไว้วางใจ ทั้งนี้องค์ประกอบของการไว้วางใจจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความสามารถ ความจริงใจ และความซื่อสัตย์ของบุคคล

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2541: 97-100) ได้กล่าวถึง การสร้างการไว้วางใจต้องมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย (Practice openness) การเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ให้นำผลการอธิบายการตัดสินใจโดยตรงไปตรงมาและเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาข้อมูลต่างๆ อย่างเต็มที่
2. มีความยุติธรรม (Be fair) ก่อนการตัดสินใจหรือกระทำการใดๆ ควรจะพิจารณาว่าบุคคลอื่นจะรับรู้หรือรู้สึกถึงความยุติธรรมหรือไม่ ให้ความยุติธรรมในการประเมินผล โดยยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้รางวัลและการให้ความสนใจห่วงใยบุคลากร
3. พูดตรงตามความรู้สึกตนเอง (Speak your feeling) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดอย่างจริงใจจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพในผู้พูดมากขึ้น
4. บอกความจริง (Tell the truth) มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยตรงไปตรงมา นอกจากคำพูดแล้วจะต้องสังเกตท่าทางกริยาประกอบ
5. แสดงความคงเส้นคงวา (Show consistency) ใช้เวลาคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นคุณค่า และเป็นที่ยึดถือแล้วจึงตัดสินใจโดยต้องรู้ถึงความประสงค์ มีการดำเนินการด้วยความเสมอต้นเสมอปลายซึ่งจะทำให้มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
6. รักษาคำมั่นสัญญา (Fulfill your promises) ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้กระทำตามสัญญาที่ให้ทั้งการกระทำและคำพูด
7. รักษาความเชื่อมั่น (Maintain confidence) ด้วยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ยึดถือและไว้วางใจจากบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate competence) ทำให้บุคคลอื่นชื่นชมและให้ความเคารพนับถือโดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านต่างๆ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร การสร้างทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และบุคลากร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546: 224-225) ผู้นำที่ต้องการให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และการไว้วางใจ ต้องปฏิบัติดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Honesty) ของตัวผู้นำถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด
2. ความรู้ความสามารถ (Competence) ต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ และงานที่ทำ
3. ความสามารถในการถ่ายทอด (Inspire) การแสดงความคิดการถ่ายทอดงาน การสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความซื่อตรงและความมั่นคง (Integrity)
5. มีทักษะการปฏิบัติงานและมีมนุษยสัมพันธ์ (Competence)
6. มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจรณ์ญาณในการแก้ปัญหาได้ดีเสมอ (Consistency)
7. มีความเต็มใจและผูกพันที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกาย และจิตใจของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา (Loyalty)

8. รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม และให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ข่าวสารกับผู้ตาม (Openness)

9. ตัดสินใจและดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ไม่มีวาระซ่อนเร้น (Practice openness)
10. ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Be fair)
11. พูดหรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง (Speak your fillings)
12. บอกความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชาแม้ว่าจะเป็นเรื่องลบ (Tell the truth)
13. มีความสม่ำเสมอไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (Show consistency)
14. รักษาสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Fulfill your promises)
15. เก็บความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maintain confidences)
16. พัฒนาตนเองให้มีความสามารถด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น (Demonstrate competence)

มิสชา (Mishra. 1996: 281-287) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการไว้วางใจ ที่ผู้นำมีต่อบุคลากร

มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. ความสามารถของความไว้วางใจ (Competence dimension trust) ผู้นำสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความสามารถของผู้นำ และบุคลิกภาพที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของความไว้วางใจ
 2. การเปิดเผย (Openness dimension of trust) ผู้นำทำให้เกิดความไว้วางใจโดยสร้างการรับรู้และการเปิดเผยข้อมูลด้วยความซื่อสัตย์ต่อกัน
 3. ความห่วงใย (Concern dimension of trust) มีความห่วงใยและความสนใจผู้อื่นด้านสุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงานเหมือนกับที่ปฏิบัติกับตนเองซึ่งจะสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 4. ความน่าเชื่อถือ (Reliability dimension of trust) ผู้นำที่สร้างภาพลักษณ์ตนเองให้น่าเชื่อถือแก่ผู้พบเห็นและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและไว้วางใจ
- สรุปได้ว่า การที่บุคคลจะได้รับการไว้วางใจจากผู้อื่นนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความเป็นคนดี ความไว้วางใจด้านศักยภาพ การไว้วางใจด้านการสื่อสาร การไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ความซื่อสัตย์ การแสดงความจริงใจ

ความสำคัญของการไว้วางใจ

พรทิพย์ เกษุรานนท์ (2558: ออนไลน์) กล่าวถึงความสำคัญของการไว้วางใจ มีดังนี้

1. การไว้วางใจมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพหรือบทบาทไหน เมื่อคนมีความไว้วางใจกันก็เป็นที่มาของความสุขในการดำเนินชีวิตและการทำงานที่ไม่ต้องหวาดระแวงกับคนรอบข้างว่าจะทำร้าย หรือเกิดสิ่งที่ไม่ดีกับตน ครอบครัว คนใกล้ชิด งานหน่วยงาน สังคม หรือประเทศของเขา

2. การไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานที่ทำให้เกิดความรักความอบอุ่นในครอบครัวที่ทำให้ครอบครัวและสังคมน่าอยู่มากขึ้น

3. การไว้วางใจยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลกล้าทำในสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่สิ่งนั้นไม่เคยทำมาก่อน แต่เกิดความมั่นใจและเชื่อใจกับสิ่งที่ทำ คนรอบข้าง ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง และ/หรือระบบของหน่วยงานที่สนับสนุนการทำงานหรือการทำสิ่งต่าง ๆ จึงทำให้คนนั้นประสบความสำเร็จ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในงานและในสังคม ที่คนอื่นสามารถนำมาต่อยอดและเกิดประโยชน์กับหน่วยงานและสังคมมากมายต่อไป แต่ถ้าปราศจากความไว้วางใจ ก็จะไม่มีการกล้าเสี่ยงที่จะทำอะไร ก็ไม่เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับชีวิตและสังคม

4. การไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานในการทำงานเป็นทีม และเป็นหัวใจสำคัญแห่งการร่วมมือกันทำงาน ที่หลายหน่วยงานพยายามที่จะสร้างทีมงานและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

ดังนั้น ไม่ว่าจะบุคคลใดจะอยู่ในสถานภาพไหน บทบาทอะไรก็ตาม จำเป็นที่จะต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับตนเองทั้งในส่วนที่ทำให้ตนเองเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และรู้จักที่จะไว้วางใจคนอื่นก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความสุขและประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและในการทำงาน

กรีน (Green. 2015: Online) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความไว้วางใจจะส่งผลดีต่อองค์กรเนื่องจากผู้นำสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความไว้วางใจพวกเขา โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจประกอบด้วย การสร้างทักษะการไว้วางใจเพราะความไว้วางใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความน่าเชื่อถือ สร้างทีมงานและทำงานร่วมกันเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้คุณค่าและแรงจูงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจภายในและภายนอกที่เกิดจากความจริงจังจริง ๆ ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจแต่จะทำให้ผู้ตามเชื่อใจและไว้วางใจในตัวเองและส่งผลให้ผู้ตามเชื่อมั่นและปฏิบัติตามผู้นำ ความไว้วางใจจะเป็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดความไว้วางใจเมื่อผู้ตามไว้วางใจแล้วจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทางที่ดีเพราะมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำส่งผลดีต่อองค์กรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

แพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการไว้วางใจว่าเป็นการใช้เวลามากในการทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและให้ความรู้สึกแบบนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นร่วมกันเป็นการทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง และมีผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดการเปลี่ยนแปลง

เป็นการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

โรเบิร์ตและแอนน์ (Robert; & Anne. 2000: 5-10) กล่าวถึงความสำคัญของการไว้วางใจว่าเป็นคุณภาพของการทำงานในองค์กรและคุณภาพของความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน ความไว้วางใจของบุคลากรในองค์กรถือว่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด และมีความเสี่ยงต่อองค์กรเช่นกัน เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน ก็จะทำให้พวกเขาสามารถทำงานผ่านความขัดแย้งไปได้ด้วยดีทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สรุปความสำคัญของการไว้วางใจได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้นำองค์กรควรมีเพราะจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานด้วยทั้งผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การสร้างความไว้วางใจทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานตามผู้นำ และยังเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดการทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานสำเร็จส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

การพัฒนาการไว้วางใจ

โรเบิร์ตและแอนน์ (Robert; & Anne. 2000: 75) กล่าวถึงการที่ผู้นำจะสร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้นำจะต้องสร้างความไว้วางใจดังนี้

