การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญานิพนธ์

ของ

วิชัย วิศวกุลวาณิช

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

ธันวาคม 2559

การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญานิพนธ์

ของ

วิชัย วิศวกุลวาณิช

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

ธันวาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

ของ

วิชัย วิศวกุลวาณิช

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
ธันวาคม 2559

วิชัย วิศวกุลวาณิช (2559). *การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: อาจารย์ ดร. จตุพล ยงศร อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 3) เพื่อศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 570 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ได้แก่ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 540 คน 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผลการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ได้แก่ นิสิตชั้นปีที่ 3 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน และ t-test Dependent

ผลการวิจัยพบว่า :

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน ของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (ethics and intention) 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม (vision and value) 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (human relations) 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 6) การสร้างความไว้วางใจ (trust) 7) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ (time management system) 8) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก (outcome orientation) 9) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน (strength) 10) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน (work priorities) 11) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (effective decision-making) และ 12)วัฒนธรรมข้ามชาติ (cross- cultural knowledge) โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีค่าร้อยละของความ

แปรปรวนเท่ากับ 57 .045 และสามารถนำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลไปใช้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

2. ผลการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 6 หัวข้อ 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม 3) แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 4) กระบวนการเรียนรู้ 5) สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม และ6) การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

3. ผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ค่าเฉลี่ยหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

DEVELOPMENT OF A TRAINING PROGRAM TO ENHANCE EFFECTIVE LEADERSHIP FOR STUDENTS AT THE FACULTY OF ENGINEERING, KASETSART UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

WICHAI WISAWAKULWANICH

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Education Degree in Higher Education

at Srinakharinwirot University

December 2016

Wichai Wisawakulwanich . (2016). *Development of a Training Program to Enhance Effective Leadership for Students at the Faculty of Engineering, Kasetsart University.* Dissertation, Ed. D. (Higher Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Chatupol Yongsorn Dr.Jaruwan Skulkhu.

The purpose of this research was in threefold ; 1) to study the components of effective leadership for students at the Faculty of Engineering at Kasetsart University; 2) to enhance effective leadership for students at the Faculty of Engineering; 3) to assess the appropriateness of the developed training program. The sample consisted of five hundred and seventy students randomly selected from the faculty of engineering at Kasetsart University in the 2016 academic year. The first group of five hundred and forty students participated in a factor analysis study and the second group of thirty students took part in a program validation process. The instrument used to analyze the data was a Likert - type, five-point rating scale questionnaire sixty items pertaining to effective leadership. The statistical methods used to analyze the data included mean, standard deviation, factor analysis, and a dependent t-test.

The results showed that :

1. The results of the factor analysis extricated a set of twelve common factors, namely; 1) ethics and intention, 2) vision and value, 3) creative thinking, 4) human relations, 5) teamwork 6) trust , 7) time management system, 8) outcome orientation, 9) strength, 10) work priorities, 11) effective decision-making, and 12) cross- cultural knowledge. These factors accounted for 57.045 percent of the accumulated variance and could be used to measure effective leadership among students at the Faculty of Engineering. 2. The training program used to enhance effective leadership among students at the Faculty of Engineering were developed. The program consisted of six areas: 1) objectives, 2) context, 3) activity plan, 4) process, 5) learning resources, and 6) assessment. 3. The effective leadership training program for students at the Faculty of Engineering was found to be appropriate..The results of the students showed a significantly higher score after participation in the program with the average over 3.5 at .05 level of statistical significant. Students also showed a high level of satisfaction towards the program.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ของ

วิชัย วิศวกุลวาณิช

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่.....เดือน ธันวาคม พ.ศ.2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร)

.

.....ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรรญก์ วงษ์อยู่น้อย)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

ประกาศคุณูปการ

รากฐานปริญญานิพนธ์เล่มนี้ ก่อกำเนิดจากองค์ความรู้ที่ได้รับจากคณาจารย์สาขาวิชาการอุดมศึกษา ได้แก่ รองศาสตราจารย์ดร.อัจฉรา วัฒนาณรงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ อาจารย์ ดร.สุวพร ตั้งสมวรพงษ์ อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อนุสรณ์ สกุลคู รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรรญก์ วงษ์อยู่น้อย รองศาสตราจารย์ ดร. เสาวลักษณ์ รัตนวิชช์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนั่น มีขันหมาก ที่ได้ช่วยประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงสุดมา ณ โอกาสนี้

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาและแนะนำให้คำปรึกษาในการทำวิจัยทุกขั้นตอน ตลอดจนการแก้ไขในการทำวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรรญก์ วงษ์อยู่น้อย ที่ให้ความกรุณามาเป็นประธานกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่ให้ความกรุณาในการเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจนทำให้ปริญญานิพนธ์เล่มนี้ทรงคุณค่าเพิ่มขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการมาร่วมสนทนากลุ่ม ตรวจคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัย และตรวจสอบร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.อนุสรณ์ สกุลคู และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู ที่สร้างแรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แมลงภู่ ที่ให้กำลังใจ แนะนำ คอยช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยความรักและห่วงใยตลอดมา

ขอขอบพระคุณ อาจารย์คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนิสิต และขอขอบคุณนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย และการเข้ารับฝึกอบรมด้วยไมตรีจิตฉันท์รุ่นพี่รุ่นน้อง

ขอขอบคุณบุคลากรห้องสมุดทุกท่าน ที่คอยให้บริการ ตลอดจนช่วยค้นหนังสือ ตำรา ทางวิชาการทั้งภาคภาษาไทย และ ภาษาต่างประเทศ และบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้ช่วยแนะนำนิสิตด้วยดีเสมอมา

สุดท้าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และขอขอบคุณ พี่น้อง ที่ให้กำลังใจ และห่วงใยผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ขอขอบคุณ ดร.สุรภา เกตุมาลา ผู้ปิดทองหลังพระ ซึ่งคอยให้กำลังใจ และช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา จนทำให้ปริญญานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณงามความดีของปริญญานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่พระคุณ บิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ที่ได้ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทุกท่าน

วิชัย วิศวกุลวาณิช

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	8
	นิยามศัพท์เฉพาะ	9
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
	สมมติฐานในการวิจัย	16
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	17
	ภาวะผู้นำ	18
	ผู้บริหารทรงประสิทธิผล	66
	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	71
	การพัฒนานักศึกษา	89
	การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ	94
	คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	108
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	112
	ระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	112
	ระยะที่ 2 พัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	118
	ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	119

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	123
	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	124
	ผลการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	149
	ผลการศึกษาการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	152
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	168
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	168
	สมมุติฐานในการวิจัย	168
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	169
	วิธีดำเนินการวิจัย	169
	สรุปผลการวิจัย	171
	อภิปรายผล	173
	ข้อเสนอแนะ	183
บรรณานุกรม		184
ภาคผนวก		196
	ภาคผนวก ก	197
	ภาคผนวก ข	200
	ภาคผนวก ค	224
	ภาคผนวก ง	278
	ภาคผนวก จ	311
	ภาคผนวก ฉ	407

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ประวัติย่อผู้วิจัย	414

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดการณ์ว่าทำให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผล……	26
2	ความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model.....	40
3	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง…	52
4	สรุปการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและผู้บริหารทรงประสิทธิผล……	63
5	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	74
6	แสดงผลของการพัฒนาทางบุคลิกภาพในแต่ละช่วงอายุของบุคคล……	92
7	กิจกรรมของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์.....	112
8	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง……..	114
9	แบบแผนการทดลอง.....	120
10	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	126
11	แสดงค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy……...	128
12	แสดงค่าไอเกนร้อยละของความแปรปรวนและร้อยละสะสมของความแปรปรวนแต่ละองค์ประกอบ.....	129
13	จำนวนตัวชี้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	130
14	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 1.....	131
15	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 2.....	131
16	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 3.....	132
17	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 4.....	133
18	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 5.....	134
19	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 6.....	134
20	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 7.....	135
21	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 8……..	136
22	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 9.....	136
23	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 10.....	137
24	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 11.....	138
25	น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 12.....	139

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
26	แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ด้วยสถิติเชิงบรรยาย..	140
27	แสดงค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	142
28	แสดงค่าดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	147
29	ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	148
30	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	151
31	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม.....	153
32	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	154
33	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรมของแต่ละองค์ประกอบจากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	155
34	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบ	156
35	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป ของแต่ละองค์ประกอบ ทั้ง 12 องค์ประกอบ.....	157

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
36	แสดงผลการประเมินใบกิจกรรมของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม.....	161
37	แสดงผลการสังเกตการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม…..	163
38	ความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมฝึกอบรม.....	164
39	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล.....	228
40	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรม.....	238
41	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม…….	271
42	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสังเกตพฤติกรรม.....	274
43	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามความพึงพอใจ.....	277

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
2	กรอบแนวคิดในการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม.....	15
3	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา……..	33
4	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน……..	34
5	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ……..	35
6	องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของBass.....	56
7	ขั้นตอนการฝึกอบรมของคาสซิโอ……..	98
8	การประเมินผลการฝึกอบรม.....	102
9	วงจร “การลองกระทำ” ของการเรียนรู้จากประสบการณ์.....	106
10	สรุปขั้นตอนการวิจัย.....	122
11	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบทรงประสิทธิผลครั้งแรก……	145
12	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบทรง ประสิทธิผลครั้งสุดท้าย.....	146

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคสังคมใหม่คือ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้การพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพจำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการมุ่งสร้างภูมิคุ้มกันตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศ เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของทุกภาคส่วน และให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554: ช – ซ) โดยเฉพาะการพัฒนาคนที่เป็นตัวแปรสำคัญ หรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ได้อธิบายว่า “คน” ต้องมีคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยทักษะ ความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้อยู่ในโลกเศรษฐกิจแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553: 23) ดังนั้น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีคุณธรรมนำความรู้และได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ รวมทั้งมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545 กำหนดความมุ่งหมาย และหลักการในมาตรา 6 ไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547: 5)

สถาบันอุดมศึกษาในฐานะสถาบันการศึกษาที่รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ทั่วไปในการสอนหรือผลิตบุคลากร สร้างงานวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยเฉพาะการสอนหรือผลิตบุคลากรเพื่อออกไปช่วยพัฒนาประเทศต้องเป็นบุคลากรที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกายและจิตใจ (สำเนาว์ ขจรศิลป์. 2542: 1) โดยในส่วนของการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้นำของสังคมนั้น สิ่งที่สำคัญนอกเหนือจากคุณภาพของบัณฑิตทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชาต่างๆต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ครอบคลุม อย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. 2553: 104-105) การพัฒนานักศึกษาก็เป็น

สิ่งสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพบัณฑิต ซึ่งสำเนาว์ ขจรศิลป์ (2542: 39 ,144) ได้กล่าวถึงการพัฒนานักศึกษาไว้ว่า นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในช่วงอายุปรกติ คือประมาณ 16 ถึง 20 ปีเป็นจำนวนมากมีปัญหาเกี่ยวกับการค้นหาเอกลักษณ์ของตนเองและมีความต้องการบริการและโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยเหลือในด้านนี้ โดยเฉพาะการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษาในด้านสังคม เพื่อให้มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ซึ่งเป็นหน้าที่อย่างหนึ่ง ของสถาบันอุดมศึกษา ดังที่ สุวพร ตั้งสมวรพงษ์ (2545) ได้กล่าวถึง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและวิถีชีวิตของนิสิตนักศึกษาที่เกิดจากอิทธิพลของคลื่นวัฒนธรรมใหม่ คือ สื่อสารสนเทศและสื่อบันเทิงได้เข้ามาลบล้างเอกลักษณ์และวิถีชีวิตที่มีคุณค่า อันมีลักษณะพึ่งพาอาศัย สงเคราะห์ซึ่งกันและกันมาแต่ดั้งเดิมของสังคมไทย ทำให้นิสิตนักศึกษามีวัฒนธรรมต่างคนต่างอยู่มากขึ้น มีวัฒนธรรมบริโภคนิยม ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย และสนใจพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหาโอกาสและทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ตนเองเพื่อความมั่นคงโดยมิได้คำนึงถึงสิ่งอื่นใด ดังนั้น การผลิตบัณฑิตซึ่งเป็นผู้นำทางภูมิปัญญาของสังคม สถาบันอุดมศึกษาต้องไม่ทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ที่เป็นทักษะวิชาชีพให้นิสิตนักศึกษาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีหน้าที่สร้างและพัฒนาให้นิสิตนักศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ให้สามารถวิเคราะห์วิจารณ์ มองเห็นปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ สามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงบทบาทของตนเองที่จะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น สามารถเข้าสังคม รู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม รู้บทบาทของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตลอดจนมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้และเสริมสร้างความงอกงามทางปัญญาอยู่เสมอแม้ว่าจะสำเร็จการศึกษาไปแล้วก็ตาม โดยแนวทางการบริหารทางหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงคือการมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตของตนเองในเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้และประเมินได้ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำ

การพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตให้มีภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำ หรือ นักบริหารจะต้องปฏิบัติ ดังที่ พิชาภพ พันธุ์แพ (2554: 107-108) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามแนวคิดของ มินซ์เบิร์ก ไว้ว่าผู้นำต้องมีการแสดงออกในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น นอกจากนี้ วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2556: 65 - 66) ได้กล่าวถึงลักษณะความแตกต่างที่สำคัญ ระหว่างการบริหารจัดการของผู้บริหารกับภาวะผู้นำของผู้นำคือ ผู้บริหารใช้การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การวางระบบและบุคลากร การควบคุมและการแก้ไขปัญหา ส่วนผู้นำใช้ภาวะผู้นำสำหรับการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ การทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทาง

เดียวกัน และการสร้างแรงจูงใจ อย่างไรก็ดี ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการคือระบบการปฏิบัติที่แตกต่างแต่เสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็น และให้ความสำคัญสำหรับการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำที่ควรตระหนักว่า การสร้างภาวะผู้นำ และระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็งต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลซึ่งกันและกัน

ดังนั้น จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยควรได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมของนิสิตนักศึกษาก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นผู้นำของหน่วยงานในสังคม ตลอดจนเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันไว้รองรับความเสี่ยงและให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้การเสริมสร้างภาวะผู้นำก็เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมสำคัญมากที่บัณฑิตควรมีหรือได้รับการพัฒนาอย่างยิ่งเพราะเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับบัณฑิตต่อการพัฒนาประเทศ สังคม ชุมชน ครอบครัว และองค์กร ซึ่งบัณฑิตที่แรกเริ่มจบการศึกษาอาจมีเอกลักษณ์ด้านภาวะผู้นำไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หรือมีความจำเป็นต้องเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ ความสามารถ และ ทักษะที่ทันสมัย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตหรือผู้นำที่สังคมมีความต้องการในขณะนั้น และเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการแข่งขันในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีศักยภาพ

สำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร การสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 7 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill.1948); ยุคค์ (Yukl. 2010) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ; มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978) ; บาส (Bass. 1985) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) และได้สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 7 แบบ ได้องค์ประกอบสำคัญ 10 ประการได้แก่ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ และ 10) การสร้างความไว้วางใจ และศึกษาผู้บริหารทรงประสิทธิผลตามแนวคิดของดรักเกอร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ อันเป็นลักษณะและพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ 1) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 2) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 3) การให้ความสำคัญ

กับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 4) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน และ 5) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (สุธี พนาวร. 2552; อ้างอิงจาก Drucker. 1995)

อย่างไรก็ตาม การสร้างคุณภาพคนที่มีคุณลักษณะตามแนวคิดของ ดรักเกอร์ (Drucker. 1995) คือผู้บริหารทรงประสิทธิผลนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่เปี่ยมประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยศิลป์ในการนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่ผสมผสานกันจนกลายเป็นความเป็นผู้นำที่เปี่ยมประสิทธิผล ทั้งบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ เช่น การวางตัว การอ่อนน้อมถ่อมตน รูปแบบการทำงานที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมา การควบคุมอารมณ์ การให้ความเคารพและความใส่ใจต่อทุกๆคน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น และกลไกของความเป็นผู้นำ เช่นการสร้างความมุ่งมั่นด้วยการรู้จักวิธีการและเวลาที่เหมาะสมในการขอความร่วมมือจากทีมงานหรือผู้ตาม การสร้างการมีส่วนร่วมแบบพอเหมาะพอควร มีความยืดหยุ่นเพียงพอในการรองรับสถานการณ์ (พัชรี เกรแฮม. 2548: 132-137 ; อ้างอิงจาก Lieberman. 2000) ซึ่งภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล นอกจากมีองค์ประกอบตามแนวคิดของ ดรักเกอร์ แล้ว ยังมีความจำเป็นต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำ เพื่อให้การสร้างและพัฒนาคนมีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ เป็นภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สามารถพัฒนาองค์การ และพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำ 7 แบบ ได้องค์ประกอบ 10 ประการ และบูรณาการกับองค์ประกอบผู้บริหารทรงประสิทธิผล 5 ประการ สรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Leadership) 15 ประการ ได้แก่ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น. 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ 10) การสร้างความไว้วางใจ11) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 14) การมุ่งเน้นงานหลักและ จัดลำดับความสำคัญของงาน และ 15) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล โดยที่ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Leadership) มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง หรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสามารถเชิงแข่งขันและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Holbeche. 2010) แตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไปที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2556: 66) การทำให้องค์กรมีประสิทธิผลมากขึ้น ความสำเร็จของกลุ่ม และการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การพัฒนาองค์กรขาดทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายของ

การก้าวสู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556: 8)

การพัฒนาดังกล่าวมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นกลไกในการขับเคลื่อน โดยผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่ คือ บัณฑิต ที่เป็นผลลัพธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นการส่งเสริมให้บัณฑิตเป็นผู้นำด้วยการเริ่มพัฒนานิสิต นักศึกษา ให้มีภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเสริมสร้างเพื่อให้มีประสบการณ์นอกชั้นเรียน หรือหลักสูตร โดยเฉพาะนิสิต นักศึกษาในคณะวิศวกรรมศาสตร์ เนื่องจากบัณฑิตที่จบการศึกษาเป็นวิศวกร เมื่อเข้าสู่สังคม หรือตลาดแรงงานแล้วจะเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับสูง ดังที่ สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย ได้ระบุว่า วิศวกร คือ ผู้ที่ประกอบอาชีพทางด้านวิศวกรรม มีหน้าที่ ศึกษาวิเคราะห์ คำนวณ ออกแบบ ตรวจสอบแก้ไขปัญหาและควบคุมการผลิต ให้บริการวิชาชีพวิศวกรรม ได้แก่ งานให้คำปรึกษา งานวางโครงการ งานคำนวณออกแบบ งานควบคุมการสร้างหรือการผลิต งานวิเคราะห์ตรวจสอบและสำรวจ งานอำนวยการใช้และบำรุงรักษา งานสำรวจปริมาณงานและราคา งานจัดการคุณภาพ งานพิเศษอื่น ๆ (สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย. 2553: ออนไลน์) โดยการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ 8 ประการ ได้แก่ 1) วิศวกรต้องรับผิดชอบ และให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ต่อสวัสดิภาพ สุขภาพ ความปลอดภัยของสาธารณชน และ สิ่งแวดล้อม 2) วิศวกรต้องให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาการ ตามที่ตนทราบอย่างถ่องแท้แก่สาธารณชนด้วยความสัตย์จริง 3) วิศวกรต้องดำรงและส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริต เกียรติยศ และศักดิ์ศรีของวิชาชีพวิศวกรรม 4) วิศวกรต้องปฏิบัติงานเฉพาะที่ตนมีความรู้ความสามารถเท่านั้น 5) วิศวกรต้องสร้างชื่อเสียงในวิชาชีพจากคุณค่าของงาน และต้องไม่แข่งขันกันอย่างไม่ยุติธรรม 6) วิศวกรต้องรับผิดชอบต่องานและผลงานในวิชาชีพของตน 7) วิศวกรต้องใช้ความรู้และความชำนาญในงานวิชาชีพอย่างซื่อตรงเพื่อผลประโยชน์ของผู้ว่าจ้างหรือลูกค้า ซึ่งต้องปฏิบัติงานให้เสมือนเป็นตัวแทนที่ซื่อตรงหรือเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ และ8) วิศวกรพึงพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพของตนตลอดเวลาที่ประกอบวิชาชีพวิศวกรรม และให้ความสำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ให้แก่วิศวกรในความดูแลของตนอย่างจริงจัง (คณะกรรมการสิทธิและจรรยาบรรณ. 2542 : 1-6) ดังนั้น จากบทบาทหน้าที่และจรรยาบรรณของวิศวกร จะเห็นได้ว่า วิศวกรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความรู้และความชำนาญในงานวิชาชีพอย่างซื่อตรง มีความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินการผลิตบัณฑิตเป็นผู้นำในสังคมอย่างกว้างขวาง โดยนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี ที่ปัจจุบันเปิดการเรียนการสอน 15 สาขาวิชาจากข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง ในฐานะผู้ใช้บัณฑิต พบว่า นิสิตนักศึกษาที่เริ่มเข้าทำงานเป็นพนักงานตำแหน่งวิศวกรเป็นนิสิตที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 32.58 รองลงมาคือ นักศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี คิดเป็นร้อยละ 8.77 ของพนักงาน คุณวุฒิปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต ที่จบการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา และเข้าทำงานที่การประปานครหลวง (การประปานครหลวง. 2558) โดยที่วิศวกรเหล่านี้ในอนาคตจะเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จซึ่งมีความจำเป็นต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลเป็นคุณสมบัติอันสำคัญ

จากรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2556 ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ระดับปริญญาตรี) คณะวิศวกรรมศาสตร์ พบว่า ผลการประเมินโดยผู้ใช้บัณฑิต จากคะแนนเต็ม 5 ได้คะแนนเฉลี่ยรวมของทุกด้านเท่ากับ 3.98 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 79.60 ดังนั้น คณะวิศวกรรมศาสตร์จึงได้มีการนำผลจากการสำรวจความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม รวมถึงคุณลักษณะของบัณฑิตที่ผู้ใช้บัณฑิตพึงประสงค์ มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรตามรอบระยะเวลาของหลักสูตร โดยจัดกิจกรรมให้แก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมภาวะผู้นำของนิสิต ได้แก่ การจัดโครงการอบรมคุณธรรมและจริยธรรมให้นิสิต (Intania Clear Mind) ด้วยการให้ความรู้เรื่องคุณธรรมและจริยธรรม การใช้ชีวิตการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ผลประเมินกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่ามีนิสิตเข้าร่วมกิจกรรมเพียงร้อยละ 4 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์. 2557: 53 - 54) ดังนั้น จากเอกสารการรายงานประเมินตนเองของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่านิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ได้เข้ารับการอบรมคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลด้านคุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาบัณฑิตเข้าสู่สังคมหรือตลาดแรงงาน มีความจำเป็นในการเติมเต็มภาวะผู้นำด้านเอกลักษณ์ ความผูกพัน และการทำประโยชน์ให้สังคม (สำเนาว์ ขจรศิลป์. 2542: 36; อ้างอิงจาก Rodgers. 1989) และด้านการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง การพัฒนาทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การพัฒนาเป้าหมาย และการพัฒนาบูรณภาพ (สำเนาว์ ขจรศิลป์. 2542: 42; อ้างอิงจาก Chickering. 1969) ให้แก่ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะว่าจะทำให้บัณฑิตเพรียบพร้อมด้วยคุณลักษณะผู้นำ มีภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์ขึ้น ส่งผลให้มี

ศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และสามารถ สนองตอบตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต มีภูมิคุ้มกันเพื่อลดความเสี่ยง มีความพร้อมในการแข่งขัน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และช่วยพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

สำหรับวิธีการพัฒนานักศึกษาให้มีลักษณะผู้นำที่ได้ผลดี ซึ่งเป็นวิธีที่สถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศนิยมใช้คือ วิธีการผสมผสานระหว่างการเปิดสอน วิชาการฝึกทักษะผู้นำ หรือ การฝึกอบรมนักศึกษาให้มีลักษณะผู้นำ กับการส่งเสริมนักศึกษาให้ทำกิจกรรมนักศึกษา เพราะจะทำให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง (สำเนาว์ ขจรศิลป์. 2542: 145) นอกจากนี้ รูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ของโคล์บ (McKee; Boyatzis; & Johnston. 2008: 200 – 201; citing Kolb. 1984) เป็นกระบวนการสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติ ด้วยการนำเอาประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมาบูรณาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้น (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. 2551: 129)ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ (Concrete Experience) เป็นการเล่าประสบการณ์ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น 2) การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ (Reflective Observation) โดยการให้ผู้เรียนได้มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับและการสะท้อนความคิดเห็นกลับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้จากประสบการณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3) การทดลองเชิงปฏิบัติ (Active Experimentation) เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 4) สรุปผลการเรียนรู้ (Learning Outcome) เป็นการสรุปผลที่ได้จากการเรียนรู้ตามเนื้อหา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 7 แบบบูรณาการกับแนวคิดของผู้บริหารทรงประสิทธิผล และการศึกษาเอกสารการใช้บัณฑิตจากการประปานครหลวง ตลอดจนรายงานการประเมินตนเองของ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัย เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและคุณภาพของนิสิตนักศึกษาและบัณฑิต และก้าวสู่ประชาคมอาเซียน สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนได้อย่างมั่นคง รวมทั้งมีส่วนร่วมเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการพัฒนาความสำเร็จอย่างยั่งยืนของสังคมทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. เพื่อพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. เพื่อศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อให้ได้องค์ความรู้ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล และกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ผลการวิจัยช่วยให้สถาบันอุดมศึกษา สามารถนำกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตนักศึกษา ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

3. เพื่อส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาบัณฑิต ให้สามารถรองรับตลาดแรงงานของผู้ใช้บัณฑิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,160 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของนิสิตนักศึกษาที่แสดงออกถึงการมี คุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น, วิสัยทัศน์ ค่านิยม, ความคิดสร้างสรรค์, มนุษยสัมพันธ์, การติดต่อสื่อสาร, การทำงานเป็นทีม, การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม, ความคิดเชิงระบบ, การสร้างแรงจูงใจ, การสร้างความไว้วางใจ, การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ, การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก, การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน, การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน, การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล ดังนี้

1.1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกทางการกระทำหรือการปฏิบัติของนิสิตนักศึกษาด้วยความดีงามและความเป็นธรรม โดยคุณธรรมอาจเป็นความรู้ที่สอนหรือฝึกอบรมได้ หรือไม่ใช่ความรู้ก็ได้ ได้แก่ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ ความพอดีหรือความพอประมาณ ความรับผิดชอบ ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ ความมีวินัย ความรักเพื่อนมนุษย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตนและความมุ่งมั่น

1.2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม หมายถึง คุณลักษณะ/พฤติกรรมของนิสิตนักศึกษา ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงของชีวิต ซึ่งเกิดจากการผสมผสาน จินตนาการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของชีวิตหรืออนาคต เพื่อการดำรงชีวิตหรือการงาน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคุณสมบัตินี้ส่งผลให้นิสิตนักศึกษาสร้างคุณลักษณะนิสัยที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตจนกลายเป็นค่านิยม คือ ความกระตือรือร้น

1.3 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางความคิด ที่มีองค์ประกอบของความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว(Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ซึ่งสามารถแสดงออกตามองค์ประกอบของความคิดด้านใดด้านหนึ่งที่สังเกตุได้จากรายละเอียดการนำเสนอทางด้านความคิด การมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งนั้น โดยอาศัยจินตนาการเป็นหลักสำคัญ ซึ่งนิสิตนักศึกษาที่มีพลังทางจิตและทางกายเข้มแข็งจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี

1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของนิสิตนักศึกษาที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ตลอดจนวิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

1.5 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของนิสิตนักศึกษาที่แสดงออกด้วย การจูงใจ การแสดงอารมณ์ ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ ช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล

1.6 การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่นิสิตนักศึกษาแสดงออก ด้วยการรวมตัวกันเป็นสมาชิกของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันด้วยความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน การให้ความสำเร็จกับประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน การยอมรับความสามารถทักษะและบุคลิกภาพของผู้อื่น การสร้างความผูกพันร่วมกัน และความยืดหยุ่นของสมาชิกในทีม

1.7 การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่นิสิตนักศึกษา มีการเอาใจใส่กับปัจจัย แรงผลักดันต่างๆ ที่มีผลต่อศักยภาพความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย สภาพการณ์ บรรยากาศ ต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม

1.8 การมีความคิดเชิงระบบ หมายถึง วิธีการของความคิด ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ของนิสิตนักศึกษา ประกอบด้วยปจจัยนำเข่า (Inputs) สวนกระบวนการ(Processes) และสวนผลผลิต (Outputs) เพื่อสร้างภาพพฤติกรรมของระบบและความสามารถในในการเข้าใจถึงปัญหาและสาเหตุที่ซับซ้อน รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหา

1.9 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมของนิสิตนักศึกษา ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อรางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

1.10 การสร้างความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่นิสิตนักศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือต่อความไว้วางใจในมิติของ การเปิดเผย ตรงไป ตรงมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อื่นรับรู้เรื่องราวของตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อและเกิดการไว้วางใจ ตลอดจนการรักษาสัญญา โดยการกระทำตามคำพูดที่ตนได้กล่าวไว้ เป็นการรักษาคำพูด รักษาสัญญา

1.11 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารจัดการกับเวลาที่ต้องใช้ในการเรียน การปฏิบัติ และการทำโครงการ ได้แก่ การบันทึกเวลาที่ใช้ไปจริงหรือการวินิจฉัยเวลา ความพยายามบริหารเวลา การวิเคราะห์และการรวบรวมเวลา ซึ่งนิสิตนักศึกษา สามารถจัดสรรเวลาได้อย่างลงตัวและสมดุลก็จะทำให้พบกับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต

1.12 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานที่เป็นผลสำเร็จหรือประโยชน์อย่างยิ่งต่อตนเอง และมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมสร้างผลงาน (Contribution) ความรับผิดชอบต่อผลของงานนั้น และการประชุมทรงประสิทธิผล

1.13 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งจุดแข็งของนิสิตนักศึกษา แต่ละคนมาใช้เป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานร่วมกันทั้งจุดแข็งของตนเอง ของเพื่อนร่วมคณะเพื่อเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีพรสวรรค์ในตนเอง การศึกษาหาความรู้ การฝึกฝนบ่อยๆ จนเกิดทักษะความชำนาญ

1.14 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ และรู้จักบังคับตนเองให้จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ควรทำเป็นสิ่งแรก รู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่มาก่อน (Piorities) กับสิ่งที่มาทีหลัง(Posteriorities) ประกอบด้วย การรู้จักบังคับตนเอง การมีวินัยในตนเอง

1.15 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอันทรงประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1) การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2) ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3) การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4) แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5) กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback)

2. การพัฒนานิสิตนักศึกษา หมายถึง การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์

3. นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ หมายถึง นิสิตที่ศึกษาสาขาวิชาชีพต่างๆในคณะวิศกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 - 4 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการสร้างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย 6 หัวข้อดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม 3) กระบวนการเรียนรู้ 4) สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 5) การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม และ6) แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม โดยการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความสอดคล้องของกิจกรรมฝึกอบรม และการนำกิจกรรมฝึกอบรมไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกิจกรรมฝึกอบรม

5. การศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม และการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรมกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ก่อนและหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมกับเกณฑ์ที่กำหนด

6. ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจของนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อกิจกรรมกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเนื้อหา ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ด้านสื่อการจัดกิจกรรม ด้านการวัดผล ด้านวิทยากร และด้านบรรยากาศ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. กำหนดภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากแนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948) ; ยุคค์ (Yukl . 2010)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของ มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies); มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978) ; บาส (Bass. 1985)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำจากแนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 7 รูปแบบดังกล่าวนี้ และได้องค์ประกอบสำคัญ 10 ประการได้แก่

1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น
2. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม
3. การมีความคิดสร้างสรรค์
4. การมีมนุษยสัมพันธ์
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การทำงานเป็นทีม
7. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม
8. การคิดเชิงระบบ

9. การสร้างแรงจูงใจ

10. การสร้างความไว้วางใจ

2. กำหนดองค์ประกอบผู้บริหารทรงประสิทธิผล โดยศึกษาจากแนวคิดของ ดรักเกอร์ และเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทรงประสิทธิผล ได้องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการได้แก่

2.1 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ

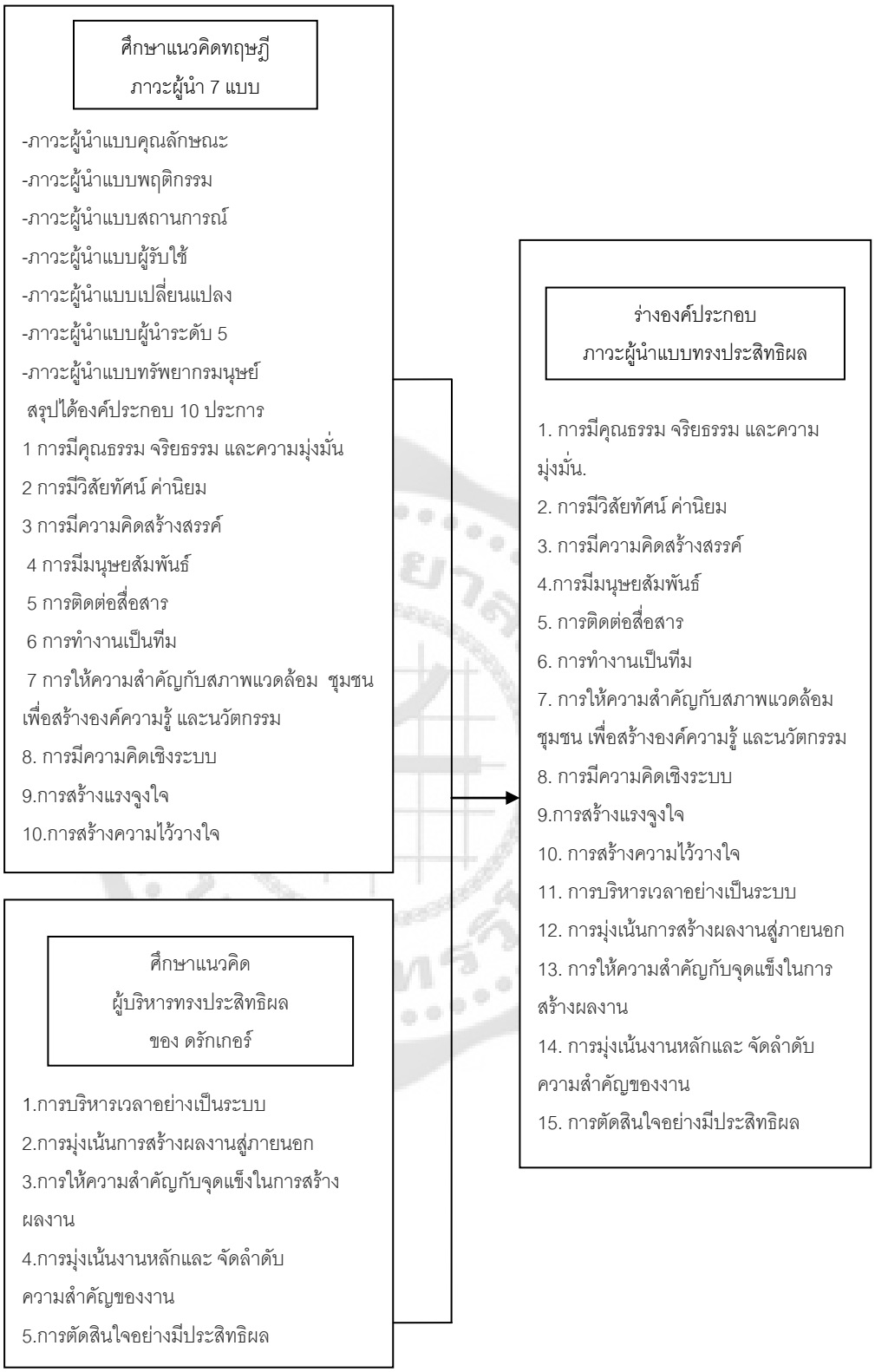
2.2 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

2.3 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

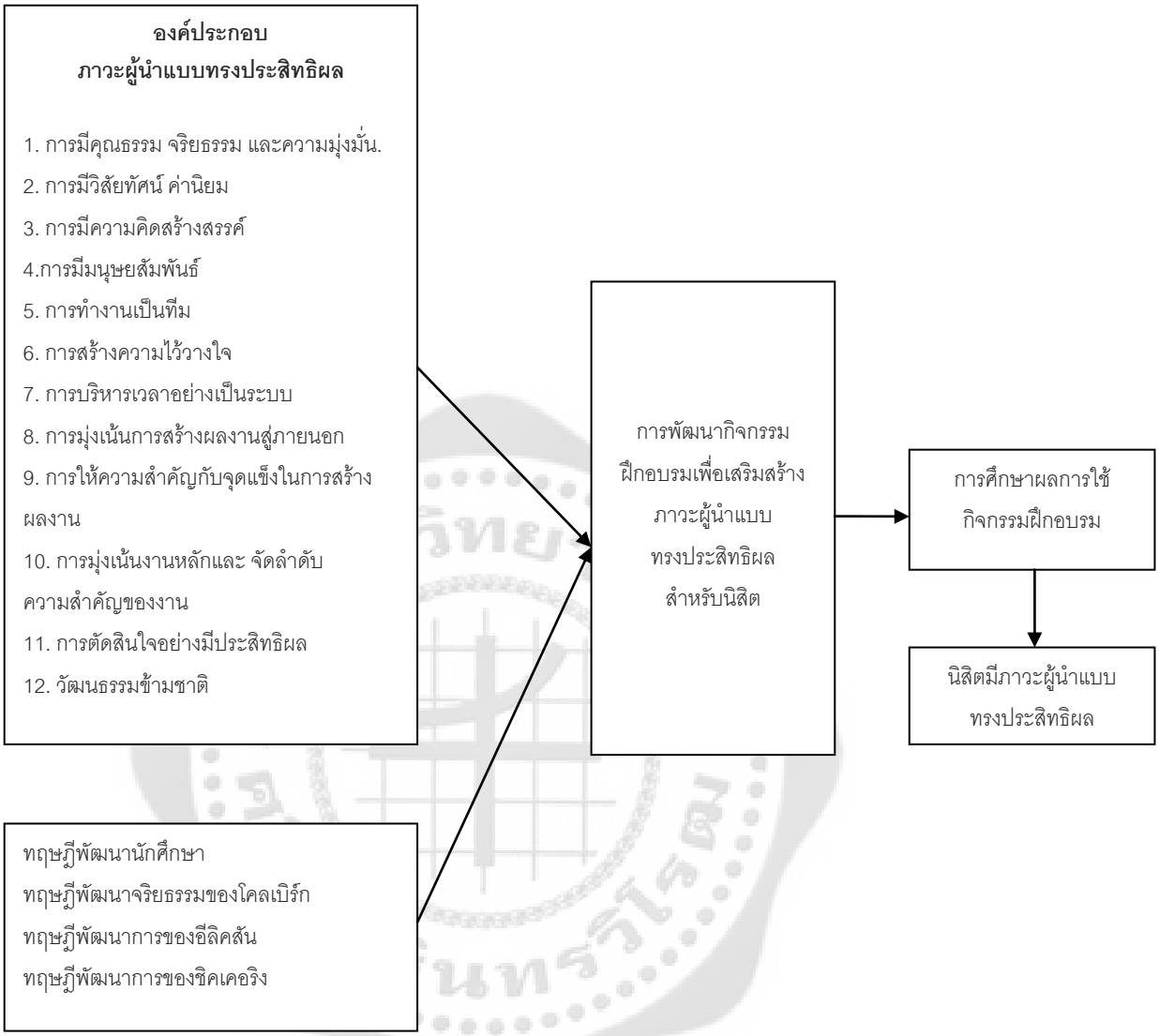
2.4 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

2.5 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิด/ทฤษฎี ของนักวิชาการ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีองค์ประกอบสอดคล้องตามแนวคิด/ทฤษฎี

2. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมกับหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำ ส่วนที่ 2 ผู้บริหารทรงประสิทธิผล ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ส่วนที่ 4 การพัฒนานักศึกษา ส่วนที่ 5 การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ส่วนที่ 6 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ**
   - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
   - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
   - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยดั้งเดิม
     - 1.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ
     - 1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม
     - 1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์
   - 1.4 แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่
     - 1.4.1 แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
     - 1.4.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
     - 1.4.3 แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5
     - 1.4.4 แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์
2. **ผู้บริหารทรงประสิทธิผล**
   - 2.1 ความหมายของผู้บริหารทรงประสิทธิผล
   - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารทรงประสิทธิผล
   - 2.3 แนวคิดผู้บริหารทรงประสิทธิผล
   - 2.4 องค์ประกอบของผู้บริหารทรงประสิทธิผล