1. การแสดงออกว่าคุณมีความเข้าใจความต้องการของบุคลากร การรับฟังในสิ่งที่บุคลากรต้องการ หรือรับฟังปัญหาต่างๆ จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
2. กำหนดแนวทางวิธีการที่จะดำเนินการทำงาน กำหนดวิธีการทำงาน ความคาดหวังและเป้าหมายที่ต้องการให้บุคลากรรับทราบเพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจเป้าหมายของการดำเนินงานไปร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องอธิบายวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่คาดหวังอย่างมีเหตุมีผล
3. ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือวิธีการดำเนินงานไปจากที่กำหนดไว้จะมีผลทำให้บุคลากรเกิดความไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจในตัวผู้นำ การดำเนินงานจึงควรทำตามหลักการและแผนงานที่กำหนดไว้
5. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง การสื่อสารสองทางระหว่างผู้นำกับบุคลากรจะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและจะทำให้ผู้นำได้รับทราบความคืบหน้าในงานที่บุคลากรทำ และเป็นสิ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและเปิดใจรับฟัง
6. ให้คำชมและแสดงพฤติกรรมที่ให้อำลัใจแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณชื่นชมความมั่นใจหรือความไว้วางใจในตนเองในการปฏิบัติงาน ให้ผู้นำกล่าวเสริมให้อำลัใจเชิงบวกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรให้สามารถทำงานนั้นได้ด้วยคามมั่นใจ

ชาญชัย อาจิณสมมาตร (2541: 97-100) กล่าวถึงการสร้างการไว้วางใจนั้นผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมดังนี้

1. การฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย เพราะการเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและการไว้วางใจ โดยการให้บุคลากรอธิบายตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ อย่างเต็มที่
2. มีความยุติธรรม ก่อนการตัดสินใจหรือกระทำการใดๆ ควรพิจารณาว่าบุคคลอื่นจะรับรู้หรือรู้สึกถึงความยุติธรรมหรือไม่ ให้ความยุติธรรมในการประเมินผล โดยยึดหลักความเสมอภาค และยุติธรรมในการให้รางวัล และการให้ความสนใจห่วงใยบุคลากร
3. พูดยึดตามความรู้สึก มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การพูดอย่างจริงใจจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพในผู้พูดมากขึ้น
4. บอกความจริง มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา โดยการสังเกตอกับปฏิกิริยาของผู้อื่นด้วยว่ามีความรู้สึกอย่างไรในขณะพูด
5. แสดงความคงเส้นคงวา มีการดำเนินการด้วยความเสมอต้นเสมอปลายซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
6. รักษาคำมั่นสัญญา ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทั้งการกระทำและคำพูด
7. รักษาความเชื่อมั่น ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจจากบุคคลอื่น
8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ การทำให้บุคคลอื่นชื่นชมและมีความเคารพนับถือต้องแสดงให้เห็นความสามารถในอาชีพ หรือการปฏิบัติงาน

จากบทความของฮาร์วาร์ด (Harvard, 2000: 2-4) ได้กล่าวถึงการพัฒนาการไว้วางใจในตนเองบุคคลต้องดำเนินการดังนี้

1. การพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการไว้วางใจก่อนเป็นอันดับแรก จุดเริ่มต้นของความเชื่อถือคือการเตรียมความพร้อมของตนเองให้มีความไว้วางใจในตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเพื่อให้มีความมั่นใจในตนเองเพื่อพัฒนาไปสู่ความสามารถในการไว้วางใจจากผู้อื่น
2. สร้างการไว้วางใจในพฤติกรรมแบบค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป การที่จะให้บุคคลอื่นมีความไว้วางใจหรือส่งเสริมการไว้วางใจให้กับบุคคลอื่นเพื่อให้ทำงานนั้นให้สำเร็จนั้น จะต้องค่อยๆ พัฒนาความสามารถในการทำงานเมื่อผ่านไปได้ด้วยดีจึงมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นท้าทายขึ้นแก่บุคลากรซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจในตนเองมากขึ้น
3. การแก้ไขปัญหา ผู้นำที่ต้องการให้บุคลากรมีความไว้วางใจในตัวผู้นำจะต้องเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้นำและสร้างความเชื่อถือที่มีต่อผู้นำ

สรุปการทำให้ผู้อื่นมีการไว้วางใจในตัวผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมประกอบด้วยการสื่อสารสองทางระหว่างผู้นำกับบุคลากร การรับฟังความและเข้าใจในตัวของบุคลากร การจัดหาและสนับสนุนทั้งทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน การมีความยุติธรรม การรักษาคำพูด การแสดงความสามารถของผู้นำ

กิจกรรม การไว้วางใจ

กิจกรรมนี้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำกิจกรรมที่ต้องมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ และสร้างความไว้วางใจต่อกันและทำให้งานของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสร้างการไว้วางใจ

จำนวนผู้เล่น ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน

เวลาที่ใช้ 15 นาที

อุปกรณ์ -

- วิธีการ**
1. ให้ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นทีมละ 6 คน จำนวน 5 ทีม
 2. สมาชิกในกลุ่ม 5 คน หันหน้าเข้าหากันและไหล่ชิดกัน และสมาชิก 1 คน ยืนอยู่ในวงกลมของกลุ่ม
 3. ทุกคนที่จับกันเป็นวงกลมต้องให้คำมั่นว่าจะเป็นคนที่ไว้วางใจได้เต็มที่และเต็มใจอย่างยิ่งที่จะรับร่างกายของเพื่อนอีกคนหนึ่งที่อยู่ในวง
 4. ให้คนที่ยืนอยู่กลางวงกลมหลับตา และกอดอก เมื่อให้สัญญาณ คนที่อยู่ในวงกลมจะล้มตัวถูกหมุนเคลื่อนไปรอบวงกลมโดยที่เท้าทั้งสองข้างยังอยู่ที่จุดศูนย์กลางวงกลม
 5. ให้สมาชิกในกลุ่มหมุนเวียนทำกิจกรรมนี้จนครบ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ของการไว้วางใจผู้อื่น

สรุปผลการเล่นเกม

1. ให้แสดงความรู้สึกเมื่อเป็นผู้ยืนในวงกลม วงกลมนี้เป็นสิ่งแทนอะไรได้บ้าง ในชีวิตเราต้องพึ่งพาและไว้วางใจผู้อื่น เราจะเป็นคนที่ไว้วางใจได้ด้วยวิธีใด
2. เราจะเสริมสร้างความไว้วางใจของเราได้อย่างไร

ประโยชน์

ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการยอมให้ผู้อื่นช่วยเหลือ และไว้วางใจผู้อื่น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

เรื่องการตระหนักรู้ในตนเอง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของการความตระหนักรู้ในตนเองได้
2. อธิบายถึงองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองได้
3. จำแนกพฤติกรรมการตระหนักรู้ในตนเองได้
4. อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการตระหนักรู้ในตนเองได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายการตระหนักรู้ในตนเอง
2. ความสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเอง
3. องค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเอง
4. การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบการตระหนักรู้
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินพฤติกรรมด้านการตระหนักรู้ในตนเอง
3. วิทยากรสุ่มชื่อผู้เข้ารับการอบรมออกมาพูดถึงพฤติกรรมด้านการตระหนักรู้ของตนเอง
ประมาณ 10 คน คนละ 5 นาที
4. ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ
5. วิทยากรสรุปผล

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. คอมพิวเตอร์ จอฉายภาพ พร้อมเอกสารนำเสนอ PowerPoint
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้ช่วยวิทยากร 2 คน
2. การทดสอบ

ความหมายของการตระหนักรู้ในตนเอง

มอริส และคนอื่นๆ (Morris; et al. 2005: 1323-1350) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น รับรู้ และอยู่กับความจริง ไม่หลงตนเอง มีความสามารถในการตระหนักรู้และยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น

โกลแมน (Goleman. 1998: 318) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง การรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของตัวเองในขณะนั้น และใช้อารมณ์ที่ดีนั้นเป็นแนวทางในการตัดสินใจ สามารถประเมินความสามารถของตนเองได้ตรงตามความเป็นจริงและมีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง

เมเยอร์ และสโลเวย์ (Mayer; & Salovey. 1997: 3) ได้ให้ความหมายการตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเองว่า เป็นการสังเกตและรับรู้อารมณ์ของตนเองว่าเป็นอย่างไร ทั้งในยามปกติและยามอารมณ์ไม่ปกติ รู้ถึงลักษณะของอารมณ์ การแสดงออกตามอารมณ์ต่างๆ ตลอดจนผลย้อนกลับจากการเกิดอารมณ์ของตนตามความเป็นจริง

กรมสุขภาพจิต (2544: 6) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองหมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

เทิดศักดิ์ เดชคง (2545: 18) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองหมายถึง การเข้าใจความรู้สึกของตนเอง การเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของชีวิต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนรู้ข้อเด่นและข้อด้อยของตนเองและไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง

มนัส บุญประกอบและสาลิกา เมธนาวัน (2544: 2) ให้ความหมายการตระหนักรู้ในตนเองเป็นทักษะภายในของตนเอง เป็นการหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตน มองตนเองภายในได้ วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจและยอมรับตนเอง มีสติ รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเองในขณะนั้นได้ รู้ว่ากำลังอยู่ในอารมณ์ใด และรู้สาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

ดวงเดือน ละมุล (2555: 3) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การรู้จักความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล รู้จักตนเอง ยอมรับเห็นคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายในชีวิต และมีความรับผิดชอบ

รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง (2539: 159) ให้ความหมายการตระหนักรู้หมายถึง ผู้ที่รู้ตัวเองมีวินัย ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี มีความสามารถในการมีความรู้สึกร่วมกับผู้อื่น เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดี มีความอดกลั้น มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้ปกติ เข้ากับผู้อื่นได้ดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 2) กล่าวถึงการตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น หมายถึง การรู้ความถนัด ความสามารถ จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล รู้จักตนเอง ยอมรับ เห็นคุณค่า และภาคภูมิใจในตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมายในชีวิตและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2545: 15) ให้ความหมายการตระหนักรู้ หมายถึงการรู้จักและเข้าใจ ความรู้สึกของตนเอง รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง สามารถควบคุมจัดการและแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม มีสติที่สามารถรับรู้และตระหนักได้ว่ากำลังทำอะไร รู้สึกอย่างไรตลอดเวลาจนสามารถรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557: 15) ให้ความหมายการตระหนักรู้ตนเองว่าเป็นความสามารถในการที่จะเข้าใจความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น บุคคลที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูงจะเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าในตนเองสูง

แมคเครคเคน (McCracken. 2009: Online) ได้กล่าวถึงการตระหนักรู้ในตนเอง คือ การรับรู้ตนเองที่เกิดจากการสะท้อนกลับด้านความคิดของตนเอง ลักษณะอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองในระดับที่ถูกต้องและครบถ้วนเพื่อรับรู้จุดแข็งและข้อจำกัดในการเป็นผู้นำ ความตระหนักรู้ในตนเองเป็นสิ่งที่เข้าใจยากสำหรับทุกคน แต่ทุกคนสามารถมีความตระหนักรู้เพิ่มขึ้นได้จากการสังเกตตนเอง และสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ ลักษณะและพฤติกรรมของตนเองโดยได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่น ตลอดจนการทดสอบทางจิตวิทยา

สรุปความหมายของการตระหนักรู้ในตนเองหมายถึง การเข้าใจความรู้สึกของตนเองและการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นสามารถปรับอารมณ์ให้คงที่เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือสิ่งเร้าต่างๆ ได้ดี

ความสำคัญของการตระหนักรู้ในตัวเอง

พรรณพิมล หล่อตระกูล (2545: 4) กล่าวถึงความสำคัญของการตระหนักรู้ใจตนเองจะสามารถนำไปสู่ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์และความต้องการของตัวเองได้ ทำให้สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งในชีวิตครอบครัวที่เกิดจากความคาดหวังที่แตกต่างกัน รวมทั้งความขัดแย้งทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น การตระหนักรู้ในตัวเองยังรวมถึงการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่มีอยู่ในสังคม ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น หากมีความตระหนักรู้ในตนเองก็จะสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้ด้วยดี

ไวซิงเจอร์ (Weisinger; 1998: 4-5) กล่าวถึงความสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้มีความสามารถในการใช้อารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ทางระบบประสาท การสัมผัส การประเมินค่าการแสดงออก ทำให้มีความเข้าใจ และแสดงพฤติกรรมตอบสนองหรือการปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ผู้ที่มีความตระหนักรู้ในตนเองระดับสูงจะทำให้สามารถเข้าใจตนเองและแสดงออกแบบได้ดี หากขาดความตระหนักรู้ใจตนเองจะทำให้ขาดข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีหรือแสดงออกมาในพฤติกรรมที่ไม่ดี

ลิน (Lynn. 2005: 169) กล่าวถึงความสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้เห็นในคุณค่าของตนเองสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก และรู้ถึงผลกระทบของการปรับและลดคุณลักษณะทางอารมณ์ที่ดีและไม่ดี การตระหนักรู้ในตนเองเป็นจุดสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคล

อื่นและช่วยให้เกิดการปรับอารมณ์ของตนเองไปในทางบวกให้เหมาะสมกับบุคคลที่ต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย หากไม่มีความตระหนักรู้ในตนเองก็จะทำให้ไม่เข้าใจอารมณ์ของตนเองอย่างแท้จริงว่ารู้สึกอย่างไร มีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร และจะมีผลกระทบต่อนักเรียนอย่างไร ทำให้ไม่สามารถใช้อารมณ์ของตนเองในการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่นหรือการพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายได้

วิลาสลักษณ์ ชั่ววลี (2543: 160-162) กล่าวว่า การตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้ตนเองรู้ถึงข้อดีและข้อบกพร่องของตนเอง การยอมรับข้อบกพร่องเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ปรับปรุงตนเอง หรือเกิดความระมัดระวังในการแสดงอารมณ์มากขึ้น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น

สมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557: 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตระหนักรู้ว่าผู้ที่มีความตระหนักรู้ในตนเองจะช่วยให้สามารถใช้จุดแข็งเป็นประโยชน์ และพัฒนาจุดด้อยของตนเอง ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจกับทีมงานซึ่งส่งผลให้ทีมงานรู้สึกเชื่อใจและเต็มใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

สรุปได้ว่าความสำคัญของความตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้ตนเองมีความสามารถในการใช้อารมณ์ ความรู้สึก และแสดงพฤติกรรมไปในทางที่ดีสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ที่ติดต่อด้วย

องค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเอง

โกลแมน (Goleman. 1998: 44) ได้แบ่งองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. การรู้อารมณ์ตนเอง (Self-emotion) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของตนเอง และสามารถใช้อารมณ์เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบการตัดสินใจได้ เช่น รู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองและสาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้นๆ รู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และความคิด การกระทำ และคำพูด ยอมรับได้ว่าอารมณ์ความรู้สึกของตนเองมีผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออก มีแนวทางในการตระหนักถึงคุณค่าและเป้าหมาย

2. การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Self-assessment) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองอย่างตรงไปตรงมา เช่น รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง สามารถไตร่ตรองและเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ ได้ เปิดรับข้อมูลสะท้อนกลับ มีมุมมองความคิดใหม่ๆ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาตนเอง มีอารมณ์ขันและมุมมองเกี่ยวกับตนเองได้

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) หมายถึง เป็นความมั่นใจและตระหนักในคุณค่าและความสามารถในการตนซึ่งบุคคลพึงมี เช่น แสดงตนอย่างมั่นใจด้วยการเป็นตัวของตัวเอง สามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง มีความเด็ดขาด สามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยวแม้จะรู้สึกไม่มั่นใจและอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดันและไม่แน่นอน

เวตเทน และคาเมรอน (Whetten; & Cameron. 1991: 55-65) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตระหนักรู้ว่ามีหลายด้านทั้งในด้านอารมณ์ ทักษะ บุคลิกภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย

1. ด้านค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยึดมั่นเป็นแนวคิด ความรู้สึก ความต้องการ ความเชื่อ แรงจูงใจ หรือเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินชีวิตของตนให้มีคุณค่าแก่ตนเองหรือสังคม

2. ด้านรูปแบบทางความคิด เป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลแต่ละคนใช้เป็นแนวทางในการรับรู้ แปลความและโต้ตอบ สื่อสารข้อมูลในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน ซึ่งกระบวนการทางความคิดประกอบด้วย ขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนของการประเมินข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

2.1 การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนการรับรู้โดยใช้ประสาทสัมผัส ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการรับสัมผัสแล้วส่งไปยังสมองเพื่อให้เกิดการรับรู้ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการรับรู้ในใจที่ความคิดที่รับรู้ทุกอย่างไว้ในใจ เข้าใจในภาพรวมทั้งหมดของสถานการณ์หรือข้อมูล

2.2 การประเมินข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

1) การคิด เป็นการจัดรูปแบบใหม่ของสถานการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน ใช้ประเมินข้อมูลที่ได้รับ โดยใช้การวางแผนอย่างมีระบบ และลำดับขั้นตอนเน้นที่กระบวนการที่เหมาะสมดำเนินไปอย่างมีเหตุผล

2) ความรู้สึก เป็นกระบวนการให้คุณค่ากับความคิดหรือเหตุการณ์ใช้ความรู้สึกในการประเมินข้อมูล โดยประกอบด้วยการปรับตัวที่มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นตัวของตัวเองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความเป็นอิสระในความคิด เป็นที่ยอมรับในกลุ่ม มีความมั่นคงทางอารมณ์และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ นอกจากนี้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีผลต่อความรู้สึกด้วยเช่นกัน เช่น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมานั้นเกิดจากมีผู้อื่นมาติดต่อดูด้วย

สรุปองค์ประกอบของการตระหนักรู้จะประกอบด้วยค่านิยม รูปแบบทางความคิด การประเมินข้อมูลข่าวสาร การรู้อารมณ์ของตนเอง การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง ความเชื่อมั่นในตนเอง โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเกิดจากการประมวลความคิดและแสดงออกมาเมื่อมีสิ่งเร้าหรือเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น

การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง

นันทนา วงษ์อินทร์ (2542: 20-24) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองไว้ดังนี้

1. ให้เวลาแก่ตนเองในการทบทวนอารมณ์ของตนเอง พิจารณาว่าตนเองมีลักษณะอารมณ์แบบใด เช่น มักจะคล้อยตามอารมณ์ของตนเอง คล้อยตามอารมณ์ของผู้อื่น หรือคล้อยตามสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยให้มีการทบทวนลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองว่ามีการแสดงออกไปด้วยอาการใด รู้สึกอย่างไรกับผลย้อนกลับ มีความพอใจหรือไม่พอใจ มีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมโดยไม่มีการเข้าข้างตนเอง

2. ฝึกการรู้ตัวเองบ่อยๆ อย่างมีสติ เช่น ต้องรู้ตัวเองทุกขณะว่ามีความรู้สึกกับสิ่งที่อยู่รอบข้างอย่างไร หรือรู้สึกกับตนเองอย่างไร และมีความคิดอย่างไรกับความรู้นั้น ความรู้นั้นมีผลอย่างไรกับการแสดงออกของตนเอง

วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี (2543: 160-162) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์ในส่วนของการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง ไว้ดังนี้

1. ในการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง ต้องสามารถบอกได้ตลอดเวลาว่ารู้สึกอย่างไร ถ้าสามารถติดตามอารมณ์ของตนเองอยู่เสมอในทุกอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะช่วยให้รู้ทันอารมณ์ของตนเอง ผู้ที่ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองจะกลับคืนสู่อารมณ์ในสภาพปกติได้เร็วกว่าคนที่ไม่มีอารมณ์ตระหนักรู้ในตนเอง

2. สร้างความซื่อสัตย์ต่อตนเองในการแสดงออกทางอารมณ์โดยไม่บิดเบือน การบิดเบือนความรู้สึกของตนเองโดยการพยายามให้เหตุผลแก่ตนเองไปอีกแบบหนึ่งซึ่งเป็นการปิดบัง โดยความรู้สึกนั้นอาจไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม การบิดเบือนจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์ และเป็นการสร้างปัญหาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ตระหนักถึงข้อดี และข้อบกพร่องของตนเอง ทั้งข้อดีและข้อบกพร่องบุคคลอาจรู้ได้ด้วยตนเองและด้วยการที่ผู้อื่นให้ข้อมูลป้อนกลับ การยอมรับข้อบกพร่องเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ปรับปรุงตนเองหรือเกิดความระมัดระวังในการแสดงอารมณ์มากขึ้น การยอมรับข้อบกพร่องของตนเองเป็นความกล้าหาญอย่างหนึ่งที่ยอมรับความไม่ดีของตนเองได้ การตระหนักรู้ข้อดีและข้อเสียของตนเอง เช่น เป็นคนโง่โง่งงใครๆ ก็เกลียด ไม่มีใครอยากคบด้วย การประเมินตนเองในทางลบทำให้เกิดความเป็นจริงตามที่เราคิดทำให้ไม่กล้าคบใคร การยอมรับข้อบกพร่องของตนเองและปรับแก้ไขจะทำให้มีความกล้ามากขึ้น

ยุทธนา ไชยจุล (2543: 93-94) ได้เสนอข้อแนะนำเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองไว้ดังนี้

1. ทำตารางเพื่อจดบันทึกอารมณ์ของตนเองในแต่ละเหตุการณ์ โดยระบุสถานการณ์ที่ตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึกที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น รวมทั้งความคิดที่กำลังคิดอยู่ อารมณ์พื้นฐานที่ควรทราบซึ่งจะต้องระบุได้ เช่น อารมณ์โกรธ เศร้า กลัว แปลกใจ สงบ อิจฉา และความสบายใจหรือมีความสุข เป็นต้น

2. การสังเกตความรู้สึกทางสรีระที่เกิดขึ้น ปฏิบัติทางร่างกายเป็นส่วนหนึ่งที่จะบอกให้ทราบว่าอารมณ์ขณะนั้นเป็นอย่างไร เช่น มีอาการเกร็งบริเวณใด บริเวณท้องเกิดอาการผิดปกติหรือไม่ หรือศีรษะเกิดอาการปวด เป็นต้น

เมื่อสังเกตอาการที่เกิดขึ้นเมื่อมีอารมณ์เปลี่ยนแปลงในช่วงต่างๆ ให้จัดลำดับเหตุการณ์นั้นแล้วพิจารณาว่ารู้สึกอย่างไร มีอารมณ์แบบไหนเพื่อจะได้รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง

แสงอุษา โลจนานนท์ และกฤษณ์ รุยาพร (2543: 80-84) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองไว้ดังนี้

1. การใช้เวลากับตนเองในการพัฒนาอารมณ์ ทบทวนดูว่าทำอะไรได้ดีและทำอะไรได้ไม่ดี และถ้าต้องการปรับปรุงความสามารถในอารมณ์ จะพัฒนาจุดใดในรูปแบบใดบ้าง โดยจะทำให้สามารถวางแผนชีวิตได้ดีขึ้น เพื่อไม่ให้ตนเองตกอยู่ในสถานการณ์คับขันนั้น หรือถ้าทราบว่าควบคุมอารมณ์ของตนเองไม่ได้เมื่อตกอยู่ในสภาวะการจำเพาะบางอย่าง ก็สามารถวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงตัวเองจากสภาวะการนั้นๆ ได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเหตุการณ์จะมาถึงตัว หรือป้องกันไม่让自己ต้องเสี่ยงกับการต้องพบสถานการณ์นั้น

2. การฝึกการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองเป็นความสามารถในการติดตามอารมณ์ของตนเองได้ตลอดเวลา สามารถรับรู้ได้ว่าตนเองกำลังรู้สึกอย่างไร ด้วยการหมั่นสื่อสารกับตนเอง เช่น การดีใจก็รับรู้ได้ถึงอารมณ์ดีใจ และหาความรู้สึกในทางลบก็สามารถติดตามและรับรู้ได้ถึงความรู้สึกทางลบ รู้ว่าทำไมโกรธ รู้ถึงอารมณ์โกรธ

สิ่งสำคัญในการรับรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองคือ ต้องซื่อสัตย์กับความรู้สึกของตนเอง ไม่บิดเบือนหรือหาข้อแก้ตัวให้กับตนเอง การหาข้อบกพร่องของตนเองจะเป็นหนทางในการพัฒนาแก้ไขให้ตนเองดีขึ้น

ทศพร ประเสริฐสุข (2542: 19-35) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ไว้ดังนี้

1. ฝึกให้รู้จักคุณค่าของตนเองตามความเป็นจริงให้มองตนเองอย่างตระหนักรู้ มองตนเองในแง่ดี รู้สึกดีกับชีวิต สามารถชื่นชมตนเองได้ เป็นการฝึกรู้จักอารมณ์ของตนเอง สำรวจตนเองโดยวิธีการต่างๆ เช่น อาจใช้การนั่งสมาธิให้ความรู้เกี่ยวกับการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น

2. รู้จักแยกแยะอารมณ์ของตนเองว่าแบบใดดี แบบใดไม่ดี และเลือกแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

3. รู้จักและเข้าใจธรรมชาติอารมณ์ของตนเอง จำแนกแยกแยะได้ว่า อารมณ์ใดที่เป็นคุณแก่ตนเองและอารมณ์ใดจะเป็นโทษแก่ตนเอง

สรุปได้ว่าแนวทางการตระหนักรู้ ควรให้บุคคลมีเวลาในการพิจารณาตนเองโดยการจดบันทึกลักษณะพฤติกรรม และอารมณ์ที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น หรือสิ่งที่อยู่รอบข้าง โดยจะต้องมีใจเป็นกลางไม่ลำเอียงเพื่อจะได้นำข้อไม่ดีมาปรับปรุงตนเองต่อไป

กิจกรรม การประเมินตนเอง

กิจกรรมนี้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำการประเมินถึงอารมณ์ และพฤติกรรมของตนเองทั้งที่ดีและไม่ดี และหาวิธีจัดการกับอารมณ์ และได้รับฟังแนวคิดในการแก้ไขอารมณ์ของผู้อื่น

วัตถุประสงค์ เมื่อทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้นแล้วผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. สำรวจพฤติกรรมของตนเองที่ส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
2. วิเคราะห์อุปสรรคในการจัดการกับพฤติกรรมนั้น
3. ยอมรับความจริงกับพฤติกรรมที่ไม่ควรทำและหาแนวทางแก้ไขตนเอง

จำนวนผู้เล่น 30 คน

เวลาที่ใช้ 20-30 นาที

อุปกรณ์

1. กระดาษ A4 จำนวน 30 แผ่น
2. ปากกา

วิธีการ

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมทบทวนพฤติกรรมของตนเองและเขียนลงในกระดาษดังนี้
 - 1) เมื่อมีอารมณ์ดีใจมีพฤติกรรมอย่างไร และสีหน้าเป็นอย่างไร บอกข้อดีและข้อเสียของการมีอารมณ์แบบนี้ และบอกวิธีการแก้ไข ให้บอกเทคนิคการควบคุมอารมณ์ของตนเองมา 3 ข้อ
 - 2) เมื่อมีอารมณ์โกรธมีพฤติกรรมอย่างไร สีหน้าเป็นอย่างไร บอกข้อดีและข้อเสียของการมีอารมณ์แบบนี้ และบอกวิธีการแก้ไข ให้บอกเทคนิคการควบคุมอารมณ์ของตนเองมา 3 ข้อ
2. ผู้เข้ารับการอบรมส่งเอกสารที่วิเคราะห์ได้ให้วิทยากร วิทยากรสุ่มเลือกผู้เข้ารับการอบรมออกมาพูดให้กลุ่มฟัง
3. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นต่อวิธีการแก้ไขปัญหาหรือพฤติกรรมเหล่านั้น

สรุปผลการทำกิจกรรม

การวิเคราะห์ถึงอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง จะทำให้มีความระวังตนเองในการแสดงออกต่อบุคคลอื่น การยอมรับและแก้ไขพฤติกรรมของตนเองจะทำให้มีการพัฒนาด้านอารมณ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง

ประโยชน์

ผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้คิดวิเคราะห์ตัวเองด้านอารมณ์และพฤติกรรม และได้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา



กิจกรรม การประเมินความฉลาดทางอารมณ์

กิจกรรมนี้จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง เพื่อจะรับรู้ว่าคุณภาพอารมณ์ในระดับใดเพื่อจะได้ประเมินตนเองและปรับพฤติกรรมของตนเองได้

วัตถุประสงค์

เมื่อทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้นแล้วผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. สำรวจพฤติกรรมของตนเองที่ส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
2. วิเคราะห์อุปสรรคในการจัดการกับพฤติกรรมนั้น
3. ยอมรับความจริงกับพฤติกรรมที่ไม่ควรทำและหาแนวทางแก้ไขตนเอง

จำนวนผู้เล่น 30 คน

เวลาที่ใช้ 15 นาที

อุปกรณ์

1. โจทย์จำนวน 30 แผ่น
2. ปากกา

วิธีการ

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินพฤติกรรมของตนเองและตอบคำถามตามข้อคำถามที่ให้
2. ผู้เข้ารับการอบรมตรวจสอบคำตอบของตนเอง วิทยากรเฉลยคำตอบ
3. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นต่อวิธีการแก้ไขปัญหาหรือพฤติกรรมเหล่านั้น

สรุปผลการทำกิจกรรม

การวิเคราะห์ถึงอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง จะทำให้มีความระวังตนเองในการแสดงออกต่อบุคคลอื่น การยอมรับและแก้ไขพฤติกรรมของตนเองจะทำให้มีการพัฒนาด้านอารมณ์และการตระหนักรู้ในตนเอง

ประโยชน์

ผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้คิดวิเคราะห์ตัวเองด้านอารมณ์และพฤติกรรม และได้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา

ให้ประเมินตนเองตามรายการต่อไปนี้ โดยเลือกข้อคำตอบที่เหมือนตนเองมากที่สุด

1. เมื่อมีอารมณ์เสีย เราจะทำอย่างไร
 - ก. วิเคราะห์ตนเองว่าทำไมเป็นแบบนั้น
 - ข. เก็บซ่อนความโกรธไว้อยู่ในความสงบ
 - ค. ระเบิดขึ้นเพื่อปลดปล่อยอารมณ์
2. ในสถานการณ์ที่เพื่อนร่วมงานแจ้งต่อหน้าผู้อื่นว่างานที่ทำสำเร็จนั้นเป็นความคิดของเขา
 ทั้งๆ ที่เพื่อนคนนี้นำความคิดและงานที่เราทำด้วยความทุ่มเทไปเป็นผลงานของเขา เราจะทำ
 อย่างไร
 - ก. ไม่ทำอะไรเพื่อหลีกเลี่ยงการทะเลาะและการเผชิญหน้ากัน
 - ข. ขอขอบคุณทุกคนและอ้างอิงว่าการทำงานนั้นเป็นความคิดของเราด้วยและขอบคุณ
 เพื่อนที่มีส่วนช่วยให้งานสำเร็จ
 - ค. ไปแจ้งผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นรายบุคคลว่าฉันเป็นคนทำงานนี้
3. ในงานเลี้ยงเราพยายามที่จะพูดคุยทำความรู้จักกับบุคคลที่ไม่รู้จักมาก่อนแต่เขาไม่อยากจะ
 พูดคุยด้วย เราจะทำอย่างไร
 - ก. ถามบุคคลอื่นว่าจะต้องพูดคุยแบบไหนกับผู้นี้
 - ข. พยายามพูดคุยต่อไปโดยหาเรื่องตลกขบขันมาพูด
 - ค. ปลอมให้คนอื่นนี่ยู่คนเดียวและหาคนอื่นที่จะพูดคุยด้วยแทน
4. เมื่อมีการสื่อสารในกลุ่มไลน์กับเพื่อนๆ เรามักจะเป็นอย่างไร
 - ก. พยายามโพสต์ข้อความสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับกลุ่ม เพื่อสร้างบทสนทนาในกลุ่ม
 - ข. พยายามโพสต์ข้อความที่เกี่ยวกับของสมนาคุณ ลด แจก แถม เพื่อบอกกล่าวเพื่อนในกลุ่ม
 - ค. อยู่ในความสงบและรอดูผู้อื่นพูดคุยถึงฉัน
5. ในการทำงานกลุ่มและต้องตัดสินใจประเด็นสำคัญๆ เรามักจะเป็นอย่างไร
 - ก. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนในกลุ่มและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะตัดสินใจ
 - ข. แสดงความคิดของตนเองเป็นหลักโดยไม่สนใจความคิดเห็นของผู้อื่น
 - ค. ไม่ต้องทำอะไรฟังเพื่อนตัดสินใจทีเดียว

6. เมื่อมีใครคนหนึ่งมาชอบเราแต่เราไม่ได้ชอบด้วย และเขามักจะมาตีสนิทด้วย เราจะทำอย่างไร
 - ก. ตอบสนองโดยการเป็นมิตร และพูดคุยปกติธรรมดาหรืออยู่ให้ห่างๆ ไว้
 - ข. บอกคนนั้นไปตรงๆ ว่าเราไม่ได้สนใจ
 - ค. ไม่คบหาสมาคม หรือพูดคุยด้วยและอยู่ให้ห่างไว้
7. เมื่อเพื่อนมีมุมมองต่างมุมมองกัน เกี่ยวกับการเมืองหรือประเด็นอื่นๆ และมีการโต้เถียงกัน เราจะทำอย่างไร
 - ก. ค้นหาบางสิ่งบางอย่างที่พวกเขาสองคนสามารถพูดคุยตกลงกันได้
 - ข. แนะนำให้พวกเขาพูดจากันอย่างประนีประนอมเพื่อยุติข้อโต้เถียง
 - ค. ส่งเสริมให้มีการโต้เถียงกันให้ถึงที่สุดแบบรู้แพ้รู้ชนะกันไป
8. เมื่อเราเล่นเกมจนมาถึงวินาทีสุดท้ายของการแข่งขันแล้ว เรามักจะเป็นอย่างไร
 - ก. เล่นเกมต่อไปและคิดว่าเป็นความพยายามที่ดีที่สุดของเราแล้ว
 - ข. ทำให้เห็นว่านี่จะเป็นโอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ
 - ค. จะรู้สึกตื่นเต้นมากและหวังว่าเราจะไม่เป็นผู้แพ้
9. ในสถานการณ์ที่ฉันจะต้องเลิกงานก่อนเวลาเพื่อไปงานเลี้ยงนัดสำคัญ แต่เพื่อนร่วมงานแจ้งว่า มีงานต้องทำด่วนและต้องให้เสร็จในเวลานั้น เราจะทำอย่างไร
 - ก. ยกเลิกงานเลี้ยงที่จะไป และทำงานเร่งด่วนให้เสร็จ
 - ข. บอกเพื่อนร่วมงานว่าเป็นธุระสำคัญมากไม่สามารถยกเลิกได้
 - ค. อยู่ช่วยทำงานให้เสร็จแต่ขอเบิกเงินค่าล่วงเวลา
10. ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่ในอารมณ์โกรธมากและเริ่มตะโกนมาที่เรา เราจะทำอย่างไร
 - ก. รับฟังปัญหา และพยายามหาข้อแก้ไขร่วมกัน
 - ข. เดินหนีไป ไม่สามารถทำอะไรได้และไม่โต้แย้ง
 - ค. แสดงอารมณ์โกรธใส่ตอบและบอกว่าเราไม่เกี่ยวข้อง
11. เมื่อเราเจอเพื่อนที่กำลังพบกับเหตุการณ์ร้ายมา เราจะทำอย่างไร
 - ก. แสดงความเสียใจและพยายามที่จะให้ความช่วยเหลือ
 - ข. แบ่งปันความรู้สึกกับเหตุการณ์ร้ายที่คล้ายกันที่เราเคยเจอมา
 - ค. ไม่รู้จริงๆ ว่าจะพูดปลอบอย่างไร

12. เมื่อเพื่อนบางคนพยายามเล่าเรื่องส่วนตัวของเพื่อนให้กลายเป็นเรื่องตลกขบขันในกลุ่มเพื่อนด้วยกัน เราจะทำอย่างไร
- ก. ชี้ให้เห็นว่าเป็นเรื่องไม่ควรพูด และชวนพูดคุยในเรื่องอื่นเพื่อเปลี่ยนบทสนทนา
 - ข. ไม่สนใจ และคิดว่าจะไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นกับเรา
 - ค. อารมณ์เสียใส่คนที่พูดและบอกว่าเป็นเรื่องที่สั่นคิดไม่ควรพูด

เฉลย

1. ถ้าตอบข้อ ก ทุกข้อ คุณเป็นบุคคลที่แสนดี สามารถเก็บอารมณ์ได้ดี มีการคิดไตร่ตรองกับปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ดี คุณเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. ถ้าตอบข้อ ก เป็นส่วนใหญ่ แม้ไม่ใช่บุคคลที่แสนดีและสมบูรณ์แบบ แต่คุณก็เป็นคนหนึ่งที่น่ายกย่อง
3. ถ้าตอบข้อ ข เป็นส่วนใหญ่ คุณเป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงเพราะกลัวว่าตนเองจะได้รับความเดือดร้อน
4. ถ้าตอบข้อ ค เป็นส่วนใหญ่ คุณเป็นคนที่ไม่น่าพิสมัยเอาซะเลย ยิ่งกว่านั้นอาจเข้าข่ายจอมมารร้ายเล็กๆ
5. ถ้าตอบข้อ ค ทุกข้อ คุณเป็นบุคคลที่เก็บอารมณ์ไม่ได้มักจะแสดงออกต่อสิ่งเร้าที่อยู่รอบตัว มีอารมณ์ฉุนเฉียว โกรธง่าย จะมีปัญหาในการเข้าสังคมในกลุ่มเพื่อน



การฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ที่ 6

เรื่องการเสริมพลังอำนาจ

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมาย และลักษณะของการเสริมพลังอำนาจได้
2. อธิบายความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจได้
3. อธิบายกระบวนการในการเสริมพลังอำนาจได้
4. อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการเสริมพลังอำนาจได้
5. เลือกวิธีการเสริมพลังอำนาจที่เหมาะสมแก่ตนเองและผู้อื่นได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ
2. ลักษณะของการเสริมพลังอำนาจ
3. ความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจ
4. กระบวนการเสริมพลังอำนาจ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายความหมาย ลักษณะ ความสำคัญและกระบวนการการเสริมพลังอำนาจ
2. ให้ตัวแทนกลุ่ม และวิทยากรร่วมกันอภิปราย สรุป และให้ข้อเสนอแนะ
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมและสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม

กิจกรรมระดมสมอง (Work Shop)

ให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม วิทยากรให้โจทย์แก้ปัญหา

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. คอมพิวเตอร์ จอฉายภาพ พร้อมเอกสารนำเสนอ PowerPoint
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้ช่วยวิทยากร 2 คน
2. การทดสอบ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามพจนานุกรมของ Merriam Webster (2015: Online) ให้ความหมายไว้ 3 ประการ คือ 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการหรือที่ถูกต้องตามกฎหมาย 2) การจัดหาหรือให้โอกาส และ 3) การส่งเสริมความเป็นตัวเอง

พจนานุกรมของ Business Dictionary (2015: Online) ให้ความหมายการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การบริหารจัดการในการปฏิบัติงานที่ใช้ข้อมูลร่วมกัน การได้รับผลตอบแทน การให้อำนาจกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงการบริการและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

พจนานุกรมของ Webster's New World Dictionary of the American Language (2015: Online) ให้ความหมายการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจแก่บุคคล การทำให้บุคคลมีความรู้สึกมีพลังอำนาจ

กิบสัน (Gibson. 1991: 351-355) ได้ให้ความหมายการเสริมพลังอำนาจหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุม การกำกับการดำรงชีวิตของตนเอง ทำให้ตนเองมีความรู้สึกมีคุณค่า มีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับตนเอง และเป็นกระบวนการในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก โดยบุคคลต้องใช้ความพยายามร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ในการสร้างประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่ง

แคนเลอร์ (Chandler. 1992: 65-71) ให้ความหมายการเสริมพลังอำนาจหมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสามารถและมีประสิทธิภาพที่จะปฏิบัติงานของตนได้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

สเปรตเซอร์ (Spreitzer. 1995: 1442-1465) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ เป็นการพัฒนาความรู้สึกของบุคคลให้มีความเชื่อในเรื่องประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของงาน หรือขององค์กร

สเตเปิล (Staples. 1990: 29-42) ให้ความหมายการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นพลังอำนาจที่ได้มาจากการพัฒนาตนเอง บุคคลสามารถจัดการพลังอำนาจในตนเองได้ด้วยตัวเองและจากการได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น การที่จะเพิ่มขีดความสามารถได้ขึ้นอยู่กับความพยายามเปลี่ยนแปลงตนเอง และจากระดับการศึกษา

เคนเตอร์ (Kanter. 1993: 166) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจคือความสามารถของบุคคลในการที่จะทำงานให้สำเร็จโดยใช้ทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนตามความต้องการเพื่อทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น

บริตติง (Breeding. 2008: 96-106) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรจะมีความมั่นใจในการทำงาน กล้าตัดสินใจ

จากความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเอง ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมการระหว่างบุคคลจึงจะทำให้เกิดการเสริมพลังอำนาจ

ลักษณะการเสริมพลังอำนาจ

กิบสัน (Gibson. 1991: 351-355) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย กระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ และการประเมินผลเพื่อติดตามผลลัพธ์ในการเสริมพลังอำนาจ การเสริมพลังอำนาจยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเป็นกระบวนการในการเพิ่มคุณค่า เพิ่มศักยภาพในตัวบุคคลในด้านบวกเพื่อให้บุคคลสามารถดูแลตนเองได้ การเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีความคิดเป็นบวก มุ่งแก้ปัญหาเพิ่มความแข็งแกร่งและความสามารถของบุคคล เป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

คอนเจอร์ และคานูโก (Conger; & Kanungo. 1988: 471-482) ได้กล่าวถึง การเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การสร้างเป้าหมายงาน การสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การจัดระบบเสริมแรง การจัดระบบงานที่ท้าทายและการทำตัวให้เป็นแบบอย่าง

ลอเลอร์, มอชแมน และเลดฟอร์ด (Lawler, Mohrman; & Ledford. 1992: 128-129) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยคาดหวังให้บุคคลมีคุณภาพที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่การที่จะดำเนินการสำเร็จบรรลุผลนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งต้องใช้เวลายาวไม่สามารถประเมินได้ในระยะเวลาสั้นๆ

เพจและซุบา (Page; & Czuba. 1999: 24-32) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นหลักของแนวคิดของการเพิ่มขีดความสามารถในตัวบุคคล การจะทำให้บุคคลมีพลังอำนาจได้นั้นขึ้นอยู่กับ การเพิ่มขีดความสามารถที่สามารถเปลี่ยนพลังงานที่ทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงและขึ้นอยู่กับแนวคิดของการเพิ่มขีดความสามารถในตัวบุคคลโดยต้องใช้ประสบการณ์ร่วมกันของบุคคลอื่นในการกระตุ้นให้มีพลังอำนาจ

พาร์สันส์ (Parsons. 1991: 7-21) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถทั้งภายในและภายนอกของบุคคล กระบวนการภายในคือความรู้สึกของบุคคลหรือความเชื่อในตัวเอง ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาของตัวเอง การเปลี่ยนแปลงภายนอก คือ การแสดงความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ทักษะและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิผล

สรุปลักษณะการเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการในการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคลทั้งภายในและภายนอกในด้านบวกเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งในตัวบุคคล โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลอื่นในการกระตุ้นให้มีอำนาจ

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สเมอริติ (Smriti. 2015: Online) ได้กล่าวถึง การเสริมพลังอำนาจของบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและเพิ่มขึ้นตามสภาพแวดล้อมและการแข่งขันของแต่ละองค์กร เพื่อให้บริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วจะต้องใช้ความยืดหยุ่นของการตอบสนอง การสั่งการโดยหัวหน้างานแบบเดิมเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบเก่า
2. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจากการเพิ่มหรือลดขนาดของโครงสร้างองค์กร การควบคุมอำนาจโดยหัวหน้างานจึงไม่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานแบบใหม่ จึงต้องมีการกระจายอำนาจลดการควบคุมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น
3. องค์กรต้องมีการทำงานที่มากขึ้นมีการทำงานข้ามสายงานจึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและมีการบูรณาการมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ จึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน
4. ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยมในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพทำได้ยาก แต่การเสริมพลังอำนาจบุคลากรเป็นการบริหารจัดการบุคคลโดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสู่การเปลี่ยนแปลงภายใน
5. การเสริมพลังอำนาจจะทำให้บุคคลเปิดเผยความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งบุคคลไม่เคยรู้ตนเองมาก่อนว่าตนเองมีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถพิเศษ
6. บุคลากรไม่ยอมรับการบริหารงานโดยการสั่งการและการควบคุม บุคลากรต้องการได้รับการศึกษา ได้รับการพัฒนา การมีงานที่มั่นคงปลอดภัย การมีความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนางานตนเองมากกว่าการที่ต้องพัฒนาตนเองด้วยตัวของพวกเขานเอง

จอห์น (John. 2005: Online) กล่าวถึง ความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจว่า ในงานบริการจะมีความสำคัญมาก หากต้องการให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการจะต้องทำให้พนักงานมีขีดความสามารถ การส่งเสริมให้พนักงานทำในสิ่งที่เขาสามารถทำได้จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

คองเกอร์ และคาร์นูกโก (Conger; & Kanungo. 1998: 471-482) กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจว่า เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังอำนาจ จะทำให้มีความรู้สึกเชื่อมั่นและมั่นใจ

ในตนเอง กล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในตนเอง มีความต้องการ และมีความพร้อมในการกระทำเพื่อไปสู่ความสำเร็จ มีความรับผิดชอบทั้งในด้านส่วนตนเองและบุคคลอื่น ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

คินลอว์ (Kinlaw. 1995: 21-22) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้ ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

สรุปการเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและตัวบุคคลที่จะทำให้บุคคลมีแรงผลักดันในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง เป็นการเสริมสร้างให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่ดี โดยได้รับแรงผลักดันจากผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลผู้ร่วมงานในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตนเองก็นำความสามารถของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ส่งผลดีต่อองค์กร

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คอนเจอร์ และคาร์นูกโก (Conger; & Kanungo. 1998: 471-482) กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (Conditions leading to a psychological state of powerlessness) คอนเจอร์ และคาร์นูกโก กล่าวว่า ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ

- 1) ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational factors) เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบาย ระบบการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน
- 2) การนิเทศงาน (Supervision) เช่น การควบคุมกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุ และการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ระบบการให้รางวัล (Reward system) เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร การให้ค่าตอบแทนสูงกว่าวิชาชีพอื่นๆ
- 4) ลักษณะงาน (Nature of job) เช่น บทบาทหน้าที่ในแต่ละงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจ หดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลาเพื่อรักษาชีวิตของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของหน่วยงาน และองค์กร

ขั้นที่ 2 การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ (The use of managerial strategies and techniques) ในขั้นตอนนี้เป็นการนำปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงาน มาดำเนินการแก้ไข กลยุทธ์มีดังนี้

- 1) การบริหารอย่างมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
- 2) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ในการบริหารงาน แต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ถ้าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดฝ่ายเดียวโดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วม พลังอำนาจในการปฏิบัติย่อมจะไม่เกิดขึ้น เมื่อหน่วยงานเป็นของทุกคนที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นทุกคนก็ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคี และมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อองค์กร
- 3) ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback system) ในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีการประเมินผลงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่ม หรือทั้งหน่วยงาน ก็ควรมีการบอกผลให้ทุกคนได้รับทราบ จะได้มีการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น และถ้าเป็นผลในทางที่ดี ผู้ปฏิบัติงานก็จะรู้สึกดีใจที่ได้รับทราบและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าอยากจะทำปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย
- 4) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) ในการที่ผู้บริหารจะจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานก่อน เพราะการที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ลูกน้องจะไว้วางใจ ให้ความศรัทธาแก่หัวหน้า และเลียนแบบหรือปฏิบัติตามในที่สุด

5) การเสริมแรง (Contingent/competence-based reward) ในการปฏิบัติงาน บางครั้งการจูงใจด้วยวัตถุอย่างเดียว อาจไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดพลังอำนาจได้ การเสริมแรงทางบวก โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลต่อจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติ และการให้อิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมที่จะให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

6) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผน ออกแบบงาน และประเมินผลงานด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง แทนที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเดียว การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในงาน

ขั้นที่ 3 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง (To provide self-efficacy information to subordinates) เป็นการสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมี

ศักยภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ โดยอาศัยสิ่งต่อไปนี้

1) การไปสู่เป้าหมาย (Enactive attainment) ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะและความสามารถในการเพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ

2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious experience) การสะสมประสบการณ์เป็นการนำไปสู่ความสามารถในการปฏิบัติงานวิธีการหนึ่ง โดยศึกษาจากผู้อื่น ประสบการณ์ เช่น การมี พี่เลี้ยงคอยอำนวยความสะดวก ชี้แนะ และให้คำปรึกษาการทำงานของพนักงานใหม่ เป็นต้น

3) การจูงใจด้วยวาจา (Verbal persuasion) เป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสอบถามปัญหาและอุปสรรคการทำงานที่ผู้บริหารพร้อมจะแก้ไขหรือให้การสนับสนุน การให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จ

4) การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal) บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานด้วยความกลัว ความเครียด ความวิตกกังวล ความเกียจคร้าน ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหารสามารถลดความรู้สึกเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้น ในขั้นตอนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถนี้ ต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติไร้อำนาจที่กล่าวไว้แล้วในขั้นที่ 1

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Results in empowering experience of subordinates) เมื่อผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยมีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงาน และการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน รับรู้ถึงสมรรถนะในตน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความแข็งแกร่ง (Strengthening of effort) มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Leading to behavioral effects) เมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจยังทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และมีความอดทนต่อการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

สรุปกระบวนการเสริมพลังอำนาจมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ด้านการนิเทศงาน ด้านการให้รางวัล และลักษณะงาน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยการเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ ได้แก่ การบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมายในการบริหารงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ การเป็นตัวอย่างที่ดี การเสริมแรงในการปฏิบัติงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้แก่ การไปสู่เป้าหมาย การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การจูงใจ การกระตุ้นทางอารมณ์ สิ่งปัจจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การเสริมพลังอำนาจและเกิดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ

กิจกรรม การจัดการแทนที่จะผลักไส

ปัญหาที่เกิดขึ้นที่จะให้ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่มจัดการในเวลา 45 นาที ต่อไปคือ ปัญหาของพื้นที่สำนักงาน ซึ่งปัจจุบันบริษัท มีพนักงานในออฟฟิศจำนวน 6 คน แต่จะมีการรับพนักงานมาเพิ่มอีก 2 คน ซึ่งทางบริษัทไม่มีพื้นที่ที่จะให้พนักงานคนที่ 7 และ 8 นั่งทำงานแล้ว จึงขอให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่บริหารจัดการในการใช้พื้นที่ร่วมกันในการทำงาน โดยบริษัทมีธุรกิจที่เพิ่มขึ้นต้องมีการจ้างงานพนักงานและไม่มีห้องพักที่จะขยายและไม่มีที่ไหนเลยที่จะย้ายไปได้

ให้เสนอวิธีการบริหารจัดการโต๊ะที่นั่งจำนวน 6 โต๊ะให้สามารถใช้ได้ 8 คน ในสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ 6 ที่นั่ง

วัตถุประสงค์

เมื่อทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้นแล้วผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. อธิบายประโยชน์ของการมีเวลาที่จะคิดและเขียนความคิดก่อนที่จะพูด
2. สร้างความคิดที่เป็นสมาชิกของทีม
3. นำประสบการณ์ของแต่ละคนมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาได้
4. แก้ปัญหา

จำนวนผู้เล่น กลุ่มละ 7-8 คน จำนวน 4 กลุ่ม

เวลาที่ใช้ 20 -30 นาที

อุปกรณ์

1. กระดาษขนาด 5x8 นิ้ว สำหรับทุกคน
2. กระดาษ และปากกา
3. คำสั่งในการทำกิจกรรมจำนวน 5 ชุด

วิธีการ

1. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มละ 7-8 คน จำนวน 4 กลุ่ม
2. วิทยากรชี้แจงโจทย์ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรม
3. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเขียนวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองในกระดาษจำนวน 5 ข้อ โดยยังไม่ต้องปรึกษากัน ให้เวลา 5 นาที
4. เมื่อเสร็จสิ้นแล้วให้แต่ละคนส่งกระดาษที่เขียนเวียนให้สมาชิกอ่านของแต่ละคนจนครบ
5. ให้สมาชิกในกลุ่มเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาเขียนในกระดาษจำนวน 5 ข้อ และให้เวลาในการปรึกษากันจำนวน 10 นาที
6. กลุ่มนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา และอธิบายเหตุผล

วิทยาการสรุปผลการทำกิจกรรม

เมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องมีการคิดเพื่อแก้ปัญหามากกว่าการตำหนิหรือการโทษคนอื่น การทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสารที่กระตุ้นให้เกิดการทำกิจกรรม วิธีการแก้ปัญหาของแต่ละคนจะแสดงให้เห็นในการพยายามแก้ปัญหา ความไว้วางใจ และ เกิดความคิดสร้างสรรค์

ประโยชน์

ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสร้างความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม การเปิดใจกว้าง การสนับสนุนผู้อื่น การสื่อสาร



บรรณานุกรม

- กรมประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม. (2559). แบบอย่างพฤติกรรมและจริยธรรมในที่ทำงานที่บุคลากรควรประพฤติปฏิบัติ. สืบค้นเมื่อ มกราคม 2559, จาก http://hq.prd.go.th/ethics/ewt_news.php?nid=12&filename=index
- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2544). อีคิว: ความฉลาดทางอารมณ์ (ฉบับปรับปรุง). นนทบุรี: กรมสุขภาพจิต.
- กัลยาณมิตร. (2559). พุทธภาสิตสอนใจ: ความอ่อนน้อมเป็นเสน่ห์เฉพาะตัว. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2559, จาก http://www2.kalyanamitra.org/th/article_detail.php?i=8577
- คริสโตเฟอร์เอช เลิฟล็อก และ ลอเรน ไรท์. (2546). การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โดไชน่า.
- คะเนิงนิจ อนุโรจน์. (2557). ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาบริการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ เอกสารการสอนชุดวิชา จิตวิทยาการบริการ หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จินตนา บุญบงการ. (2539). การสร้างจิตสำนึกการให้บริการกับการปรับปรุงการบริการภาครัฐ. กรุงเทพฯ: ฟอรัมพริ้นติ้ง.
- เจริญ ไวรวิจกุล. (2531). ม.ป.ป. การศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการและการตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2549). การตลาดการบริการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ชาญชัย อาจิณสมจาร. (2541). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ดวงเดือน ละมุล. (2555). การพัฒนาหนังสืออ่านเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตรายวิชากิจกรรมแนะแนวสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4. โรงเรียนตากพิทยาคม.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2542). ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- เทิดศักดิ์ เดชคง. (2545). ความฉลาดทางอารมณ์. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ธรรมไทย. มงคลที่ ๒๓ มีความถ่อมตน: มงคล 38 ประการ - ธรรมะไทย. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2558, จาก <http://www.dhammathai.org/treatment/poem/poem23.php>
- ธรรมลิขิต ธรรมในการดำเนินชีวิต. ความอ่อนน้อมถ่อมตน. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2559, จาก <http://dhammaforlife1.blogspot.com/?view=magazine>.

- ธรรมเสถียร เสถียรธรรมสถาน. ความอ่อนน้อมถ่อมตน. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2559, จาก <http://www.sathira-dhammasathan.org/ind... groupid=14>
- นันทนา วงษ์อินทร์. (2542). ความฉลาดทางอารมณ์. วารสารแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา. 2(3): 20-24.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2558). พลิกความคิดชีวิตเป็นสุข. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2559, จาก <http://www.dhammajak.net/forums/viewtopic.php?t=28775>
- นิติพล ภูตะโชติ. (2549). การบริหารการขาย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2537). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณิศา ลัญชันนที. (2548). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2545). คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ E.Q. ในรวมบทความทางวิชาการ E.Q. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เดสก์ท็อป.
- พรทิพย์ เกษรานนท์. ความไว้วางใจสำคัญไฉน. จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. ฉบับที่ 1 ปี 2552. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2558, จาก http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1_2552/Relax.htm
- พรรณพิมล หล่อตระกูล. (2545). ความฉลาดทางอารมณ์กับครอบครัว. ในรวมบทความทางวิชาการ E.Q.: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติเล่ม 2. กรุงเทพฯ: เดสก์ท็อป.
- พระมหาอดิสร ธีรสีโล. (2540). คุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- มนัส บุญประกอบ และสาธิตา เมธนาวัน. (2544). พยาบาลไทยกับความฉลาดทางอารมณ์. ในรวมบทความทางวิชาการ E.Q.: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติเล่ม 2. กรุงเทพฯ: เดสก์ท็อป.
- ยุทธนา ไชยจุล. (2543). การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในรวมบทความทางวิชาการ E.Q. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เดสก์ท็อป.
- รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง. (2539). การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์. เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- รวีวรรณ โปรยรุ่งโรจน์. (2551). จิตวิทยาการบริการ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). การเป็นแบบอย่าง. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/search.php>
- เลิฟลือค, คริสโตเฟอร์ เอช และไรท์, ลอเรน. (2546). การตลาดบริการ [Principles of Service Marketing and Manegement]. (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, ดลยา จาตุรงค์กุลและพิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา.
- วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์. (2546). วิจัยธุรกิจยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา.

- วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2543). *การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: พฤติกรรมศาสตร์.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2542). *คุณภาพในงานบริการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ประชาชน จำกัด.
- ศรัชัย ฉัตรวิริยะชัย. (2538). *ยกเครื่องเรื่องการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริลักษณ์ เบญจภูมิริน. *ความอ่อนน้อมถ่อมตน*. สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2559, จาก <http://www.kamsondeedee.com/main>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2536). *การสร้างบริการสร้างความประทับใจ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย*. ขอนแก่น: คลังน่านวิทยา.
- สมิต สัชฌกร. (2542). *การต้อนรับและการบริการที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน. (2554). *การเสริมสร้าง"ทักษะชีวิต" ตามจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ระดับประถมศึกษา-มัธยมศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
- สุนนา อยู่โพธิ์. (2544). *ตลาดบริการ*. กรุงเทพฯ: ปีกโพธิ์เพรส.
- แสงอุษา โสจนาพันธ์ และ กฤษณ์ รุยาพร. (2543). *การบริหารอารมณ์ด้วยรอยยิ้มแบบไทยๆ* (พิมพ์ครั้งที่ 2.) กรุงเทพฯ: มิตรนราการพิมพ์.
- เอนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดลพัฒน์กิจ. (2548). *จิตวิทยาบริการ*. กรุงเทพฯ: อุดลพัฒน์กิจ.
- Aquinas, T. (1981). *Summa Theologica*, Christian Classics, New York, NY.
- Bandura, Albert & Frederick, J. McDonall. (1972). *Influence of Social Reinforcement and the Behavior of Models in Shaping Children's Moral Judgement in Riding in Educational Psychology*. 2nd Ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Breeding, Rechard R. (2008). *Empowerment as a Function of Contextual Self-Understanding.* *Rehabilitation Counseling Bulletin*. 51:96-106.
- Business Dictionary. (2015). *Empowerment*. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html>
- Chandler, G.E. (1992). *The Source and Process of Empowerment*. *Nursing Administration Quarterly*. 16(11): 65-71.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). *New Work Attitude Measures of Trust, Organization Commitment and Personal Need Fulfillment*. *Occupational Psychology*. 53(1): 89-91.

- Dennis, Robert S. & Bocarnea, Mihai. (2005). *Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. *Leadership & Organization Development* 26(8): 600-615.
- Dictionary. (2015). *Trust*. Retrieved November 3, 2015, from <http://www.dictionary.com/browse/trust>
- Duane, Cloud. (2016). *What is a Role Model? - Definition, Importance & Example*. Retrieved Mayr 2, 2016, from <http://study.com/academy/lesson/what-is-a-role-model-definition-importance-example.html>
- Gibson, C. H. (1991). A Concept Analysis of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*. 16(8): 351-355.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Book.
- Golembiewski, R.T; & McConkie, M. (1975). *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Green, C. (2005). *Why Trust is the New Core of Leadership*. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.forbes.com/sites/trustedadvisor/2012/04/03/why-trust-is-the-new-core-of-leadership/#fbf82d35e122>
- Harvard Business School. (2000). Trust: How to build It, Earn It and Reestablish it when it's broken. *A Newsletter from Harvard Business School Publishing*. 5:9.
- John Tschohl. (2005). *The Importance of Empowerment*. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.4hoteliers.com/features/article/766>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, Inc.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment*. Hampshire England: Gower.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control*. (9th ed.). New Jersey: Asimon & Schuster.
- Kouzes. J. M., & Posner, B.J. (2002). *Leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer and T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawler, E.E., Mohrman S.A. and Ledford, G.E. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass).
- Lawrence, P.G. (2006). NeoHumility/ Humility and Business Leadership: Do they belong together? *Business and Leadership*. 2(1): 116-126.
- Lewis, JD.; & Weigert, A. (1985). *Trust as a Social Reality Social Forces*. Retrieved December 5, 2015, from <http://sf.oxfordjournals.org/content/91/1/25.full>

- Lynn, Adele B. (2005). *The EQ Difference: a Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*. New York: Amacon.
- Marshall, E.M. (1999). *Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship Based Corporation*. New York: Amacom.
- Mayer, J.D.; Salovey, P. (1997). "What is Emotional Intelligence?" In P. Salovey & D.J. Stuyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
- McCracken, Laura. (2009). *Global Leadership...from the Inside-Out*. Retrieved November 2, 2015, from <https://lauramccracken.wordpress.com/2009/09/10/global-leadership-from-the-inside-out>.
- Merriam Webster. (2015). *Empowerment*. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment>. (2015). *Service*. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/service>
- Mishra, A.K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: the Centrality of Trust*. In R.M. Morris, J.; Andrew; & Brotheridge. et al. (2005). Bringing Humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*. 58(10):1323- 1350.
- Page, N., & Czuba, C.E. (1999). Empowerment: What is it? *Journal of Extension*. 37(5): 24-32
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, School of Leadership Studies. Regent University.
- Parson, R.J. (1991). "Empowerment: Purpose and Practice Principles in Social Work", *Social Work with the Group*. 14(2): 7-21.
- Psychology Dictionary. (2016). *Modeling*. Retrieved November 2, 2015, from <http://psychologydictionary.org/modeling>
- Reina, D.; & Reina, M. (2005). *Trust and Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization*. 2nd ed. San Francisco: Berrett Koehler.
- Robert Galford & Anne Seibold Drapeau. (2000). *The Trusted Leader: Bring Uut the Best in Your People and Your Company*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Rotter, J.B. (1971). Generalised Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*. 26: 443-452.

- Russell, F.R. & Stone, G.A. (2002). *A Review of Servant Leadership Attributed: Developing a Practical Model*. *Leadership & Organization Development Journal* 23/3(2002). p. 145-157. Retrieved December 17, 2014, from http://strandtheory.org/images/Russell_Stone_SL_Attributes.pdf.
- Smriti, Chand. (2015). *6 Main Importance of Empowerment in an Organisations in Recent Years*. Retrieved November 2, 2015, from <http://www.yourarticlelibrary.com/human-resources/6-main-importance-of-empowerment-in-an-organisations-in-recent-years/2436>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38(5):1442-1465.
- Staples, L. H. (1990). Powerful Ideas about Empowerment. *Administration in Social Work*. 14(2): 29-42.
- Tobak, S. (2016). *To10 Behaviors of Smart People*. Retrieved January 21, 2016, from <https://www.entrepreneur.com/article>
- Waddell, T.Jane. (2006). *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable-August 2006. Retrieved December 17, 2014, from http://www.regentuniversity.org/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf
- Webster's New World College Dictionary. (2015). *Empowerment*. Retrieved November, 12, 2015, from <http://www.yourdictionary.com/empowerment#wiktionary>
- Weisinger, Hendric. (1998). *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*. San Francisco, California. Jossey-Bass.
- Whetten David A., & Cameron Kim S. (1991). *Developing Management Skills*. New Jersey. Edwards Brothers.
- Whitney, J. O. (1996). *The Economics of Trust : Liberting Profits and Restoring Cooperate Validity*. New York: McGraw – Hill.

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวลภัสสรดา มุสิกวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	31 สิงหาคม 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ที่อยู่ปัจจุบัน	99/111 ซอยศรีदान 22 ถนนศรีนครินทร์ ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกวิชาการ ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร
------------------------------	--

ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	การจัดการ จาก วิทยาลัยครูภูเก็ต
พ.ศ.2546	การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ.2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