3. **ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล**

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

4. **การพัฒนานักศึกษา**

4.1 ความหมายของการพัฒนานักศึกษา

4.2 เป้าหมายในการพัฒนานักศึกษา

4.3 ทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา

5. **การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ**

5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

5.2 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

5.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

5.4 ขั้นตอนการฝึกอบรม

5.5 วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

5.6 การประเมินผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

5.7 การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

6. **คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

6.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

6.2 สาขาวิชาที่เปิดสอนและจำนวนนิสิต

6.3 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สเมอซิช ;และมอร์แกน (Smercich; & Morgan. 1982) ให้นิยามว่า “ผู้นำ คือ ผู้จัดการด้านความหมาย” (Leaders as Manager of Meaning) ซึ่งคล้ายกับคำนิยาม ของเฟฟเฟอร์ (Pfeffer. 1981) ที่ระบุว่า “ภาวะผู้นำเป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์” (Leadership as Symbolic Action) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำมีหน้าที่สร้างความสมเหตุผล (Sense - Making) ในนามบุคคลอื่นและเป็นผู้สร้างฉันทานุมัติให้เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น จากแนวคิดทั้งสองสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญในการสร้างภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

โคว์ (อัญชลี ชัยชนะวิจิตร. 2553: 14; อ้างอิงจาก Covey. 2002) ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ คือ เป็นการรับใช้และการให้บริการ

เซอร์โต ;และทรีวิส เซอร์โต (Certo; & Trevis Certo. 2009: 387- 401) ได้นิยามความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ในการสั่งการ หรือควบคุม พฤติกรรมของบุคคลหรือพนักงานให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้บริหารไว้ว่าถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงปรากฏว่ามีผู้บริหารบางส่วน คือ ผู้นำ และผู้นำบางส่วน คือ ผู้บริหาร แต่ด้วยกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรม (Leadership) ท้ายที่สุดแล้วในระยะยาวจะส่งผลให้ผู้บริหารทรงประสิทธิผลสูงสุด (The Most Effective Managers) พัฒนาก้าวสู่ผู้นำได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 2-10) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 122) ได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557: 1) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในการมีอิทธิพล สั่งการควบคุม ชักจูง รับใช้และการให้บริการ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด โดยการกระทำต่อหรือให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลหรือพนักงานหรือกลุ่มพนักงานเพื่อให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในทุกระดับของสังคมคือบุคคลที่เป็นผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญของการอยู่รอดต่อสวัสดิภาพสังคม ประเทศชาติ รวมถึงโลกด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งที่ประกอบด้วยคุณสมบัติและทักษะต่างๆที่สามารถส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น องค์กร และสถาบันในภาพรวม โดยภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์สู่อนาคตขององค์การ ผู้นำทำหน้าที่ในการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจแก่ผู้ตาม การพัฒนาคุณลักษณะ

และความสามารถของบุคคล การริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใหญ่ๆในระดับสำคัญ การปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ และภาวะผู้นำยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการเชื่อมโยงหล่อหลอมกับการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้การบรรลุเป้าหมายขององค์การเพิ่มระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 8) ได้อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์การว่า มีองค์การจำนวนมากที่มีความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีภาวะผู้นำ เพราะเห็นความสำคัญว่าภาวะผู้นำของบุคคลในองค์การจะทำให้องค์การมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นักบริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ และนักวิจัยในหลายสาขาที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ต่างยอมรับว่าภาวะผู้นำของผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับ และรวมถึงภาวะผู้นำของพนักงานหรือผู้ตาม มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ขององค์การ และการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 6 -7) ยังได้รวบรวมผลสรุปจากงานวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2553 ที่เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลหรือมีอิทธิพลทางบวกทั้งต่อองค์การ กลุ่ม และบุคคล โดยส่งผลต่อความสำเร็จและมีความสัมพันธ์กับตัวแปรจำนวนมากเช่น ประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร เชาว์อารมณ์ ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ความผูกพัน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณในการทำงาน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และธรรมาภิบาล เป็นต้น ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ทุกฝ่ายรวมถึงองค์การต้องการ ความสำคัญของภาวะผู้นำไม่เพียงแต่มีอิทธิพลในองค์การหรือตัวแปรในงานวิจัยเท่านั้น ในสถาบันการศึกษาตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึงมหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำของครูอาจารย์ก็ยังส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียนนิสิตนักศึกษา ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence) การพัฒนาปัญญา (Wisdom) รวมถึงการพัฒนาคุณธรรม และที่สำคัญรวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนนิสิตนักศึกษาด้วย นอกจากนั้นแล้วภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็ยังส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถ การใช้ศักยภาพและแรงจูงใจในการทำงานของครู อาจารย์ บุคลากร รวมถึงการพัฒนาความสำเร็จของสถาบันการศึกษา จนถึงความสำคัญในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม ถ้าหากผู้บริหารหรือพนักงาน มีภาวะผู้นำที่ดี จะสามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น ในการที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำให้บุคคลอื่นหรือฝ่ายต่าง ๆ เห็นความสำคัญของงานเห็นคุณค่าของงานและเห็นคุณค่าของตนเอง มีความสุขในการทำงานและมีความสุขในชีวิตของพวกเขา รวมถึงทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ กล้าคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ

มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล มีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ ช่วยกันป้องกันปัญหารวมถึงแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานนั้นจะเป็นผลที่แตกต่างและเป็นผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Beyond Expectations) และทำให้องค์การก้าวสู่การเป็นองค์การที่ยอดเยี่ยมและยิ่งใหญ่ได้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 118) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำไว้สำหรับจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันและการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จด้วยการชักจูงและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ ในสถาบันการศึกษาตั้งแต่ระดับโรงเรียนไปจนถึงมหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำของครูอาจารย์ก็ยังส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน นิสิต นักศึกษา ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence) การพัฒนาปัญญา (Wisdom) รวมถึงการพัฒนาคุณธรรม ภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น มีความสุขในการทำงานและมีความสุขในชีวิตของพวกเขา รวมถึงทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ กล้าคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล และที่สำคัญภาวะผู้นำยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการเชื่อมโยงหล่อหลอมกับการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้การบรรลุเป้าหมายขององค์การเพิ่มระดับสูงขึ้น

ดังนั้นการศึกษาและวิเคราะห์ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะ พฤติกรรมของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อไป

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยดั้งเดิม

การศึกษาและค้นคว้าในเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำเริ่มตั้งแต่สมัยก่อนคริสตกาลที่เพลโต(Plato) นักปรัชญาผู้มีชื่อเสียงชาวกรีก ได้กล่าวถึงราชาปราชญ์ (Enlighten King) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีลักษณะเหมาะสมที่จะบริหารประเทศ หรือแม้กระทั่งในยุคมืด ก็ได้มีการกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีและการทำนายถึงผู้นำในอนาคต แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ. 1920 - ค.ศ. 1970) จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551: 122)

1) ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมา ที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อม และสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เรากล่าวว่า “สถานการณ์สร้างวีระบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

1.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ

สต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948) ได้สรุปผลวิจัยระหว่างปี ค.ศ.1904-1948 พบว่ามีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำ ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงานมีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจตนเอง การแสวงหาการยอมรับในงานที่รับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผลวิจัยเหล่านี้ไม่อาจระบุคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งว่าจำเป็นหรือให้ความแน่ใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้แต่ อย่างใด

เซอร์โต ;และทรีวิส เซอร์โต (Certo; & Trevis Certo. 2009: 387-401) ได้กล่าวถึงงานวิจัยที่ศึกษาแนวคิดบุคลิกภาพเฉพาะหรือลักษณะนิสัย (The Trait Approach) ในการสร้างภาวะผู้นำ โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1) มีความฉลาด/สติปัญญา กล้าตัดสินใจ และมีศิลปะทางการพูดสื่อสาร

2) ประสบความสำเร็จทั้งด้านทุนการศึกษาและการแข่งขันกีฬา

3) มีวุฒิภาวะและความคงที่เสถียรทางอารมณ์

4) ยึดมั่นในความสามารถ ความเพียร เพื่อใช้ผลักดันสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

5) มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดี

6) มีความปรารถนาทั้งสถานภาพ และตำแหน่งทางสังคมเศรษฐกิจ (Social Economic)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 103-104) ได้ศึกษารวบรวมผลงานวิจัยต่างๆในยุคเริ่มแรกที่เกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลและทักษะที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำ โดยผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการ

เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะครอบคลุมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ส่วนสูง ลักษณะกิริยาท่าทาง คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ (Aspects of Personality) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem) ความต้องการมีอำนาจเหนือ (Dominance) ความมั่นคงทางอารมณ์ รวมทั้งคุณลักษณะที่เป็นความถนัดตามธรรมชาติ (Aptitudes) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา ด้วยเช่นกัน คุณลักษณะด้านสติปัญญาทั่ว ๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจาและความสร้างสรรค์ เป็นต้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของคนที่เป็นผู้นำ กับคนที่ไม่เป็นผู้นำ

สำหรับงานวิจัยในยุคหลังปี ค.ศ. 1960 ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถ ที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 105-111) ได้รวบรวมงานวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

1) งานวิจัยของแมคเคล็ลแลนด์เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหาร (McClelland's Research on Managerial Motivation) แมคเคล็ลแลนด์ ; และคณะ (McClelland ;& Associates. 1965, 1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหารอย่างกว้างขวาง โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวัดระดับความเข้มของความต้องการ (Need Atrength) ด้วยเทคนิคชื่อ เทคนิคภาพเงา (Projective Technique) ที่เรียกว่า "Thematic Apperception Test" (TAT) และตีความหมายเพื่อวัดออกเป็น ค่าระดับความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านอำนาจ ความต้องการด้านความสำเร็จ และความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน

นอกจากนั้น แมคเคล็ลแลนด์ ; และคณะ ยังพบว่า คุณลักษณะความต้องการด้านอำนาจสูงนั้น สามารถแสดงออกในรูปแบบอื่นได้โดยขึ้นอยู่กับอีกคุณลักษณะหนึ่งที่เรียกว่า "การยับยั้งกิจ กรรม" ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือวัดแบบ TAT เช่นกัน การผสมผสานของคุณลักษณะความต้องการด้านอำนาจสูง กับ คุณลักษณะด้านการยับยั้งกิจกรรมสูง เรียกคุณลักษณะที่เกิดขึ้นใหม่ว่า "การมุ่งอำนาจทางสังคม" (Socialized Power Orientation) ผู้ที่มุ่งอำนาจทางสังคมจะเป็นผู้ที่สามารถบังคับควบคุมตนเองได้สูง และจะมีแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการอำนาจทางสังคมด้วยวิธีการที่พึงประสงค์ เช่น ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่มีประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะและความมั่นใจตนเอง เป็นต้น ส่วนการผสมผสานของคุณลักษณะความต้องการด้านอำนาจสูง กับคุณลักษณะด้านการยับยั้งกิจกรรมต่ำ เกิดเป็นคุณลักษณะใหม่เรียกว่า "การมุ่งอำนาจส่วนบุคคล" (Personalized Power Orientation) ผู้ที่มุ่งอำนาจส่วนบุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการอำนาจส่วนบุคคลของตนด้วยวิธีใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ทำประโยชน์เพื่อตน

ด้วยความเห็นแก่ตัว และมักใช้อำนาจเพื่อตอบสนองความต้องการแบบสุขนิยม (Hedonistic Desires) ของตน

สำหรับผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการที่แมคเคล็ลแลนด์ระบุกับความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้นำนั้นปรากฏว่าได้ผลออกมาไม่ชัดเจนนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและตำแหน่งบริหาร โดยผลการศึกษาแมคเคล็ลแลนด์ พบว่า ความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารประเภทที่มิใช่ด้านงานเทคนิค ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสูง คาดว่าต้องมีความต้องการด้านอำนาจ แต่ความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารระดับล่างคาดว่ามีความต้องการด้านความสำเร็จ ในกรณีของผู้บริหารด้านงานเทคนิค ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ คาดว่าไม่มีความต้องการทั้งด้านอำนาจและด้านความสำเร็จ แต่อาจขึ้นอยู่กับทักษะด้านเทคนิค และความคล่องแคล่วในการพูดมากกว่าเรื่องแรงจูงใจ นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังพบว่า กรณีที่ผู้บริหารเป็นประเภทผู้ประกอบการอิสระ รูปแบบแรงจูงใจที่เหมาะสมจะแตกต่างจากผู้บริหารองค์การแบบทั่วไป กล่าวคือ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีองค์ประกอบด้านแรงจูงใจที่เหมาะสม ประกอบด้วยมีความต้องการด้านความอิสระสูง มีความต้องการด้านอำนาจในระดับสูงปานกลาง และมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันระดับต่ำ และ ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถเช่นเดียวกับการมีแรงจูงใจ กล่าวคือ ผู้บริหารที่เป็นผู้ประกอบการอิสระจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในงานเทคนิคที่เกี่ยวข้องด้วย

2) งานวิจัยของไมเนอร์เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหาร (Miner's Research on Managerial Motivation) ไมเนอร์ ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจด้านบทบาทการบริหาร (Theory of Managerial Role Motivation) ซึ่งอธิบายถึงประเภทของคุณลักษณะด้านการจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสำหรับขององค์การ ที่มีสายบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ โดยทำการวัดแรงจูงใจการบริหาร (Managerial Motivation) ด้วยเครื่องมือวัดแบบทดสอบคาดการณ์ (Projective Test) ที่เรียกว่า "Miner Sentence Completion Scale" หรือ "มาตราส่วน การทำประโยคให้สมบูรณ์ของไมเนอร์" ผลปรากฏว่า ในองค์การที่มีความเป็นราชการขนาดใหญ่จะมีค่าสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของคะแนนรวมระหว่าง แรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่ามีประเภทย่อยของแรงจูงใจการบริหารที่ให้ผลไปในทำนองเดียวกัน ได้แก่ 1) ความปรารถนาที่จะใช้อำนาจ 2) ความปรารถนาแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน 3) มีเจตคติเชิงบวกต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ 4) ความปรารถนาที่จะก้าวโดดเด่นออกมาจากกลุ่ม 5) ความปรารถนาในการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่การบริหาร และ 6) ความปรารถนาในการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

3) งานวิจัยวิเคราะห์เรื่องราวเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับด้านสมรรถนะ (Critical Incident Research on Comperencies) จากผลการศึกษาของโบแยทซิส พบว่า มีคุณลักษณะทาง

บุคลิกภาพหลายประการที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลได้ กล่าวคือผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วยการมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง การมีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง รวมทั้งมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลยังมีความต้องการอำนาจทางสังคมสูง อีกด้วย โดยจะสังเกตเห็นได้จากความปรารถนาด้านอำนาจสูง ให้ความใส่ใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ มีพฤติกรรมแสดงออกแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ความใส่ใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและบริการขององค์การ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมีความมั่นใจตนเองสูง ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากการเชื่อมั่นในความคิดและความสามารถของตนเอง หรือจากพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวมากกว่าที่จะลังเลหรือขาดความเด็ดขาด มักจะยืนยันอย่างหนักแน่นต่อข้อเสนอของตน มีอากัปกิริยาที่ไม่โลเล มีท่วงท่าที่เหมาะสม สง่างามน่าเลื่อมใสศรัทธา และประการสุดท้ายที่สำคัญคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะแสดงออกในความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีประสิทธิภาพสูง และมีความเชื่อในอำนาจและความสามารถภายในตนสูง ซึ่งจะสังเกตเห็นได้จากการเป็นฝ่ายริเริ่มกระทำก่อนหรือแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) มากกว่ารอให้เหตุการณ์มาถึง หรือเป็นฝ่ายถูกกระทำหรือมีพฤติกรรมเชิงรับ (Reactive) ชอบริเริ่มขั้นตอนและวิธีการเอาชนะอุปสรรค โดยใช้วิธีการหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบไม่ว่าผลออกมาจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

ในด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลนั้นพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมักมีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูงโดยสามารถใช้สัญลักษณ์ การใช้คำพูดเปรียบเทียบเพื่อจูงใจตลอดจนการใช้กิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมในการสื่อสารอย่างได้ผลดี ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง จะสามารถใช้อำนาจทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำให้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้อื่น สามารถในการแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ และสามารถใช้แบบตัวอย่างบทบาทของตนให้มีอิทธิผล ได้แก่ ความสามารถในการบริหารด้วยกระบวนการกลุ่ม การสร้างเอกลักษณ์และพัฒนาให้เกิดน้ำใจการทำงานแบบทีมงาน โดยแสดงออกด้วยพฤติกรรม เช่น สร้างเอกลักษณ์ประจำกลุ่มขึ้น ยึดแนวทางที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันและการแสวงหาวิธีทำงานร่วมกัน ให้ความสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการทำงานแบบทีมและ แสดงการยอมรับด้วยการชื่นชมต่อผลงานที่สำเร็จของสมาชิกต่อสาธารณะชน

นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ยังพบว่า มีทักษะด้านมโนทัศน์ในระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอด

สื่อความหมายด้วยการนำเสนอเป็นรูปแบบ เป็นมโนทัศน์ หรือเป็นประเด็นสาระสำคัญ หรือ ใช้การอุปมาเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการหาคำตอบด้วยวิธีสร้างสรรค์ สามารถมองปัญหาและเข้าใจปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบนิรนัย (Deductive Reasoning) โดยการใช้มโนทัศน์ หรือรูปแบบ มาอธิบายความหมายของเหตุการณ์หรือวิเคราะห์สถานการณ์ มีความสามารถในการแยกแยะระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ไม่สอดคล้องได้ และสามารถดึงสิ่งที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนต่อแผนงานออกไปได้

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าว สามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญอันได้แก่ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจและด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิผลของผู้บริหาร สรุปดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดการณ์ว่า ทำให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผล

ด้านบุคลิกภาพ (Personality)	ด้านแรงจูงใจ (Motivation)	ด้านความสามารถ (Ability)
ความมีพลังสูง(High Energy Level)	มุ่งเน้นสร้างแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation Orientation)	มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
ความทนทานต่อความเครียดสูง (High Stress Tolerance	มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง (Moderately High Need for Achievement)	มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills)
มีความมั่นใจตนเอง (Self-confidence)	มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ (Low Need for Affiliation)	มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน (Persuasive Skills)
เน้น เชื่ออำนาจภายในตนเอง (Internal Locus of Control Orientation)		
มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity)		
มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal Integrity)		

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.* หน้า 111-114

แนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารขององค์การขนาดใหญ่ ดังนี้

1. มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้นสูงต่อความเครียดจากปัญหาต่าง ๆ มีพละกำลังกายกำลังใจและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิมได้

2. มีความมั่นใจในตนเอง (Self - Confident) รวมถึงมีการเห็นคุณค่าในตนเอง (self - esteem) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self - Efficacy) อยู่ในระดับสูง

3. มีความเชื่ออำนาจในตนเอง (Internal Locus of Control) เชื่อว่าเหตุการณ์หรือความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากการกระทำของตัวเขาเอง ไม่ใช่เพราะฟลุ๊คหรือเป็นเพราะโชคหรือเพราะอำนาจภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability and Maturity) รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง (Being Defensive) ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง (Narcissism)

5. มีความซื่อสัตย์ (Personal Integrity) มีพฤติกรรมที่ยึดมั่นกับค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การ (Espoused Values) และเป็นบุคคลที่ซื่อตรง มีจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ไม่หลอกลวง

6. มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation) มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่นหรือสังคม ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อความยิ่งใหญ่ของตนเอง ไม่โอ้อวดตนเอง ไม่แก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ยาวไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญว่าด้วยความเต็มใจ มุ่งใช้อำนาจไปเพื่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

7.มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง (Moderately High Achievement Orientation) ซึ่งรวมถึงทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ มีแรงขับที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน

8. มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์หรือความต้องการความสัมพันธ์ในระดับต่ำ (Low Need for Affiliation) คนที่มีแรงจูงในใฝ่สัมพันธ์สูงจะมีความพึงพอใจสูงเพื่อตนเป็นที่รักและได้รับการยอมรับจากคนอื่น และชอบทำงานร่วมกับคนที่เป็นเพื่อนกันหรือคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร ผลการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่าความต้องการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับความมีประสิทธิผล

ทางการบริหารจัดการ (Managerial Effectiveness) เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความใส่ใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน

9. มีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Personality Trails) เนื่องจากมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจำนวนมากของคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ จึงมีการบูรณาการกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ง่ายขึ้นในการพัฒนาทฤษฎีคุณลักษณะหนึ่งในความพยายามนั้นก็คือบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือโมเดล 5 องค์ประกอบ (Big Five Model of Five Factor Model : FFM) ประกอบด้วย

1) Surgency หรือ Extraversion มีลักษณะแสดงตัวชอบเข้าสังคม (ออกไปข้างนอก) มีพลัง กระตือรือร้น มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (กล้าแสดงออก)

2) Conscientiousness มีลักษณะสามารถพึ่งพาได้ มีความซื่อสัตย์มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

3) Agreeableness มีลักษณะว่าเริงมองโลกแง่ดี ปกป้องดูแลคนอื่น (เห็นอกเห็นใจ ให้ความช่วยเหลือ) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

4) Adjustment มีความมั่นคงทางอารมณ์ เห็นคุณค่าในตัวเอง ควบคุมตนเองได้ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ Neuroticism

5) Intellectance หรือ Openess มีความอยากรู้อยากเห็น และช่างซักถามเปิดใจกว้าง ใฝ่เรียนรู้

จากการทบทวนเอกสารและการวิเคราะห์อภิมานหรือการวิเคราะห์เมตา (Meta – Analysis) เกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบพบว่าบุคลิกภาพส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ปรากฏในผู้นำหรือความมีประสิทธิผลของผู้นำ

นอกจากนั้น ยุคค์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556: 208 - 211; อ้างอิงจาก Yukl . 2010) ยังได้เสนอแนวคิดสมรรถนะหรือขีดความสามารถอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ เชาวน์อารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ (Emotional Quotient) ความฉลาดทางสังคม การคิดเชิงระบบ และความสามารถในการเรียนรู้ ดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ ความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ หรือความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและสามารถใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์ และเป็นความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น และความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี อารมณ์คือ ความรู้สึกที่เข้มข้นและจะมีผลต่อกระบวนการการรู้คิด (Cognitive Process) และพฤติกรรมตัวอย่างของอารมณ์ เช่น ความโกรธ กลัว เศร้า สุข เขินอาย ประหลาดใจ รังเกียจ และรัก แม้ว่าหลังจากความเข้มข้นของอารมณ์จะ

หายไป แต่มันยังคงค้างอยู่ในความรู้สึกมีทั้งที่เป็นแง่บวกหรือลบ ซึ่งสามารถมีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำด้วย ความฉลาดทางอารมณ์มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในหลายแนวทาง ตัวอย่างเช่น ความฉลาดทางอารมณ์สามารถช่วยผู้นำแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจดีขึ้น มีการวางแผนในการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิผล การปรับพฤติกรรมของพวกเขาให้เข้ากับสถานการณ์ และการจัดการในเหตุการณ์วิกฤติต่าง ๆ ได้

ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) เป็นความสามารถในการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในสถานการณ์พิเศษและการเลือกตอบสนองอย่างเหมาะสม มีองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการของความฉลาดทางสังคม คือ

1. การรับรู้สังคม (Social Perceptiveness) คือ ความสามารถในการเข้าใจความต้องการ ปัญหาและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือองค์การ และลักษณะของสมาชิก ความสัมพันธ์ทางสังคม และกระบวนการกลุ่ม ผู้นำที่มีความรับรู้ทางสังคมในระดับที่สูงจะเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่จะทำให้กลุ่มหรือองค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น และจะทำได้อย่างไร การรับรู้ทางสังคมยังรวมถึงทักษะการมองภาพรวมและความรู้เฉพาะสำหรับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความสามารถที่จะระบุจุดอ่อนและโอกาสนั้น การรับรู้ทางสังคมรวมถึงทักษะระหว่างบุคคลด้วย และความรู้เกี่ยวกับองค์การ

2. พฤติกรรมที่ยืดหยุ่น (Behavioral Flexibility) คือ มีความสามารถ และยินดีที่จะปรับพฤติกรรมให้เหมาะกับความต้องการสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีพฤติกรรมยืดหยุ่นสูงจะรู้ว่าใช้ลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร สามารถประเมินพฤติกรรมของตนเองและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามที่ต้องการ และจะมีการตรวจสอบตนเอง ผู้นำที่มีระดับการตรวจสอบตนเองในระดับสูง จะมีการตระหนักรู้ในพฤติกรรมของตัวเองมากกว่าและรู้ว่ามันมีผลกระทบกับผู้อื่นอย่างไร

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนระหว่างการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยย่อย ๆ ภายในองค์การ ตามกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ และความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาที่ซับซ้อน มักจะพบว่ามีหลายสาเหตุของการเกิดปัญหาเหล่านั้น และการเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาอาจจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ง่ายขึ้น และอาจจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอื่น ๆ ภายในองค์การได้ รวมถึงอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบอื่น ๆ ตามมาได้ ดังนั้นการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาของผู้นำ มีความจำเป็นต้องอาศัยความคิดที่เป็นระบบด้วยกล่าวคือ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าแต่ละส่วนหรือหน่วยย่อยภายในองค์การที่แตกต่างกันนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร แม้ว่าความสามารถในการคิดเชิงระบบนี้ชัดเจนว่ามีความสำคัญมากสำหรับผู้นำระดับสูงมากกว่าผู้นำระดับต่ำกว่า แต่ความสามารถนี้ก็มีความสัมพันธ์กับผู้นำทุกระดับ

ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์และสามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในแต่ละองค์การจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างรูปแบบใหม่ของตนเอง ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด มีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ สมมติฐาน และขัดเกลารูปแบบด้านจิตใจของพวกเขาให้ดีขึ้น หนึ่งในขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสถานการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะนี้บางครั้งถูกเรียกว่า “เหนือการรู้คิด หรือ อภิปัญญา (Metacognition)” เป็นการตระหนักรู้เกี่ยวกับความคิดหรือรู้เกี่ยวกับกิจกรรมทางความคิดหรือทางปัญญาของตนเอง เป็นความสามารถในการควบคุมและประเมินการคิดของตนเองหรือเป็นการตระหนักรู้และควบคุมกระบวนการรู้คิดของบุคคล คือรู้ว่าตนกำลังอยู่ในกระบวนการคิดใด และสามารถควบคุมตนเองให้ทำตามนั้นได้ เป็นการคิดที่แตกต่างชัดเจนจากทักษะการมองภาพรวม (Conceptual Skill) ตัวอย่างเช่น การมีเหตุผลในการพูด การมีความคิดสร้างสรรค์ และจากทักษะทางสังคม รวมถึงการเรียนรู้ว่าจะเรียนอย่างไร ซึ่งเป็นความสามารถในการวิเคราะห์สำรวจความคิดโดยกระบวนการรู้คิด (Cognitive) ของตนเอง เช่น แนวทางที่คุณระบุและใช้ในการแก้ปัญหา การหาแนวทางที่จะปรับปรุงรวมถึงการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self – Awareness) ซึ่งเป็นความเข้าใจในจุดแข็งและข้อจำกัดของตัวคุณเองรวมทั้งทักษะและอารมณ์ของตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ

เสถียร แป□นเหลือ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝ□กอบรมเพื่อเสริมสร□างภาวะผู□นำสำหรับผู□นำองค□กรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข□องการสัมภาษณ□ผู□เชี่ยวชาญและ การสำรวจความคิดเห็นความต□องการเสริมสร□างภาวะผู□นำสำหรับผู□นำองค□กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร□จากอาจารย□ที่ปรึกษากิจกรรมนักศึกษาและคณะกรรมการ นักศึกษาพบว□าคุณลักษณะภาวะผู□นำสำหรับผู□นำองค□กรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร□ ที่จำเป□นต□องเสริมสร□างก□อน 3 อันดับแรก ได□แก□ ความรู□เกี่ยวกับภาวะผู□นำ และบทบาทหน□าที่ของผู□นำการพัฒนาทีมงานให□มีประสิทธิภาพและศิลปะการสื่อสาร ขั้นตอนที่ 2 การร□างหลักสูตรนำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาร□างหลักสูตรตามเกณฑ□ มาตรฐาน กระบวนการในขั้นตอนนี้คือ การประเมินสภาพ

ป□ญหาและความจำเป□นของหลักสูตรฝึกอบรม หลักการของหลักสูตร จุดมุ□งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระ กิจกรรม กระบวนการฝึกอบรม สื่อและการวัดและประเมินผล จัดทำเป□นคู□มือประกอบการนำหลักสูตรไปใช□ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโครงร□างหลักสูตรนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปให□ผู□เชี่ยวชาญ
ด□านการพัฒนาหลักสูตรด□านอุดมศึกษาด□านภาวะผู□นำและด□านการฝ□กอบรมจำนวน 9 คน ทำการประเมินผลผลปรากฏว□าหลักสูตรมีความเหมาะสมและสอดคล□อง ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช□หลักสูตรนำหลักสูตรฝ□กอบรมไปทดลองใช□กับกลุ□มตัวอย□าง ผู□นำองค□กรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลา
นครินทร□ จำนวน 30 คนพบว□าประสิทธิภาพ ของหลักสูตรฝ□กอบรมแต□ละหน□วยฝ□กอบรมผ□านตามเกณฑ□ ผลการทดสอบวัดความรู□และเจตคติ ภาวะผู□นำก□อนและหลังการฝ□กอบรมพบว□ามีความแตกต□างกันอย□างมีนัยสำคัญ ผลการสังเกตทักษะภาวะผู□นำ พบว□า อยู□ในระดับมาก ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝ□กอบรม จากกลุ□มตัวอย□างพบว□าหลักสูตรมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและปรับปรุงหลักสูตรปรับปรุงแก□ไขหลักสูตรฝ□กอบรมเพื่อให□ สะดวกต□อการนำไปประยุกต□ใช□เสริมสร□างภาวะผู□นำสำหรับผู□นำองค□กรกิจกรรมนักศึกษา

ลินดา พรมลักษณ์ (2551: 55) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ สำหรับนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำนิสิตของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม โดยในภาพรวมนิสิตมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก 2) นิสิตที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำนิสิต จำนวน 12 คน มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำทั้งโดยรวมและรายด้าน สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 3) ผลการสัมภาษณ์ของนิสิตที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำนิสิต สำหรับนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นิสิตได้แสดงความคิดเห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำนิสิต ควรเพิ่มเนื้อหาในแต่ละด้าน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงาน และคุณลักษณะทางสังคม พร้อมทั้งเพิ่มระยะเวลาในการเข้าร่วมโปรแกรม ทั้งนี้จะทำให้การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำนิสิตแต่ละด้านมีความหนักแน่นขึ้น

วิวัน พาลีบัตร (2558: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้รูปแบบการสอนเพื่อสร้างคุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงาน

ศิลปะตามหลักการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ ผลการวิจัย พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการใช้รูปแบบการสอนเพื่อสร้างคุณลักษณะ ด้านความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะตามหลักการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 สูงกว่าก่อนการใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้เรียนเกิดคุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะ จากการใช้รูปแบบการสอนศิลปะที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นคิดเป็นร้อยละ 82.17 โดยมีผลคะแนนตามพฤติกรรม ดังนี้ 1)มีความตั้งใจและ รับผิดชอบในการสร้างสรรค์ผลงานในแต่ละกิจกรรม โดยสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกจากความเอาใจใส่ต่อการสร้างสรรค์ผลงานที่ได้รับมอบหมายคิดเป็นคะแนนร้อยละ 90.00 มีความตั้งใจและรับผิดชอบในการสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จคิดเป็นคะแนนร้อยละ78.33 มีการปรับปรุงและพัฒนาการ สร้างสรรค์ผลงานในแต่ละครั้งคิดเป็นคะแนนร้อยละ 71.67 2) สร้างสรรค์ผลงานด้วยความเพียร พยายามและอดทนเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายโดยสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกจากความ ทุ่มเท อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น รู้จักแก้ปัญหาระหว่างการทำงานและสร้างสรรค์ผลงานคิด เป็นคะแนนร้อยละ 81.67 ชื่นชมผลงานและมีความภูมิใจที่ได้สร้างสรรค์ผลงานขึ้นมาคิดเป็นคะแนน ร้อยละ 89.17

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยคุณลักษณะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่ยังคงมีอิทธิพลต่อการสร้างภาวะผู้นำได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทักษะความสามารถ มีความเชื่อมั่นในอำนาจและตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ มีความอดทนอดกลั้นการเข้าสังคม มีพลัง มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ กล้าแสดงออก สามารถพึ่งพา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ร่าเริงมองโลกในแง่ดี ปกป้องดูแลคนอื่น การเห็นอกเห็นใจ ให้ความช่วยเหลือ มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มีความมั่นคงทางอารมณ์ เห็นคุณค่าในตัวเอง ควบคุมตนเองได้ มีความอยากรู้อยากเห็น และช่างซักถามเปิดใจกว้าง ใฝ่เรียนรู้ ส่วนสมรรถนะที่ควรให้ความสำคัญได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางสังคม การคิดเชิงระบบ และความสามารถในการเรียนรู้ โดยสิ่งเหล่านี้รวมเรียกว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำตามทฤษฎี ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคนในยุคสมัยนี้

1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม

ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้นโดยเฉพาะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในสหรัฐฯ และ

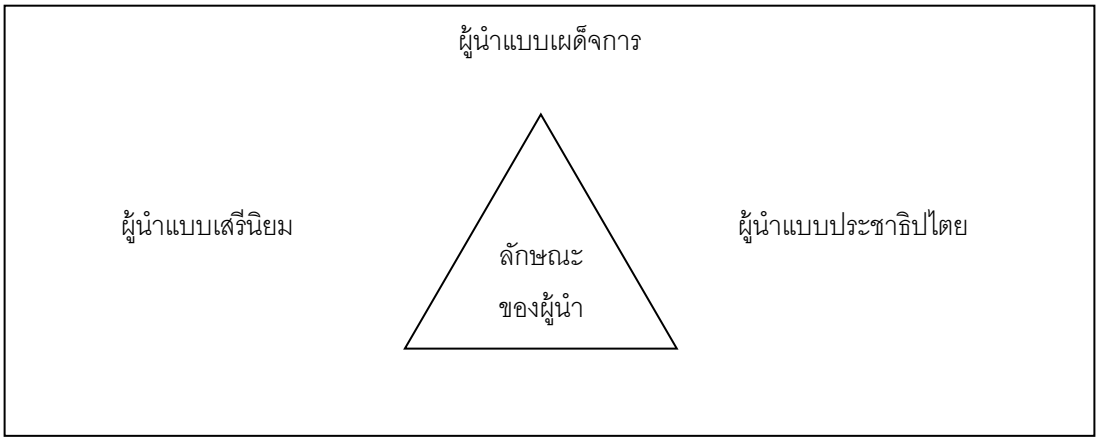
ประเทศตะวันออก ให้ความสนใจที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อมูลสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยที่จะยกตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำต่อไปนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551: 124-127)

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหารงาน และทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่ม แล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมา เพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิด และทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มซึ่งทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึง ผู้นำจะจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ



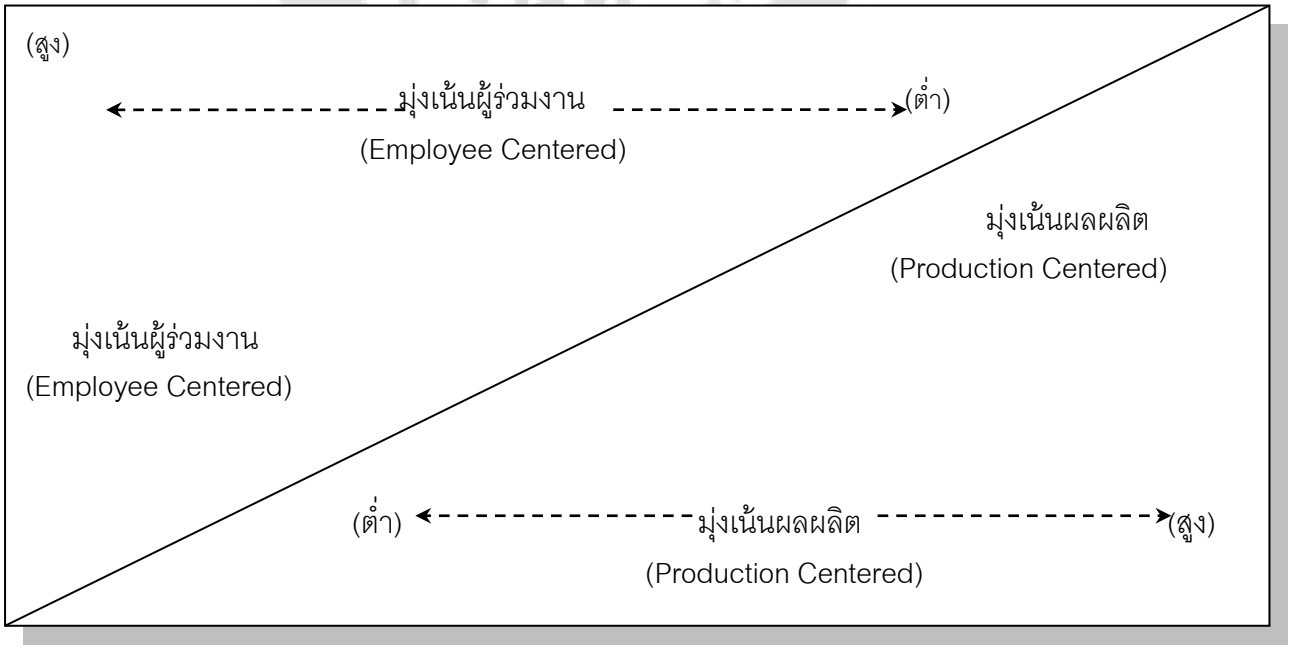
ภาพประกอบ 3 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ที่มา: ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* หน้า 124

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ และได้พบผลการศึกษาที่น่าสนใจว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นกับสมาชิก



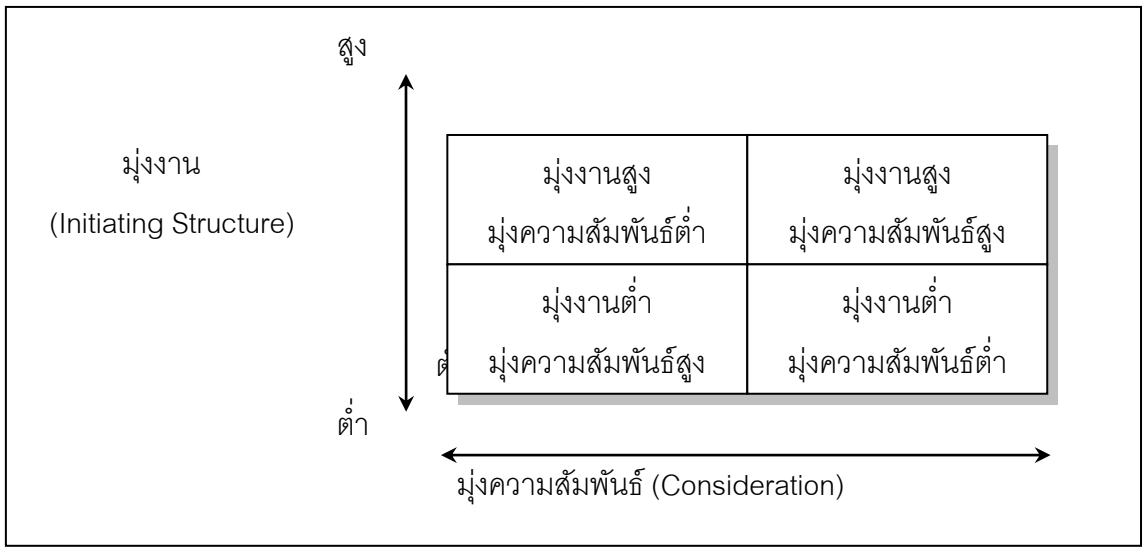
ภาพประกอบ 4 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ที่มา: ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* หน้า 125

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้สนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ และสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะคือ

3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แล้วชี้นำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง เห็นได้จากการที่เขาพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และคาดหวังว่าพนักงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้งานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) ผู้นำจะให้ความเป็นกันเองกับสมาชิกภายในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานออกมาในรูปแบบเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)



ภาพประกอบ 5 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

ที่มา: ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* หน้า 126

นอกจากนั้น รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 229 - 232) ได้กล่าวว่าในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้เริ่มเปลี่ยนแปลงความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างอย่างไรจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล โดยพยายามหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ไม่พบว่ามีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำอย่างคงเส้นคงวา นักวิชาการได้ให้ความเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกระทำหรือการแสดงออกทางท่าทาง ความคิดหรือความรู้สึกซึ่งก็อยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ และทักษะของบุคคลด้วย และยังมีงานวิจัยส่วนหนึ่งที่พบว่า พฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (The Managerial Grid) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ (A Two – Dimensional Leadership Theory) Blake และ Mouton ได้พัฒนาเป็นทฤษฎีตาข่าย ภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำแบบกริด (The Leadership Grid)โดยได้มีการวิเคราะห์และพัฒนาแนวคิดจากของมหาวิทยาลัย Michigan และมหาวิทยาลัย Ohio รวมทั้งการประยุกต์ผลการวิจัยเพิ่มเติม พัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ มีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านมุ่งงานหรือพฤติกรรมการริเริ่มโครงสร้าง และมุ่งคนหรือพฤติกรรมการคำนึงถึงความสัมพันธ์ แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ ประกอบกันเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ ด้านแนวนอนของตาข่ายแทน “พฤติกรรมที่มุ่งความสนใจไปที่งาน” จากต่ำ (1) ไปสูง (9) ส่วนแนวตั้งแทน “พฤติกรรมที่มุ่งความสนใจไปที่คน” จากต่ำ (1) ไปสูง (9) เช่นกัน รวมทั้งหมดสามารถแบ่งเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 81 แบบ แต่โดยส่วนใหญ่จะมีการกล่าวถึงเฉพาะแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ 7 แบบ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ หรือแบบ 9, 1 (Authority – Compliance Management) ให้ความสนใจมากกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจคน

2) ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ 1, 9 (Country Club Management) ให้ความสนในกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนสูง

3) ภาวะผู้นำแบบไม่ให้ความสำคัญกับอะไรหรือแบบ 1, 1 (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความ สำคัญทั้งด้านงานและสังคม ขาดภาวะผู้นำ

4) ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of the Road Management) ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับปานกลาง

5) ภาวะผู้นำแบบบริหารจัดการเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team Management) ผู้นำจะเน้นความสำคัญ ทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานแบบทีมในองค์การ

6) ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ หรือแบบ 9 + 9 (Paternlism/Materialism) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบ 1, 9 และแบบ 9, 1 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ

7) ภาวะผู้นำแบบตามโอกาส (Opportunism) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบผสมของภาวะผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1 – 5 โดยเลือกใช้ผสมตามโอกาส มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557: 8-14) ได้กล่าวว่าในช่วงปลายทศวรรษ 1940 เนื่องจากมีข้อวิจารณ์เกี่ยวกับกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm) ว่ายังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษประการใดของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำเพราะลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษบางประการใช้ได้ดีในที่หนึ่ง แต่ใช้ได้ไม่ดีในอีกที่หนึ่ง หรือลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม

มาริษา นาคทับที (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ แบบประชาธิปไตยของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาลัยการชลประทาน จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรบุคลิกภาพ บรรยากาศการเรียนการสอน สัมพันธภาพระหว่างนิสิตกับเพื่อน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรลำดับที่ของการเกิด ระดับเชาว์ปัญญา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สัมพันธภาพระหว่างนิสิตกับผู้ปกครอง อาชีพของผู้ปกครอง ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ตัวแปรด้านส่วนตัว ด้านสิ่งแวดล้อมของครอบครัว และด้านสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์พหุคูณกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ตัวแปรบุคลิกภาพ บรรยากาศการเรียนการสอน สัมพันธภาพระหว่างนิสิตกับเพื่อนส่งผลต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยของนิสิต ส่วนตัวแปรลำดับที่ของการเกิดระดับเชาว์ปัญญา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สัมพันธภาพระหว่างนิสิตกับผู้ปกครอง อาชีพของผู้ปกครอง ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาลัยการชลประทาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม มีพัฒนาการจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ มุ่งการวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีแบบพฤติกรรมอย่างไร ในการกระทำหรือการแสดงออกทางท่าทาง ความคิดหรือความรู้สึก อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลส่งผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการมุ่งคนซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความสำเร็จของงานคือมุ่งงานอย่างแน่นอน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์

เซอร์โต ;และทรีวิส เซอร์โต (Certo; & Trevis Certo. 2009: 387- 401) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีรากฐานจากแนวคิดว่า ผู้นำมีความยืดหยุ่น (Leader Flexibility) หมายความว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำให้เผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ ต่อมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานการณ์รุกรามและมีขนาดใหญ่ขึ้นจนเป็นอุปสรรคอย่างมหาศาลต่อองค์การที่จะใช้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานการณ์นั้นได้ ส่งผลให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์การ” (Organizational Change) เซอร์โต ;และทรีวิส เซอร์โต ได้อธิบายว่าแนวคิดตามสถานการณ์ (Situation Approach)ที่พฤติกรรมผู้นำส่งผลให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำขึ้นได้ โดยแนวคิดนี้สรุปจากงานวิจัยของ Ohio State University และ The University of Michigan ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านโครงสร้าง (Structure Behavior) คือ กิจกรรม กฎ ระเบียบทางภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่บรรยาย/อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ต้องถือปฏิบัติในการทำงาน

2. พฤติกรรมด้านความใส่ใจผู้อื่น (Consideration Behavior) คือ พฤติกรรมทางภาวะผู้นำที่แสดงออกในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ความไว้วางใจ การแสดงความเคารพ การมีไมตรีจิตในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3. พฤติกรรมมุ่งงานเป็นศูนย์กลาง (Job - centered Behavior) คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญและความสนใจกับงานของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งวิธีการทำงานและผลงานที่จะได้รับจากงานนั้น

4. พฤติกรรมมุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employ - Centered Behavior) คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนลูกค้าขององค์การผู้นำจะให้ความใส่ใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบาแต่ละคน และสนใจในการสอดส่องกับการทำงานเป็นทีมเพราะเชื่อว่าทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

จากการศึกษาวิจัยของฟิดเลอร์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556: 233 – 235; อ้างอิงจาก Fiedler. 1967) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎี The Least Preferred Co – Worker หรือ LPC Contingency Model ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีหลักในกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎี LPC Contingency Model จะอธิบายว่าสถานการณ์เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำอย่างไร รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – Oriented Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task – Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initating Structure) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ที่ต้องควบคุมหรือแก้ไขสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ Fiedler ได้เสนอโมเดลเชิงสถานการณ์โดยพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Least Preferred Coworker Test หรือเรียกกันว่าแบบทดสอบ LPC คะแนนจากแบบทดสอบ LPC จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) และถ้าได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) โดยผู้นำที่ได้คะแนนน้อยจะเป็นพวก LPC ต่ำ (Low LPC) หรือผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำที่ได้คะแนนรวมมากจะเป็นพวก

LPC สูง (High LPC) หรือผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำและความมีประสิทธิผลจะขึ้นกับตัวแปรสถานการณ์ที่พึงประสงค์ (Situational Favorability) หรือสถานการณ์ที่ควบคุม (Situational Control) ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแต่ละแบบอยู่ในตาราง 2 ที่แสดงความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model ดังนี้

ตาราง 2 ความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model

แบบที่	ความสัมพันธ์ ผู้นำ – ผู้ใต้บังคับบัญชา	โครงสร้างงาน	อำนาจตาม ตำแหน่งหน้าที่	ประสิทธิผล ผู้นำ
1	ดี	มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC ต่ำ
2	ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ
3	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC ต่ำ
4	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
5	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC สูง
6	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
7	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC สูง
8	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ

ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การปฏิบัติ.* หน้า 236

จากผลการวิจัยของ Fiedler สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ต้องควบคุม คือ 1) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลต่ำกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

นอกจากนั้น ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967) ได้เสนอกลยุทธ์ เพื่อเอาชนะสถานการณ์ขนาดใหญ่ด้วยการเปลี่ยนแปลงออกแบบองค์การที่ต้องเผชิญสถานการณ์ให้เหมาะสมกับรูปแบบของผู้นำโดยการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวงจรชีวิตและให้ชื่อว่าทฤษฎีภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญเบื้องต้น 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader- Member Relations) คือ สิ่งที่แสดงถึงระดับขั้นของการยอมรับผู้นำที่แสดงออกโดยผู้ตาม

2. โครงสร้างงาน (Task Structure) คือ มีการแสดงระดับขั้นของงานในการบรรลุเป้าหมายและกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ไว้อย่างชัดเจน

3. อำนาจทางตำแหน่ง (Position Power) คือ มีการกำหนดขอบเขตของอำนาจผู้นำในการควบคุมผู้ตามทั้งด้านการให้รางวัลและการลงโทษไว้อย่างชัดเจน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 232 – 240) ได้กล่าวว่าการศึกษาในกลุ่มการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์ (Contingency Leadership Theory) พบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และมีนักวิชาการที่พบว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้น ตัวผู้นำเองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ด้วย โดยสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ สรุปว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์โดยทั่วไป จะมีการพัฒนามาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (ที่มุ่งเน้นด้านคนหรือความสัมพันธ์ และด้านงาน) และเพิ่มการศึกษาเรื่องสถานการณ์แบบต่าง ๆ ดังนั้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยมิติด้านคน มิติด้านงาน และมิติด้านสถานการณ์ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ของทั้งสามมิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบสถานการณ์

นฤนันท์ สุริยมณี ;และ ประเสริฐไชย สุขสอาด (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship - Oriented) และมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและอำนาจการควบคุมสถานการณ์ ของผู้บริหารตาม ตัวแปร เพศ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างใด ๆ นอกจากนั้น ยังพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานประมาณครึ่งหนึ่งมีโอกาส เข้ารับการฝึกอบรมด้านการบริหารเพื่อพัฒนาการทำงานในระดับปานกลาง สรุปได้

ว่าผู้บริหารหน่วยงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับอำนาจ การควบคุมสถานการณ์ภายในหน่วยงานตามทฤษฎีของ Fiedler ที่เชื่อว่า ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลเมื่อมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารหน่วยงานควรจะได้ปรับเปลี่ยนสถานการณ์การนำเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำของตน ซึ่งอาจกระทำได้โดยการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ สถานการณ์เป็นสิ่งที่เอื้อต่อผู้นำ โดยในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้น ตัวผู้นำเองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ด้วย สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยมิติด้านคน มิติด้านงาน และมิติด้านสถานการณ์ จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

1.4 แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

จากวิวัฒนาการของแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ เซอร์โต ;และทรีวิสเซอร์โต ได้อธิบายไว้ 4 แบบ คือ แนวคิดบุคลิกภาพเฉพาะ (The Trait Approach) แนวคิดตามสถานการณ์ (Situation Approach) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวงจรชีวิต (The Life Cycle Theory of Leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership) มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่องค์การเผชิญและเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเท่านั้น ซึ่งมีความไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ที่องค์การ ผู้บริหารและผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันอย่างมากมาย ได้แก่ การลดพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย การทำงานเป็นทีมเพื่อเสริมสร้างการตัดสินใจและความคล่องตัวในงาน การปรับโครงสร้างงาน (Reengineering) เพื่อให้พนักงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และการสร้างความผูกพัน (Commitment) และความเกี่ยวพันกับพนักงาน (Employee Involvement) เป็นต้น ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถก้าวสู่ผู้นำแห่งวันพรุ่งนี้ หรือมีภาวะผู้นำที่เผชิญกับสิ่งท้าทายในศตวรรษที่ 21 และมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้นั้น นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายรูปแบบทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ไว้ดังนี้

1.4.1 *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้*

กรีนลีฟ (อัญชลี ชัยชนะวิจิตร. 2553: 33-34; อ้างอิงจาก Greenleaf. 1977) ได้กล่าวถึงปัญหาของปัจเจกบุคคลในสังคม 2 ประการ 1) การขาดทักษะในการรับใช้และความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับใช้ในการรับมือกับปัญหาที่หลากหลายในยุคนี้ และเป็นสิ่งที่สนับสนุน

บุคคลที่มีความสามารถใช้ในการผลักดันหรือแก้ไขปัญหาของสังคมได้ 2) ปัจเจกบุคคลเมื่อได้รับโอกาสในการเป็นผู้นำมักประสบความล้มเหลวในการนำ เพราะมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการรับใช้ทำให้ไม่เกิดการสร้างสรรค์และส่งผลให้ไม่ได้รับความสมหวังตามที่ปรารถนาไว้ ทั้งนี้สาเหตุเกิดจากปัจเจกบุคคลขาดความเอาใจใส่ต่อสถานภาพการเป็นผู้รับใช้และผู้นำทั้งต่อบุคคลด้วยกันเองและต่อสังคม โดยกำหนดสมมุติฐานว่าการรับใช้และความเป็นผู้นำอยู่บนพื้นฐานของสัญชาตญาณและความขัดแย้งในการรับรู้และมีการเตรียมความพร้อมด้านสติปัญญา

ความหมายของผู้นำแบบผู้รับใช้

กรีนลีฟ (อัญชลี ชัยชนะวิจิตร. 2553: 35 ;อ้างอิงจาก Greenleaf. 1977) ได้ให้ความหมายผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) คือ บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้รับใช้และในขณะเดียวกันก็มีความเป็นผู้นำด้วย สามารถพบได้ในทุกสถาบัน ทุกอาชีพ และดำรงชีวิต ปฏิบัติงานในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้

ตวงทอง สรประเสริฐ (2550: 402-405) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงกันระหว่างความสำเร็จขององค์การ ความสำเร็จของพนักงาน ความภักดีของลูกค้า และความเป็นผู้นำว่ามีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร โดยการตรวจสอบคุณลักษณะของผู้นำ 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำแบบเน้นกลยุทธ์ 2) ผู้นำแบบเน้นการปฏิบัติงาน

1) ผู้นำแบบเน้นกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การและทำให้พนักงานร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การและค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติของพนักงานในระยะยาวได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญและมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันการทำงานและกลยุทธ์ต้องมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกับองค์การ ลูกค้า และพนักงาน

2) ผู้นำแบบเน้นการปฏิบัติงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน ออกแบบระบบที่แสดงระดับขั้นของการทำงานต่างๆ ลดหลั่นกัน มีความยุติธรรมและความเสมอภาค ตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงไปจนถึงระดับพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งพฤติกรรมผู้นำและการมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจแต่ละวันระหว่างพนักงานกับลูกค้า โดยผู้นำแบบเน้นการปฏิบัติงานมุ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะวิธีการทำงานของผู้นำ ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำเพื่อการรับใช้ด้วย

นอกจากนั้น จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญเฉพาะของผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ 15 ประการ ดังนี้

1) มีความศรัทธา/ความเชื่อต่อสมมติฐานที่มีคุณธรรมมากกว่า

2) มีความหวังทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3) มีความคิดสร้างสรรค์ด้วยความคิดริเริ่มและใฝ่รู้

4) มีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายอยู่เสมอ

5) มีความเป็นผู้ฟังและความเข้าใจที่ดี

6) มีศิลปะในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

7) มีความสามารถในการล่าถอยอย่างถูกจังหวะเพื่อแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุด รู้จักแยกแยะสิ่งที่สำคัญกว่าออกจากสิ่งที่สำคัญน้อยกว่า และสิ่งที่สำคัญกว่าออกจากสิ่งที่เร่งด่วน และให้ความสนใจกับสิ่งที่สำคัญมากกว่า

8) มีการยอมรับคารวธรรมและความเข้าใจในผู้อื่น การยอมรับ คือ การรับสิ่งที่ถูกเสนอด้วยความเห็นชอบ ความพอใจหรือความยินยอม ส่วนความเข้าใจในผู้อื่น คือ การนึกถึง คาดคะเนจากการตระหนักรู้ของคนๆ หนึ่งที่มีต่อมนุษย์ผู้อื่น ซึ่งทั้งการยอมรับและความเข้าใจในผู้อื่น เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความจงรักภักดีและความไว้วางใจในผู้นำ

9) มีสัมผัสหรือพรสวรรค์หรือจิตใต้สำนึกในการหยั่งสิ่งที่ไม่มีใครรู้ และสามารถเล็งเห็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ภายใต้กฎของธรรมชาติ

10) มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีด้วยการบริหารเวลา (จังหวะ เวลา) และข้อมูลที่มีอย่างสอดคล้องกัน

11) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและยึดเป็นหลักจริยธรรมสำคัญของภาวะผู้นำ เพราะว่าความล้มเหลว ในวิสัยทัศน์ที่ผู้นำคาดการณ์ล่วงหน้าไว้ถูกจัดว่าเป็นความล้มเหลวทางจริยธรรมด้วย

12) มีความตระหนัก รู้ และการรับรู้ เพื่อลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำให้แข็งแกร่งขึ้น (กล้าหาญ และ อดทน) เป็นการสร้างคุณค่าทางความคิดให้สามารถเผชิญหน้ากับความเคร่งเครียดและความไม่แน่นอนในชีวิต ซึ่งเป็นพื้นฐานในการมีอุเบกขา กล่าวคือ ผู้นำจะแยกตนเองออกจากปัญหาและใช้ความคิดพิจารณาตนเองว่ากำลังเผชิญกับอันตรายจากการคุกคามต่างๆ ทำให้เห็นชัดแจ้งในข้อผูกมัดและภาระหน้าที่เฉพาะเจาะจง ส่งผลให้เกิดการจัดลำดับความคิดจนกระทั่งสามารถแยกแยะสิ่งที่เร่งด่วนออกจากสิ่งที่สำคัญ การล่าถอยได้รวมทั้งได้แนวทางแก้ไขปัญหาทั้งสองสิ่ง

13) มีความสามารถในการโน้มน้าวใจคนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการหว่านล้อมแทนวิธีการบังคับขู่เข็ญ

14) ให้ความสำคัญกับชุมชน สังคม ในการมีส่วนร่วม ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสในการสร้าง/ฟื้นฟูแหล่งความรู้สำคัญที่จำเป็นในการใช้ชีวิต

15) มีความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม ซึ่งถือว่าเป็นพรสวรรค์ของผู้นำชั้นเลิศ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ 1) มีความศรัทธา/ความเชื่อต่อสมมติฐานที่มีคุณธรรมมากกว่า 2) มีความหวังทั้งในปัจจุบันและอนาคต 3) มีความคิดสร้างสรรค์ด้วยความคิดริเริ่มและใฝ่รู้ 4) มีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายอยู่เสมอ 5) มีความเป็นผู้ฟังและความเข้าใจที่ดี 6) มีศิลปะในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร 7) มีความสามารถในการล่าถอยอย่างถูกจังหวะ 8) มีคารวธรรมและความเข้าใจผู้อื่น 9) มีพรสวรรค์หรือจิตใต้สำนึก 10) มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี 11) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 12) มีความตระหนักรู้ และการรับรู้ 13) มีความสามารถในการโน้มน้าวใจคน 14) ให้ความสำคัญกับชุมชน สังคม 15) มีความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม

องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

โควี่ (อัญชลี ชัยชนะวิจิตร 2553: 17-23; อ้างอิงจาก Covey. 2002) ได้นิยามอำนาจทางธรรมหรือมโนธรรมว่า หมายถึง บุคคลที่มีอุปนิสัยทางธรรม ประพฤติศีลธรรมและมีความเสียสละเป็นหลักยึดในการดำรงชีวิต มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยมโนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่

1) ด้านความเสียสละ การแสดงออกทางอุปนิสัยถึงความเสียสละในปัจจัยพื้นฐาน 4 อย่าง ได้แก่

1.1) การเสียสละทางกายและทรัพย์สินเงินทอง คือ การควบคุมอารมณ์และการตอบแทน

1.2) การเสียสละทางอารมณ์/ความคิด คือ การละทิ้งตัวตนเปิดใจยอมรับคุณค่าและความแตกต่างของผู้อื่นการรู้จักกล่าวและรับคำขอโทษ พัฒนาจิตใจให้ใฝ่รู้และกำจัดอคติ

1.3) การเสียสละทางจิตใจ คือ การแสดงความเคารพอย่างลึกซึ้งและมีความรักให้ผู้อื่น รักการเรียนรู้ละเว้นความสนุกสนาน และมีความตระหนักว่าความมีอิสระอย่างแท้จริงนั้นเกิดจากการสร้างวินัยในตนเอง

1.4) การเสียสละทางจิตวิญญาณ คือ การใช้ชีวิตอย่างสมถะ กล้าหาญ การลดละความอยากได้และมีความปราถนาอย่างแรงกล้าในการทำความดีอันยิ่งใหญ่ด้วยการรับใช้อย่างมีสติ

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจทั้งด้านความคิดและจิตใจในการอุทิศตนเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคม

3) ด้านการคำนึงถึงผลลัพธ์และวิธีการ คือ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และวิธีการซึ่งทั้งสองอย่างต้องสอดคล้องไม่สามารถแยกจากกันได้ เพราะผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงวิธีการ

ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าไม่สามารถบรรลุผลได้ด้วยวิธีการที่ไร้คุณค่า อาจมีปรากฏให้พบได้บ้างแต่ในท้ายที่สุดจะมีผลกระทบที่ตามมาอย่างไม่คาดหวัง และจะทำลายผลลัพธ์นั้นลงได้

4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วยการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ความใส่ใจอย่างจริงใจต่อผู้อื่น

ความสำเร็จขององค์การกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ตวงทอง สรประเสริฐ (2550: 415 – 421) ได้ศึกษาจากผลการวิจัยของสก็อต บลานชาร์ด และ ซิการ์มี พบว่า

1) ด้านความสำเร็จขององค์การ ที่วัดผลจากการนำผลกำไร การเติบโตขององค์การ และความมั่นคงทางเศรษฐกิจการเงินรวมเข้ากับความไว้วางใจของพนักงานต่อองค์การ และความมั่นคงในหลักการ สร้างเป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิด เรียกว่า พลังชีวิตขององค์การ หรือ ซึ่งความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังกล่าวที่ส่งผลให้องค์การก้าวสู่องค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น (High Performing Organizations : HPOs) หรือ องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง สรุปได้ว่าผู้นำแบบเน้นการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำเพื่อการรับใช้ มีความสัมพันธ์และความสำคัญกับการสร้างความเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงนั่นเอง

2) ด้านความสำเร็จของพนักงานที่พบได้จากการแสดงออกหรือปรากฏทางอารมณ์ของพนักงานในปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี ความสามารถและศักยภาพในการสร้างผลผลิต การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและการสร้างทีมงานในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าพนักงานที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานก็มีการแสดงออกทางอารมณ์ด้วยเช่นเดียวกัน เช่น การขาดงานบ่อย ภาวะซึมเศร้า การมาทำงานสาย หรือแม้กระทั่งการทำลายทรัพย์สินขององค์การ

3) ด้านความภักดีของลูกค้า งานวิจัยพบสิ่งที่เรียกว่า “การอุทิศตัวของลูกค้า” ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางลักษณะ 3 อย่าง คือ

3.1) ความพึงพอใจ (ลูกค้ามีความสุขกับวิธีการที่องค์การให้บริการ)

3.2) ความภักดี (ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการอีก)

3.3) การสนับสนุน (ลูกค้ายินดีจะนำประสบการณ์ไปบอกต่อผู้อื่นเกี่ยวกับเรื่องดีๆ ที่ได้รับจากองค์การ)

4) ด้านความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำคือกลไกสำคัญในการผลักดันองค์การให้ก้าวสู่องค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น หรือองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและความเป็นผู้นำทั้งผู้นำแบบกลยุทธ์และผู้นำแบบเน้นการปฏิบัติงาน ยังมีปฏิสัมพันธ์กับการแสดงออกทางอารมณ์ของพนักงาน (ความสำเร็จ) การอุทิศตัวของลูกค้า (ความภักดี) และความสำเร็จขององค์การ

(พลังชีวิตขององค์การ) ในลักษณะที่บลานชาร์ด และซีการ์มี เรียกว่า ห่วงโซ่ผลประโยชน์ของผู้นำสองลักษณะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550: บทัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต และผลจากการทดลองใช้หลักสูตร ดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบบริการมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบริการภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบบริการมีทัศนคติ ต่อภาวะผู้นำแบบบริการภายหลังการฝึกอบรมและระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรม 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบบริการมีภาวะผู้นำแบบบริการในระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

เอเบล (Abel. 2000: Abstract) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบริการโดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบบริการและสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเดลไฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้งเพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย คือ 1)คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำแบบบริการเด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำแบบบริการเด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบบริการมีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบบริการไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่มคือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวชนักการศึกษา ผู้นำจากองค์การต่าง ๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำแบบบริการได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีผู้นำแบบบริการจากข้อมูลในการอภิปราย การทำรายการประเมินตนเองถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล 4 แห่งในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มิได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำแบบบริการแต่คณะผู้บริหารได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่านไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำแบบบริการในเวลาเดียวกันด้วย

ไคเคอร์ (Kyker. 2003: Abstract) ศึกษาการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย โดยใช้ภาวะผู้นำแบบบริการ และการเรียนรู้การบริการ งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้การบริการ ภาวะผู้นำแบบบริการ และการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ และปริมาณ ด้วยวธีการทดลอง และการพรรณนา ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 204 คน ทำแบบทดสอบ และกลุ่มตัวอย่างอีก 5 คน เข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบบริการ การอภิปรายแบบกลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้อื่น และจากผลของกระบวนการพบว่าตรงตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำแบบบริการมีความสัมพันธ์กับลักษณะของจิตวิญญาณ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีอำนาจมากขึ้น หลังจากเข้าร่วมการปฏิบัติการภาะผู้นำแบบบริการ และมีความตระหนักในด้านจิตวิญญาณมากขึ้นในระหว่างการเรียนรู้และการบริการ การวิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ตัวแบบและบทสนทนาที่เกี่ยวข้องในระหว่างการเรียนการบริการมีความสำคัญ และการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบบริการ จะช่วยเพิ่มประสบการณ์ได้

แพ็ตเตอร์สัน (Patterson. 2003: Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง Servant Leadership : A Theoretical Model โดยสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบริการต่อยอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) จากแนวคิดโครงสร้างการปฏิวัติวิทยาศาสตร์ (Structure of Scientific Revolutions) ของคุนห์ (Kuhn) ที่เรียกร้องให้พัฒนาทฤษฎีใหม่แทนที่ทฤษฎีเดิมที่ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ ปรากฏการณ์ทางสังคมที่ยังมิได้มีการศึกษาคือการที่ผู้นำมีความรักเสียสละ (Agapao Love) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Being Humble) ทำงานด้วยความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น (Acting Altruistically) มีวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม (Being Visionary for Followers) ความหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบริการอธิบายมโนทัศน์ดังนี้ (1) ความรัก (Love) (2) ความถ่อมตน (Humility) (3) ความเสียสละห่วงใย (Altruism) (4) วิสัยทัศน์ (Vision) (5) ให้ความเชื่อมั่น (Trust) (6) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และ(7) การให้บริการ (Service) มโนทัศน์เหล่านี้เป็นคุณธรรม (virtues) และแสดงออกให้เห็นได้ภายใต้บริบทของภาวะผู้นำ งานวิจัยนี้ให้รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของมโนทัศน์เหล่านี้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้รับใช้และในขณะเดียวกันก็มีความเป็นผู้นำด้วย สามารถพบได้ในทุกสถาบัน ทุกอาชีพ และดำรงชีวิต ปฏิบัติงานในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะสำคัญเฉพาะของผู้นำแบบผู้รับใช้ 15 ประการ และมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ 1) ด้านความเสียสละ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจทั้งด้านความคิดและจิตใจในการอุทิศตนเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคม 3) ด้านการคำนึงถึงผลลัพธ์และวิธีการ คือ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และวิธีการซึ่งทั้งสองอย่าง

ต้องสอดคล้องไม่สามารถแยกจากกันได้ 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วยการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ความใส่ใจอย่างจริงใจต่อผู้อื่น

1.4.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

บาส ;และเอโวลิโอ (Bass ;& Avolio. 1993) ได้อธิบายว่าผู้นำจะตอบสนองต่อผู้ตามให้ได้รับผลประโยชน์อย่างกว้างขวางและเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้ตามได้ตระหนักและยอมรับในจุดมุ่งหมายและพันธกิจของกลุ่ม ด้วยมุมมอง (Dimensions) 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma)
2. ความปรารถนา หรือแรงบันดาลใจ (Inspiration)
3. การกระตุ้นให้เกิดปัญญา/ความคิด (Intellectual Stimulation)
4. ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Individualized Consideration)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีความแข็งแกร่ง ซึ่งเป็นโอกาสสูงสุดในการนำเสนอและสื่อสารวิสัยทัศน์ แต่ก็มีข้อเสีย คือ สร้างความกดดันแก่ผู้บริหารทุกระดับในองค์การ เซอร์เมอร์ฮอร์น ;และคณะ จึงได้เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงควรใช้ร่วมกันกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบประเพณีนิยม (Traditional Leadership) ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้มีความจำเป็นต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน อันเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้นำมีทั้งภาวะผู้นำและหลักการบริหารจัดการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำด้วยการฝึกอบรมผู้นำที่เน้นให้มีมุมมองเกี่ยวกับวิสัยทัศน์หลายด้านและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การโดยการฝึกอบรมผู้นำนี้ควรให้ความสำคัญ และดำเนินการกับผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำองค์การ (Organizational Leadership) นั้น

เซอร์โต ;และทรีวิส เซอร์โต (Certo; & Trevis Certo. 2009: 402) ได้อธิบายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้แรงบันดาลใจในการกระตุ้นความเชื่อของผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ด้วยการสร้างสรรค์ความสำนึกในหน้าที่ ค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกับแนวคิดภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ หรือภาวะผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ที่กระทำผ่านกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์การ (Organization's Strategic Management Process) สอดคล้องกับผลการวิจัยของพสุ เดชะรินทร์ (2549: 8) ที่สรุปว่าแนวคิดหรือหลักการขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คือ แนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เพราะว่าการบริหารยุทธศาสตร์จัดเป็นการบริหารที่ช่วยให้องค์การมีการกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอีกด้วย ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมในการนำมาใช้พัฒนาหรือเชื่อมโยงกับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Tranformational Leadership Theory) มีดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล.2556: 248 - 250)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Burn

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบริน์ (Burn.1978) ซึ่งในตอนนั้นเขาใช้ชื่อเรียกว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ เบริน์ (Burn) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และ มนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก "ตัวตนในทุก ๆ วัน" (Everyday Selves) ไปสู่ "ตัวตนที่ดีกว่า" (Better Selves) Burns มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุก ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ เบริน์ (Burn) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่ษให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ โคลเบริ์ก (Kohlberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ เบริน์ (Burn) มีลักษณะเป็นแกนซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass

บาส (Bass)ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self - Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรกหรือที่เรียกว่า ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectations) Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) เขาเห็นว่า บารมีเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังจูงใจและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำเชิงบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดภาวะผู้นำ บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในทางที่กว้างกว่า Burn โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

บาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและมีผลการปฏิบัติได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ (Yukl. 2010) สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปเป็นตารางดังนี้

ตาราง 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤติการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจนตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจเข้าถึงได้ง่ายเป็น ตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การและทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การปฏิบัติ.* หน้า 250

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes และ Posner

โคเซส ;และ พอสเนอร์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556: 260 – 261 ; อ้างอิงจาก Kouzes; & Posner. 1995) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) โดยผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ การปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูล ข่าวสาร จากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

2. การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอุดมคติที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ใช้สัญชาติญาณหรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยการสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม ผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดและทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

3. มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enabling Other to Act) โดยการสนับสนุนความร่วมมือ ส่งเสริมเป้าหมายความร่วมมือกัน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูลมีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเองมีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถและมีการเสนอการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม

4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างมีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์การ และทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การมาเช้า เลิกงานช้า ทำงานหนัก และอยู่ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small

Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่องมีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับฉับไว

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจโดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ผลกระทบแบบปิกมาเลี่ยน (Pygmalion Effect) ซึ่งโดยปกติคนเรามักจะปฏิบัติตามที่ผู้อื่นคาดหวังจากเรา ผู้นำต้องช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมากขึ้น เช่น การชื่นชม การยอมรับในผลงาน และการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเสริมสร้างความคาดหวังของการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self – fulfilling Prophecy) ของพวกเขาด้วย มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับรางวัล ทั้งรางวัลจากภายใน หรือรางวัลทางด้านจิตใจและรางวัลจากภายนอก

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 L’s” (Four l’s) ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556: 252 – 253)

1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

ต่อมาบาสและเอโวลิโอ ได้มีการตรวจสอบองค์ประกอบใหม่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยในแบบวัดภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnair : MLQ (From 5X) ได้มีการจำแนกองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (Behavior) ผู้นำจะมีพฤติกรรม หรือมีการกระทำที่เน้นเรื่องค่านิยม ความเชื่อและพันธกิจ เช่น จะพูดถึงค่านิยม ศรัทธา และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของผู้นำ จะระบุอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการมีสำนึกต่อจุดมุ่งหมายอย่างแรงกล้า การตัดสินใจของผู้นำจะพิจารณาและคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกัน

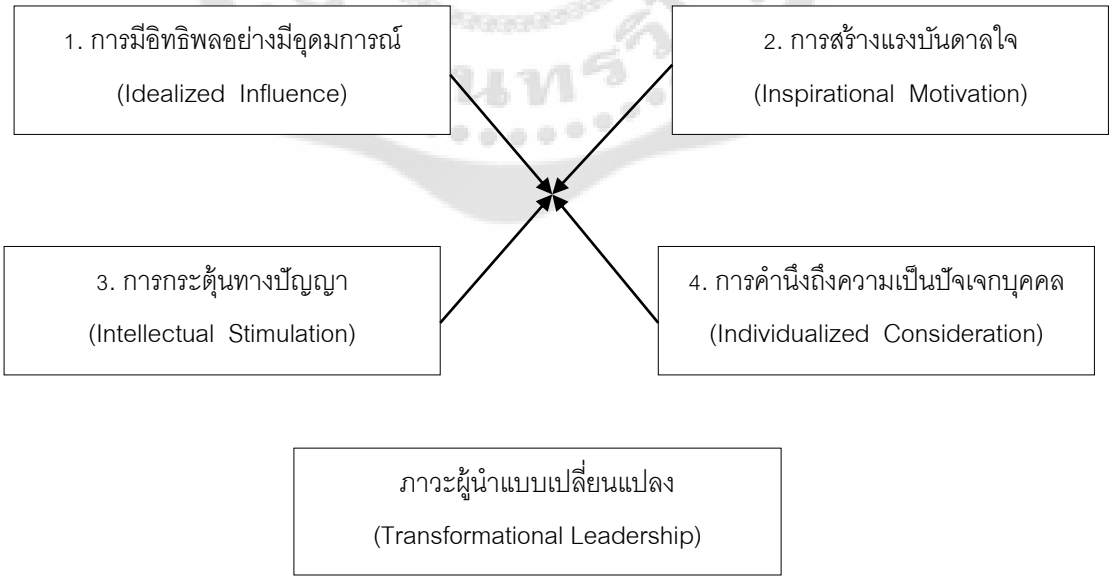
2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ผู้นำจะมีคุณลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกภาคภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือผู้นำจะแสดงออกถึงความรู้สึกเข้มแข็งและมั่นใจ

2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และการมีอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้

ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มองปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งหมดของทุกภาคส่วน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิผล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ บาส (Bass)

ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การปฏิบัติ.*

บทบาท/หน้าที่ของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

บทบาท/หน้าที่ของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมี 2 ประการ คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556: 260)

1. สร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ในผลลัพธ์ขององค์การและผลกระทบที่จะเกิดแก่ผู้ตามหรือพนักงานเมื่อองค์การไม่ประสบความสำเร็จในผลลัพธ์นั้น รวมทั้งทำความเข้าใจแก่พนักงานในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ด้วย

2. สร้างสรรค์วิสัยทัศน์องค์การ ความผูกพันกับวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับและทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Changes) ให้เป็นเรื่องง่ายและคุ้นเคยเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบ รมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธนินทร์ รัตนโอฬาร (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาปริญญาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ : การประยุกต์ใช้โมเดลการวัดเชิงก่อตัวและเชิงสะท้อน ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) บุคลิกภาพความฉลาดทางอารมณ์ จริยธรรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางค่อนไปทางมาก 2) โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนักศึกษาระหว่างมุมมองของผู้นำนักศึกษาและกลุ่มนักศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวบ่งชี้ที่ประเมินจากมุมมองของนักศึกษามีค่าสูงกว่ามุมมองของผู้นำนักศึกษาที่ทำการประเมินตนเอง รวมทั้งผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนักศึกษาระหว่าง

มุมมองผู้นำนักศึกษากับกลุ่มนักศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยขนาดความสัมพันธ์นั้นอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (r =0.29) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาปริญญาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ ที่ประยุกต์ใช้โมเดลการวัดเชิงก่อตัวและเชิงสะท้อน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลระดับบุคคล พบว่า บุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ และจริยธรรมของนักศึกษามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา อีกทั้งบุคลิกภาพของนักศึกษายังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา โดยส่งผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของนักศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับโมเดลระดับองค์กรพบว่า บริบทองค์กรของคณะวิชา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนักศึกษา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งบริบทองค์กรของคณะวิชาส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา โดยส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนักศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ตัวแปรทำนายทั้งหมดในระดับบุคคลและระดับองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาได้ 42% และ 64% ตามลำดับ และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาปริญญาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน มี 3 ประการคือ 4.1) สถาบันการศึกษาและคณะวิชาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาอย่างจริงจัง และกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการรณรงค์ภายในคณะหรือมหาวิทยาลัยเพื่อกระตุ้นให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4.2) ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้นำนักศึกษาควรเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำที่ดีต่อนักศึกษา และควรสนับสนุนส่งเสริม และผลักดันให้นักศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเอง และ 4.3) พ่อแม่ผู้ปกครองต้องพยายามปลูกฝังการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการเลี้ยงดูให้เกิดขึ้นกับลูกตั้งแต่วัยเด็ก

บาร์ลิ่ง ; วีเบอร์ ; และเคลโลเวย์ (Brling ; Weber; & Kelloway. 1996: Abstract) ศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ ขษงผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการทดลอง มีกลุ่มควบคุม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน เป็นผู้จัดการเขต 1 เขต ประกอบด้วย 20 สาขา ของธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในแคนาดา กลุ่มตัวอย่างได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุม จำนวน 9 คน และกลุ่มทดลอง จำนวน 11 คน การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 วัน และการฝึกอบรมสนับสนุนเป็นรายบุคคล หลังจากฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 เดือน จำนวน 4 ครั้ง ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุนาม โดยมีคะแนนวัดครั้งแรกเป็นตัวแปรร่วม ผลการศึกษาพบว่า ผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้ สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในกลุ่มควบคุม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม นำไปสู่ประโยชน์ แลความสำเร็จขององค์การ

1.4.3 แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5

คอลลินส์ (ขุนทอง ลอเสรีวานิช. 2546: 26-51; อ้างอิงจาก Collins. 2001) ได้อธิบายคุณลักษณะผู้นำที่ค้นพบจากงานวิจัย เรียกว่า “ผู้นำระดับ 5” (Level 5 Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลักดันบริษัทที่ดีให้ก้าวสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ผลงานวิจัยพบคุณลักษณะผู้นำระดับ 5 ดังนี้

1. มีบุคลิกส่วนตัวที่อ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสงี่ยม ขี้อาย สุภาพ ไม่ยึดมั่นในอัตตา (ending good out : ego) และไม่โอ้อวดโดดเด่น

2. มีความทะเยอทะยานเพื่อสถาบันหรือองค์การ

3. มีจิตใจที่มุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมายที่จะสร้างผลงานแก่องค์การ

4. มีวิสัยทัศน์ในการเลือกหรือกำหนดผู้นำที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Leadership Continuity) เพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าในผู้นำรุ่นถัดไป

5. มีความพากเพียรในการทำงาน

6. มีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของงาน และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะแบ่งปันความดีความชอบแก่ผู้บริหารระดับอื่นและพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5

ดลพร ทวาโรจน์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ผลการวิจัยสรุปดังนี้

1. พฤติกรรมการตัดสินใจแบบเฉียบขาด แบบยืดหยุ่น แบบแบ่งชั้น แบบบูรณาการ และแบบระบบ ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับมาก

2. การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับมาก

3. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับมาก

4. พฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมการตัดสินใจแบบยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม สามารถทำนายการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 64.40 ต่อการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศศิธร รณะบุตร.(2558: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาและพัฒนาความมุ่งมั่นในการเรียนของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการศึกษาปฐมวัย ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า แบบวัดความมุ่งมั่นในการเรียนของนักศึกษามีสามองค์ประกอบ ได้แก่ เจตคติต่อการเรียน มี 6 ตัวบ่งชี้ แรงจูงใจในการเรียน มี 4 ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมการเรียน มี 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ทั้งโมเดลการวัดองค์ประกอบเดี่ยวและโมเดลการวัดหลายองค์ประกอบมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ผลการสร้างรูปแบบฝึกอบรมได้รูปแบบฝึกอบรมแบบ 4A ประกอบด้วย ขั้นการสร้างบรรยากาศ (Atmosphere) ขั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Active Learning) ขั้นการวิเคราะห์(Analysis) และ ขั้นการนำไปประยุกต์ใช้ (Applications) ซึ่งมีคุณภาพในระดับเหมาะสมมาก และ3) ผลการพัฒนาความมุ่งมั่นในการเรียนของนักศึกษาพบว่า รูปแบบฝึกอบรมแบบ 4A สามารถพัฒนาความมุ่งมั่นในการเรียนของนักศึกษา โดยมีคะแนนหลังการทดลองสูงกว่าก่อนทดลองและสูงกว่าคะแนนนักศึกษาในกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยมีขนาดส่งผล (Effect size) ต่อคะแนนรวมระดับมาก (Cohend's d =1.70) และมีขนาดส่งผลต่อคะแนนรายด้านทุกด้านระดับมาก (Cohend's d =1.13, 1.57 และ 1.55)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 มีคุณลักษณะบางส่วนที่สอดคล้องกับผู้นำแบบผู้รับใช้และบางส่วนที่ช่วยเสริมความแข็งแกร่ง ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่น การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่น และลดภาพลักษณ์ที่อ่อนแอของผู้นำแบบผู้รับใช้ลงได้ ดังนั้น องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือองค์การที่ดีที่จะก้าวสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่สามารถบูรณาการคุณลักษณะผู้นำระดับ 5 เข้ากับผู้นำแบบผู้รับใช้อันเป็นการเสริมจุดแข็งแก่ผู้นำ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร พนักงานขององค์การ และพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีภาวะผู้นำอันเป็นการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างคุณภาพบัณฑิตก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ในวงกว้างมากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.4 แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Leadership)

โฮลบีเช (Holbeche. 2010: 2-7) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารในสายงานที่เน้นและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลาทั้งแบบทันทีทันใด และระยะปานกลาง มีมุมมองในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ด้วยกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและประสบความสำเร็จในการส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า และพนักงานหรือบุคลากรจัดเป็นวัตถุดิบผู้สร้างสรรค์และนำส่งในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้แก่องค์การ ลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างสนับสนุนความสามารถขององค์การ (Organization's capability) ในการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะกลาง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ โฮลบีเช อธิบายว่าเป็นการประยุกต์ภาวะผู้นำใช้กับบทบาทหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2 อย่าง คือ

1) อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องที่ภาวะผู้นำพึงปฏิบัติแก่ทรัพยากรมนุษย์ 2) อำนาจหน้าที่ของผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์มาจากไหน นอกจากนี้ผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นผู้ที่คิดและทำมีสายตากว้างไกลและนำ องค์การให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งจัดเป็นรากฐานในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนแก่องค์การ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้วยพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษ (Talent Experts) และให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานเป็นสิ่งขับเคลื่อน (Driving performance) องค์การ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นได้ (Resilient Culture) โดยเปลี่ยนจากเดิมใช้การควบคุมและใช้กฎระเบียบมาเป็นการให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและการบริหารความเสี่ยงด้วยแนวคิดที่มุ่งสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างสรรค์องค์การให้แข็งแกร่ง และเพิ่มจริยธรรมทางธุรกิจโดยกำหนดไว้ในวัฒนธรรมองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์

อิศรา รุ่งทวีชัย (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารเวลาของนิสิตนักศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

อิศรา รุ่งทวีชัย (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารเวลาของนิสิตนักศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเวลาของนิสิต นักศึกษาภายใน 1 สัปดาห์ นิสิตนักศึกษามีการใช้เวลาด้านการเรียนเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ การใช้เวลากับเพื่อน การใช้เวลาในช่วงเวลาว่าง การใช้เวลากับครอบครัว และการใช้เวลาในการพบอาจารย์ เป็นอันดับที่ 2 – 5 ตามลำดับ

2. นิสิตนักศึกษา ที่มีระดับชั้น สาขาวิชาที่ศึกษา และความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมต่างกัน มีการบริหารเวลาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนนิสิตนักศึกษา ที่มีเพศต่างกัน ที่พักอาศัยต่างกัน มีการบริหารเวลาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กิตติศักดิ์ กอร□อย (2550: 75) ได้ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการทำงานเป□นทีม ของนิสิตปริญญาตรี ภาคปกติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลการวิจัยสรุปได□ดังนี้

1.นิสิตปริญญาตรี ภาคปกติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีพฤติกรรมการทำงานเป□นทีม โดยรวมและเป□นรายด□านอยู□ในระดับมาก

2. นิสิตชายและหญิง มีพฤติกรรมการทำงานเป□นทีม โดยรวมและเป□นรายด□านแตกต□างกันอย□างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. นิสิตที่ศึกษาอยู□ในระดับชั้นปีต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมแตกต่างกัน อย□างมีนัยสำคัญทางสติถิ ที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป□นรายด□านพบว□า ด□านบทบาทใน การทำงาน และ ด□านกระบวนการทำงานเป□นทีม แตกต□างกัน อย□างมีนัยสำคัญทางสติถิ

4. นิสิตที่เรียนคณะวิชาต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. นิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

6. นิสิตที่มีสถานภาพการพักอาศัยต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จอย่างยั่งยืน ครอบคลุมทั้งในระยะสั้นที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การรู้จักบริหารเวลา และในระยะยาวด้วยการเน้นการบริหารจัดการคนเก่ง(Talent Management) ที่จัดเป็นทรัพย์สินด้านทรัพยากรมนุษย์อันทรงคุณค่าขององค์การ ใช้ผลงาน (Performance) ขับเคลื่อนองค์การสู่ภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของดรักเกอร์ และการสร้างวัฒนธรรม จริยธรรมที่จะสามารถเผชิญกับความเสี่ยงภายใต้บริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันนำไปสู่การสร้างความสามารถหรือศักยภาพขององค์การ (Organizational Capability) ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงนั่นเอง

จากแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำของนักวิชาการ นักการศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Executive) เพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) ด้วยการสังเคราะห์คุณลักษณะ พฤติกรรมที่เป็นจุดแข็งและทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ 7 แบบ ทั้งภาวะผู้นำสมัยดั้งเดิมและภาวะผู้นำ

สมัยใหม่หรือร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 และภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Leadership) และบูรณาการร่วมกับผู้บริหารทรงประสิทธิผล (The Effective Executive) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ

ดังนั้น จากการศึกษาเอกสารทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948) ; ยุคค์ (Yukl. 2010) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของ มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies); มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies)ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967) ตลอดจนแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Green leaf. 1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978) ; บาส (Bass. 1985) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) ผู้วิจัยได้สรุปการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและผู้บริหารทรงประสิทธิผล ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 สรุปการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและผู้บริหารทรงประสิทธิผล

ภาวะผู้นำ/ผู้บริหาร	**นักวิชาการ/ นักการศึกษา/นักการจัดการ/มหาวิทยาลัย**		
1.ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ	**(สต็อกดิลล์ .1948)**	**(เซอร์โต และ ทรีวิสเซอร์โต .2009)**	**(ยุคค์ .2010)**
	มีความเฉลียวฉลาด	มีความฉลาด สติปัญญา	ความฉลาดทางอารมณ์
	มีความรู้สึกไว ต่อความต้องการของคน	กล้าตัดสินใจ	ความฉลาดทางสังคม
	ความเข้าใจในงาน	มีศิลปะในการพูดสื่อสาร	ความคิดเชิงระบบ
	ความริเริ่ม	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	ความสามารถในการเรียนรู้
	ความอดทนต่อการแก้ปัญหา	มีความเพียร	ความซื่อสัตย์
	ความต้องการอำนาจและการควบคุม	มีทักษะในการเข้าสังคม	
	การแสวงหาการยอมรับในการรับผิดชอบ	มีความปรารถนาสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ	
2.ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม	**(มหาวิทยาลัยไอโอวา.1930)**	**(มิชิแกน .1957)**	**(โอไฮโอ .1940)**
	มีการรวมอำนาจ การบริหารและการตัดสินใจ	มุ่งเน้นผลผลิต	มุ่งโครงสร้างงานโดยการกำหนดเป้าหมาย
	เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกการตัดสินใจและการแก้ปัญหา	มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย	มีการจัดทำแผน และรายละเอียดงาน

	ชอบให้ความช่วยเหลือ	มุ่งเน้นผู้ร่วมงาน	มีการมอบหมายงาน
		ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	มีการกำหนดเวลางานแล้วเสร็จ
		มีความสนใจและเอาใจใส่ปัญหา	มุ่งเน้นความสัมพันธ์บุคคล
			มีการสร้างความเสมอภาค
			มีการสร้างความไว้วางใจ
			มีการยอมรับความคิดความรู้สึกของสมาชิก

ตาราง (4) ต่อ

ภาวะผู้นำ	นักวิชาการ/ นักการศึกษา/นักการจัดการ/มหาวิทยาลัย
3.ภาวะผู้นำแบบสถานการณ์	**(ฟิดเลอร์. 1967)**
	มีการสร้างความไว้วางใจ
	การสร้างความเคารพนับถือ
	มีการรับฟังความต้องการของพนักงาน
	มุ่งเน้นความสำเร็จในงาน
	ให้ความสำคัญกับสถานการณทั้งภายในและภายนอก
4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	**(กรีนลีฟ. 1977)**
	มีความศรัทธาต่อการมีคุณธรรม
	มีความหวังเสมอ
	มีความสร้างสรรค์
	มีจุดมุ่งหมาย
	มีความเป็นผู้ฟังและมีความเข้าใจ
	มีศิลปะในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร
	มีความสามารถในการแสวงหาโอกาส
	มีคารวะธรรม และความเข้าใจผู้อื่น
	มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี
	มีการบริหารเวลา
	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
	มีความกล้าหาญ อดทน
	มีความสามารถในการโน้มน้าวใจคน
	ให้ความสำคัญกับชุมชน สังคมในการมีส่วนร่วม
	มีมโนทัศน์ และความคิดเชิงระบบ
	มีความเสียสละ
	มีวินัยในตนเอง
	มีการสร้างแรงบันดาลใจ และอุทิศตนเพื่อสังคม

	มีการคำนึงถึงผลลัพธ์และวิธีการต้องสอดคล้องกัน
	มีความเห็นอกเห็นใจ และมีความใส่ใจ อย่างจริงใจต่อผู้อื่น

ตาราง (4) ต่อ

ภาวะผู้นำ	นักวิชาการ/ นักการศึกษา/นักการจัดการ/มหาวิทยาลัย		
5.ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	(เบิร์น . 1978)	(บาส .1985)	(โคเซส และ พอสเนอร์.1995)
	มีความตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม	สร้างความตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงาน	ชอบความท้าทาย
	มีการสร้างจิตสำนึก	มีการยกระดับความต้องการของผู้ตาม	ชอบการแสวงหาโอกาส
	มีความยุติธรรม ความเสมอภาค	ได้รับความเชื่อมั่นและความเคารพจากผู้ตาม	มีการสร้างแรงจูงใจ
	ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน	มีการสร้างแรงจูงใจ	มีการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์
		มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	มีการมอบอำนาจ
		การทำงานเป็นทีม	มีการสร้างความไว้วางใจ
		มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	ให้การสนับสนุนความร่วมมือ
		มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	มีการพัฒนาสมรรถนะ
		ให้ความสำคัญในการดูแลเอาใจใส่	มีการสร้างค่านิยม
		ชอบสอนงานและให้คำปรึกษา	มีการรักษาคำพูด
		มีการสร้างโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	มีการสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ
		มีการสื่อสารแบบสองทาง	
		มีการมอบหมายงาน	
6.ภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5	(คอลลินส์. 2001)	-	-
	อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่โอ้อวดโดดเด่น	-	-
	มีความทะเยอทะยานเพื่อองค์กร	-	-
	มีจิตใจมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	-	-
	มีวิสัยทัศน์ในการเลือกผู้นำสืบทอดตำแหน่ง	-	-
	มีความพากเพียรในการทำงาน	-	-
7.ภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์	(โฮลบีเช่ . 2010)	-	-
	มุ่งเน้นและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	-	-
	ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา	-	-
	มีกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมี	-	-

	คุณค่า		
	มีวิสัยทัศน์และการนำองค์กร	-	-
	เป็นผู้มีพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษ	-	-
	ให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานขององค์กร	-	-
	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น	-	-
	มีการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดี	-	-

ตาราง 4 (ต่อ)

ผู้บริหาร	นักวิชาการ/ นักการศึกษา/นักการจัดการ/มหาวิทยาลัย		
8. ผู้บริหารทรงประสิทธิผล	**(ดรักเกอร์ .1995)**	-	-
	1 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	-	-
	2 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	-	-
	3 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	-	-
	4 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	-	-
	5 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	-	-

2. ผู้บริหารทรงประสิทธิผล

2.1 ความหมายของผู้บริหารทรงประสิทธิผล

ดรักเกอร์ (Drucker. 1995: 1-8) ให้นิยามความหมายของผู้บริหารทรงประสิทธิผล (Effective Executive) คือพนักงานที่มีองค์ความรู้หรือใช้ความรู้ (Knowledge Worker) อย่างมีศิลปะ โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับงานอย่างเป็นระบบด้วยความมุ่งมั่น พากเพียร มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและสร้างผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในผลการปฏิบัติงาน (Performance Capacity) ขององค์การ

วอร์กเกอร์ (Walker. 1989: 1-5) อธิบายว่าผู้บริหารทรงประสิทธิผล (Effective Administrator) คือผู้ที่มีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการรับใช้ ให้บริการมากกว่าบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดให้รับผิดชอบ มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงานและเป็นนักแก้ปัญหาโดยมีการบริหารงานอย่างเป็นกระบวนการและมีความเชื่อมั่นในตนเองมากอย่างมีเหตุผล

อำนาจ ธีระวนิช (255: 20-21) อธิบายว่าผู้บริหารทรงประสิทธิผล คือผู้ที่ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Performance) อันได้แก่ผลลัพธ์สะสมขั้นสุดท้ายของกระบวนการทำงานและกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการทำงานที่แต่ละชิ้นงานของพนักงาน โดยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุได้เพื่อกระตุ้นความพยายามขององค์การและพนักงานในการจัดหาบางสิ่งบางอย่างที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารทรงประสิทธิผล หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่มีอยู่ประจำตัวหรือแสดงออกในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีองค์ความรู้หรือใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะ มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับงานอย่างเป็นระบบ ด้วยความมุ่งมั่น พากเพียร มีความรับผิดชอบ เสียสละและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายและความต้องการของลูกค้า

2.2 ความสำคัญของผู้บริหารทรงประสิทธิผล

ดรักเกอร์ (Drucker. 1995: 15) กล่าวถึงความสำคัญของ ผู้บริหารทรงประสิทธิผลว่าเป็นผู้ดำเนินการให้ประสิทธิผลองค์การเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งบรรลุความสำเร็จขององค์การและความพึงพอใจของลูกค้า

เชอร์เมอร์ฮอรน์ ; ฮันน์ ; และออสบอร์น (Schermerhorn ; Hunt; & Osborn. 2002: 30-31) อธิบายว่า ความสำคัญของผู้จัดการประสิทธิผลหรือผู้จัดการระดับกลาง (The Effective Manager) ช่วยแก้ปัญหาการต่อต้านการทำงานเป็นทีมของพนักงานบางส่วนที่มีมุมมองหรือความคิดว่าการทำงานเป็นทีมไม่ยุติธรรมสำหรับพวกเขา ช่วยเสริมสร้างการฝึกอบรม แก่ผู้จัดการและพนักงานที่มีความกดดัน ตึงเครียดจากการที่องค์การต้องพัฒนาก้าวสู่องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) โดยการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ทักษะในหน้าที่ใหม่เป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน โดยสอดคล้องกับ เดรสเลอร์ (Dessler. 2002: 4-5) ได้แบ่งประเภทของผู้จัดการไว้ 3 ระดับ คือ ระดับต้น (First - line Manager) ระดับกลาง (Middle or Effective Manager) ระดับสูงสุด (Executive Manager) ซึ่งดรักเกอร์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นบุคคลที่เริ่มเข้าทำงานก็ตาม สามารถเป็นผู้บริหารประสิทธิผลได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าความสำคัญและผลงานของผู้จัดการระดับกลาง หรือผู้จัดการประสิทธิผล จะเป็นสิ่งที่สะท้อนความสำคัญและผลงานของผู้จัดการระดับสูงสุดหรือผู้บริหารประสิทธิผลด้วย ในทำนองเดียวกันผู้จัดการระดับกลางหรือผู้จัดการประสิทธิผล ก็สามารถก้าวสู่ความเป็นผู้บริหารประสิทธิผลได้ด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารทรงประสิทธิผล มีความสำคัญช่วยให้ประสิทธิผลองค์การเพิ่มสูงขึ้น

โดยก้าวสู่องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ซึ่งสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมผู้บริหาร หรือผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ผู้บริหาร ได้มีความรู้ ทักษะในหน้าที่ใหม่ เป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นบุคคลที่เริ่มเข้าทำงานก็ตาม สามารถเป็นผู้บริหารประสิทธิผลได้

2.3 แนวคิดผู้บริหารทรงประสิทธิผล

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552: 28-49; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) เสนอแนวคิดผู้บริหารทรงประสิทธิผล ดังนี้

1. ประสิทธิผลจัดเป็นเทคโนโลยีที่เป็นความรู้เฉพาะของพนักงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker)

2. พนักงานผู้ใช้ความรู้สามารถเป็นผู้บริหารทรงประสิทธิผลได้ทุกคนเพราะว่าเป็นผู้รับผิดชอบในการมีส่วนร่วมสร้างความสามารถขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

3. การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้เสมอด้วยการสร้างนิสัยการเรียนรู้ซ้ำๆและการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

โควี่ (สงกรานต์ จิตสุทธิภากร. 2545: 62-67; อ้างอิงจาก Covey. 2002) เสนอแนวคิดการพัฒนาผู้มีประสิทธิผลสูงด้วยคุณลักษณะอุปนิสัย 7 ประการ ตามแบบวงจรวุฒิภาวะ (Maturity Continuum) ที่มีจุดประสงค์สร้างอุปนิสัยส่วนตัวของแต่ละคนให้มีประสิทธิผลโดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการพึ่งผู้อื่นไปเป็นการพึ่งตนเองและนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน หรือเปลี่ยนจากชัยชนะส่วนตน (Private victories) ไปสู่ชัยชนะในสังคม (Public Victories) ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะที่ดีพร้อมก้าวสู่คนที่มีประสิทธิผลสูง โดยมีอุปนิสัย 7 ประการ ดังนี้

1. นิสัยบี-โปรแอกทีฟ คือการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
2. นิสัยที่เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ คือการเป็นผู้นำในตนเอง
3. นิสัยทำสิ่งที่สำคัญก่อน คือรู้จักการบริหารเวลา
4. นิสัยคิดแบบชนะ/ชนะ คือการมีภาวะผู้นำระหว่างบุคคล การมีมนุษยสัมพันธ์
5. นิสัยเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา คือมีการสื่อสารที่ดี
6. นิสัยผนึกพลังประสานความต่าง คือมีความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์
7. นิสัยเติมพลังชีวิตของตนเองให้สมดุล

2.4 องค์ประกอบของผู้บริหารทรงประสิทธิผล

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552: 50 -163 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) อธิบายองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการที่ผู้บริหารทรงประสิทธิผลต้องปฏิบัติให้เป็นนิสัย ดังนี้

1. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการกับเวลาที่ต้องใช้ในการทำงาน ได้แก่ การบันทึกเวลาที่ใช้ไปจริงหรือการวินิจฉัยเวลา ความพยายามบริหารเวลา การวิเคราะห์และการรวบรวมเวลา

2. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานที่เป็นผลสำเร็จหรือประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งการมีส่วนร่วมสร้างผลงาน (Contribution) และความรับผิดชอบต่อผลของงานนั้น ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร วิธีการทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิผล การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล และการประชุมทรงประสิทธิผล โดยอธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในองค์กรของผู้บริหารที่เกิดจากการให้ความสนใจในการมีส่วนร่วมสร้างผลงานของตนเองและผลงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาคนอื่น

3. การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน หมายถึง การนำจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้เป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานร่วมกันทั้งจุดแข็งของตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และของผู้ใต้บังคับบัญชา บนแนวคิดว่าจุดแข็งทั้งหมดที่มีคือหนทางสู่ความสำเร็จ

4. การมุ่งเน้นความสนใจ (Concentration) ในเรื่องหลักๆ และรู้จักบังคับตนเองให้จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ควรทำเป็นสิ่งแรก รู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่มาก่อน (Piorities) กับสิ่งที่มาทีหลัง (Posteriorities)

5. การเป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล หมายถึงกระบวนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอันทรงประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1) การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2) ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3) การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4) แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5) กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทรงประสิทธิผล

พิมพ์ โหล่คำ (2550: 51 – 52) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสามารถในการบริหารเวลาของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. นิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความสามารถในการบริหารเวลา โดยรวมอยู□ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป□นรายด□านพบว□านิสิตมีความสามารถในการบริหาร
เวลาทั้งหกด□านอยู□ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความสามารถในการบริหารเวลาของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมและเป□นรายด□านหกด□านจำแนกตามตัวแปร เพศ ชั้น ป□ที่ศึกษา
กลุ□มสาขาวิชา วิธีการอบรมเลี้ยงดู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสรุปได□ดังนี้

2.1 นิสิตชายและนิสิตหญิงมีความสามารถในการบริหารเวลาโดยรวมแตกต□างกันอย□าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป□นรายด□าน พบว□านิสิตชายและนิสิตหญิงมี
ความสามารถในการบริหารเวลา ด□านการกำหนดเป□าหมายการดำเนินชีวิต และด□านการปรับปรุง
แผนการใช□เวลาและแก□ไขกิจกรรมที่ทำให□เสียเวลาแตกต□างกันอย□างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

2.2 นิสิตที่กำลังศึกษาอยู□ในชั้นป□ที่ต□างกันมีความสามารถในการบริหารเวลาโดยรวม ไม□แตกต□างกันเมื่อพิจารณาเป□นรายด□านพบว□านิสิตที่กำลังศึกษาอยู□ในชั้นป□ที่ต□างกันมีความสามารถ ในการบริหารเวลาด□านการประเมินผลการใช□เวลาแตกต□างกันอย□างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 นิสิตที่ศึกษาในกลุ□มสาขาวิชาต□างกันมีความสามารถในการบริหารเวลาโดยรวมและ เป□นรายด□านทุกด□านไม□แตกต□างกัน

2.4 นิสิตที่ได□รับการอบรมเลี้ยงดูด□วยวิธีการที่ต□างกันมีความสามารถในการบริหารเวลา โดยรวมและเป□นรายด□านทุกด□านไม□แตกต□างกัน

2.5 นิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต□างกันมีความสามารถในการบริหารเวลาโดยรวม แตกต□างกันอย□างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป□นรายด□านพบว□านิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนต□างกันมีความสามารถในการบริหารเวลาด□านการกำหนดเป□าหมายการดำเนินชีวิต แตกต□างกันอย□างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วินิดา เจียระนัย (2550: 7) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษาของนิสิตคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ตัวแปร เพศ สาขาวิชาเอกที่เรียน ภูมิลำเนา สภาพของครอบครัว รายได้ของครอบครัว เจตคติที่มีต่อ

เพื่อน แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกและกระแสโลกาภิวัฒน์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษาของนิสิตคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า ผู้บริหารทรงประสิทธิผลประกอบด้วย คุณลักษณะแสดงออกที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 2) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 3)การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 4) การมุ่งเน้นความสนใจ ในงานหลักๆ และจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การเป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล คือ การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948); ยุคค์ (Yukl. 2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของ มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies); มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies); มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler.1 967); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ กรีนลีฟ (Greenleaf.1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burn. 1978) ; บาส (Bass.1985); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001)และแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010); ผู้บริหารทรงประสิทธิผลของดรักเกอร์ (Drucker. 1995) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหาเกี่ยวกับ 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมหรือทักษะของผู้นำหรือบุคคลที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม

การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม การมีความคิดเชิงระบบ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความไว้วางใจ

3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล เป็นผู้ที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ช่วยให้ประสิทธิผลองค์การเพิ่มสูงขึ้น เพราะว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายของทั้งระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การศึกษาและวิเคราะห์ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะ พฤติกรรมของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ

สำหรับการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพและประสิทธิผล แนวทางเลือกที่ดีคือการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าไว้ โดยที่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการใช้ชีวิตและการแก้ปัญหา การสร้างความสำเร็จทั้งหน้าที่การงานและครอบครัว การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ชุมชนของนิสิตนักศึกษา ที่ในอนาคตมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการศึกษา โดยเฉพาะการได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ที่มีคุณลักษณะ พฤติกรรม และทักษะต่างๆรวม 15 ประการตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ และการสำรวจเก็บข้อมูลจากนิสิต ที่สำคัญคือนำข้อมูลผ่านการจัดกระทำและการวิเคราะห์ทางสถิติแล้ว ทำให้อาจเชื่อได้ว่ากิจกรรมฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลจะส่งผลให้นิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะ คุณสมบัติและศักยภาพเป็นที่ต้องการของประเทศ สังคมชุมชน ตลาดแรงงานและผู้ใช้บัณฑิตเพราะว่าภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมีความสำคัญสำหรับสร้างเอกลักษณ์ผู้นำเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ สังคม ชุมชน ครอบครัวและองค์กร แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม คิดสร้างสรรค์และคิดเชิงระบบเป็น มีวิสัยทัศน์ รู้จักกำหนดเป้าหมายในการทำงานและเป้าหมายชีวิต สามารถพึ่งพาตนเอง มีบุคลิกภาพที่ดีและมีความฉลาดทางสังคม นอกจากนี้ศักยภาพที่เพิ่มขึ้นจากการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเตรียมพร้อมได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของนิสิตนักศึกษาไทยอีกด้วย

3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948); ยุคค์ (Yukl. 2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ; มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler.1967) ; แนวคิดภาวะผู้นำ

แบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf.1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978) ; บาส (Bass. 1985); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010); ผู้บริหารทรงประสิทธิผลของ (Drucker. 1995) และได้สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Leadership) ประกอบด้วย 15 ด้าน ดังนี้

1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น.
2. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม
3. การมีความคิดสร้างสรรค์
4.การมีมนุษยสัมพันธ์
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การทำงานเป็นทีม
7. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม
8. การมีความคิดเชิงระบบ
9.การสร้างแรงจูงใจ
10. การสร้างความไว้วางใจ
11. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
12. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก
13. การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน
14. การมุ่งเน้นงานหลักและ จัดลำดับความสำคัญของงาน
15. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ลำดับที่	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	แนวคิด / ทฤษฎี							
		ภาวะผู้นำสมัยดั้งเดิม			ภาวะผู้นำสมัยใหม่				ผู้บริหารทรงประสิทธิผล ดรักเกอร์ (1995)
		ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ สต็อกดิลล์ (1948) เซอร์โต และทรีวิสเซอร์โต (2009) ยุคค์ (2010)	ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม มหาวิทยาลัยไอโอวา (1930) มิชิแกน (1957) โอไฮโอ (1940)	ภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ ฟิดเลอร์ (1967)	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กรีนลีฟ (1977)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เบิรน์ (1978) บาส (1985) โคเซส และพอสเนอร์ (1995)	ภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 คอลลินส์ (2001)	ภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ โฮลบีเช่ (2010)	
1	การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2	การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม		✓		✓	✓	✓	✓	
3	การมีความคิดสร้างสรรค์	✓	✓		✓			✓	
4	การมีมนุษยสัมพันธ์	✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ □ 5□การติดต่อสื่อสาร ✓ ✓ ✓ ✓ □ 5□การติดต่อสื่อสาร ✓	✓	✓		✓		
5	การติดต่อสื่อสาร	✓			✓	✓		✓	
6	การทำงานเป็นทีม		✓			✓		✓	

7	การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม				✓	✓		✓	
8	การมีความคิดเชิงระบบ	✓			✓	✓			

ตางราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	**องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล**	**แนวคิด / ทฤษฎี**							
		สมัยดั้งเดิม				สมัยใหม่			ผู้บริหารทรงประสิทธิผล ดรักเกอร์ (1995)
		ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ สต็อกดิลล์ (1948) เซอร์โต และทรีวิสเซอร์โต (2009) ยุคค์ (2010)	ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม มหาวิทยาลัยไอโอวา (1930) มิชิแกน (1957) โอไฮโอ (1940)	ภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ ฟิดเลอร์ (1967)	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กรีนลีฟ (1977)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เบิรน์ (1978) บาส (1985) โคเซส และพอสเนอร์(1995)	ภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 คอลลินส์ (2001)	ภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ โฮลบีเช่ (2010)	
9	การสร้างแรงจูงใจ	✓				✓			
10	การสร้างความไว้วางใจ		✓	✓		✓			
11	การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ				✓			✓	✓
12	การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก		✓	✓	✓				✓

13	การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน								✓
14	การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน		✓	✓					✓
15	การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	✓	✓		✓				✓

จากตาราง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย 15 ด้าน ได้แก่ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น. 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ 10) การสร้างความไว้วางใจ 11) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 14) การมุ่งเน้นงานหลักและ จัดลำดับความสำคัญของงาน 15) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารเพิ่มเติม เพื่อนำไปสรุปเป็นนิยามศัพท์เฉพาะในการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) คุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น

1.1) **ความหมายของคุณธรรม** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พินิจ รัตนกุล (2547: 27 – 28) ได้อธิบายว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่แสดงออกทางการกระทำที่มีความยุติธรรม หรือความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความพอดี เป็นองค์ประกอบ โดยคุณธรรมอาจไม่ได้เป็นสิ่งที่เราได้มาตามธรรมชาติตั้งแต่เกิดหรือด้วยการเล่าเรียน และหากคุณธรรมเป็นสิ่งที่สอนไม่ได้แล้ว คุณธรรมก็ไม่ใช่ความรู้ เพราะว่า ความรู้สามารถสอนได้

วิทยา นาควัชระ (2547: 27, 42 – 43) ได้กล่าวถึง คุณธรรมว่า เป็นคุณลักษณะของความดีที่มนุษย์ต้องมีให้ได้เพื่อใช้ปรับตัวเข้าหาความเป็นสากล ทำให้ชีวิตมีคุณภาพและประสิทธิภาพดีขึ้น ได้แก่ ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความรักเพื่อนมนุษย์ โดยเฉพาะความรักเพื่อนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่สุดในการทำงานทุกอย่างเพราะว่าช่วยลดความเห็นแก่ตัวลงทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความรัก และพลังอดทนขึ้น

นงลักษณ์ วิรัชชัย ;และคณะ (2551: 2) ได้กำหนดความหมาย คุณธรรมจริยธรรมว่า เป็นความประพฤติปฏิบัติที่เป็นความดีงามและเป็นธรรม ความประพฤติหรือหน้าที่อันควรปฏิบัติในการครองชีวิต ความดีงามที่ถูกต้องตามขนบประเพณีอันเป็นที่ยอมรับ

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) (2557: 10) ได้กล่าวถึง คุณธรรมที่คนไทยทุกคนควรมี 7 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความขยันหมั่นเพียร ความมีวินัยและความอดทน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระดับคุณธรรมจริยธรรม มี 3 ระดับ ได้แก่ 1. การพัฒนาคุณธรรมในระดับตนเอง 2. บทบาทในการพัฒนาคุณธรรมในระดับครอบครัว และ 3. บทบาทในการพัฒนาคุณธรรมในระดับสังคม

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความประพฤติหรือหน้าที่อันดีงามที่ทุกคนควรปฏิบัติในการครองชีวิต ประกอบด้วย ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความรักเพื่อนมนุษย์ มีปัญญา ความกล้าหาญ ความรู้จักประมาณ ความยุติธรรม

1.2) **ความหมายของจริยธรรม**

จริยธรรม หมายถึง ความดีงามสิ่งที่ควรประพฤติ เป็นลักษณะทางสังคมหลายลักษณะของมนุษย์ และมีขอบเขต รวมถึงพฤติกรรมทางสังคมประเภทต่าง ๆ โดยลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับจริยธรรมจะมีคุณสมบัติประเภทใดประเภทหนึ่งในสองประเภท คือ เป็นพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบให้การสนับสนุน และผู้กระทำส่วนมากเกิดความพอใจว่าการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม (เวธนี กรีทอง. 2549: 30; อ้างอิงจาก ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2524: 21)

1.3) **ความหมายของความมุ่งมั่น**

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 3) ได้ให้ความหมายความมุ่งมั่น คือ ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนตั้งใจไว้ มีความคาดหวังในใจเสมอว่าสิ่งนั้นจะต้องเกิดขึ้น และสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้ ความมุ่งมั่นที่เกิดขึ้นมิใช่เพื่อแข่งขันกับผู้อื่น แต่เพื่อกระทำในสิ่งที่ตนปรารถนามากที่สุด ความมุ่งมั่นที่หนักแน่น เป็นแรงผลักให้เรามีความจดจ่ออย่างอื่นในการที่จะทำให้สิ่งที่ปรารถนา และตั้งเป้าไว้สำเร็จ มีความมั่นคง ไม่สั่นคลอนไปจากเป้าหมายนั้น อันก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการเผชิญกับปัญหาเบื้องหน้าได้ และเกิดความเพียรกระทำต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีจุดเริ่มต้นของความมุ่งมั่นต้องเกิดจากการเห็นคุณค่าและการตระหนักในความสำคัญของสิ่งที่จะกระทำอย่างแท้จริงด้วย

สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกทางการกระทำหรือการปฏิบัติของคนด้วยความดีงามและความเป็นธรรม โดยคุณธรรมอาจเป็นความรู้ที่สอนหรือฝึกอบรมได้ หรือไม่ใช่ความรู้ก็ได้ ได้แก่ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ ความพอดีหรือความพอประมาณ ความรับผิดชอบ ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ ความขยันหมั่นเพียร ความมีวินัย ความอดทน และความรักเพื่อนมนุษย์ ส่วนความมุ่งมั่นนอกเหนือจากคุณธรรมด้านความเพียรแล้ว การกระทำยังแสดงออกถึงความตั้งใจแน่นอน ความมั่นคง การเห็นคุณค่าและการตระหนักในสิ่งที่กระทำ

2) **การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม**

2.1) **ความหมายของวิสัยทัศน์** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539: 20 – 30) ได้อธิบายวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงของชีวิต เป็นความสำเร็จที่มีคุณค่าน่าประทับใจ มีความสมเหตุสมผลและประกอบด้วยจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต

การวางแผน การดำเนินการตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด โดยวิสัยทัศน์เป็นลักษณะนิสัยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มากขึ้น เพื่อความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความรอบคอบ ความอดทน ความมานะ บากบั่น ความมั่นคง การมองโลกในแง่ดีและมีความหวัง มีความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน และความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556: 7) ได้อธิบายวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่บุคคลมีจินตภาพองค์กรไปข้างหน้าหรือ อนาคตเมื่อได้ทำการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว เห็นว่าภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่รวดเร็ว รุนแรง และศักยภาพขององค์กรภายในทุกมิติที่จะพัฒนาให้มีขึ้นได้องค์กรควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด จึงจะยังคงอยู่รอด (Survive) และเจริญเติบโต (Growth) ไปได้อย่างยั่งยืน

บุษยา วีรกุล (2558: 178) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายในอนาคตที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยปัจจัยประกอบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกคาดหวังว่าดีขึ้นหรือก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเกิดจากการคิดค้นของผู้นำเป็นเหมือนเข็มทิศ ที่ชี้นำทางสู่การเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคต การดำเนินการตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกคาดหวังว่าดีขึ้นหรือก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม

2.2) **ความหมายของค่านิยม** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 40) ได้ให้ความหมาย ค่านิยม (Value) หมายถึง ความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก และการใช้วิจารณญาณในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจูงใจทั้งในชีวิต และการงานของบุคคล

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 175- 176) ได้ให้ความหมายของ ค่านิยมคือ แนวคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวของเขาและเป็นสิ่งที่เขาวินิจฉัยว่าถูกต้อง และมีความสำคัญมีความจำเป็นต่อเขา ค่านิยมมีอิทธิพลต่อทัศนคติและต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีค่านิยม ในการทำงานหนัก จะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาที่มีการมอบหมายงาน และมีพฤติกรรมการทำงานที่ขยันขันแข็ง

สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจูงใจทั้งในชีวิต และการงานของบุคคล บุคคลที่มีค่านิยม ในการทำงานหนัก จะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาที่มีการมอบหมายงาน และมีพฤติกรรมการทำงานที่ขยันขันแข็ง

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายของ การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม สามารถสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงของชีวิต ซึ่งเกิดจากการผสมผสาน จินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองทิศทางในอนาคต การวางแผนและดำเนินการด้วยใจที่ยึดมั่นเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคุณสมบัตินี้ส่งผลให้นิสิตนักศึกษาสร้างคุณลักษณะนิสัยที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตหลายประการคือ ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความรอบคอบ ความอดทน ความมานะบากบั่น ความมั่นคง ความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น และความเชื่อมั่น ซึ่งคุณลักษณะนิสัยที่แสดงออกจนกระทั่งเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมประจำตัวคือค่านิยมแล้ว จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจูงใจของนิสิตนักศึกษาทั้ง การดำรงชีวิต และการทำงานในองค์กรได้

3) **การมีความคิดสร้างสรรค์** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กันยา สุวรรณแสง (2544: 115) ได้อธิบายความหมายของการคิดริเริ่มสร้งสรรค์หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงกระบวนการทางความคิด และการแสวงหาความรู้เพื่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจแสดงในรูปของความสามารถในการคิดที่สังเกตุได้จากรายละเอียดการนำเสนอทางความคิด ความสามารถในการเห็นหรือรู้ และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งนั้นซึ่งต้องอาศัยจินตนาการเป็นหลักสำคัญ โดยบุคคลที่มีพลังทางจิตและทางกายเข้มแข็งจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี ส่วนการแสวงหาความรู้เป็นรากฐานของผู้ใฝ่รู้อันนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งมักเกิดจากการเป็นคนรักการอ่านหนังสือ ติดตามความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนปัญญา

พาสนา จุลรัตน์ (2548: 51) ได้สรุปความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของสมองในการคิดตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือปัญหาได้หลายทิศทาง คิดได้แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบเดิม รวมทั้งสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ อันเป็นแนวทางไปสู่ การค้นพบทฤษฎี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าทั้งตนเองและประเทศชาติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 2) ได้กล่าวถึง ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการทางปัญญาระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลายๆ อย่างมารวมกัน ซึ่งประกอบด้วยความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดริเริ่ม (Originality) ความละเอียดลออ (Elaboration) ผู้เรียนที่แสดงออกมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นการสร้างแนวคิด แสวงหา และพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย นอกจากนั้น ความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นเป็นความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมใหม่ ๆ หรือเป็นการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้มีเอกสลักษณ์เฉพาะตัว หรือไม่ซ้ำแบบใคร มีความแปลกใหม่ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่สัมพันธ์ให้กลายเป็นสิ่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม เราสามารถอธิบายความคิดสร้างสรรค์ ได้จาก 1) ผลงานที่ผลิต 2) กระบวนการที่จัดกระทำ 3) ทักษะที่

ใช้ในแง่ความคล่องแคล่ว 4) บุคลิกภาพของบุคคลและเงื่อนไขสิ่งแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์

สุวิทย์ มูลคำ (2551: 137) ได้ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิม และเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญา ซึ่งประกอบด้วย ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดริเริ่ม (Originality) ความละเอียดลออ (Elaboration) ซึ่งอาจแสดงในรูปของความสามารถในการคิดที่สังเกตุได้จากรายละเอียดการนำเสนอทางความคิด ความสามารถในการเห็นหรือรู้ และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งนั้นซึ่งต้องอาศัยจินตนาการเป็นหลักสำคัญ โดยบุคคลที่มีพลังทางจิตและทางกายเข้มแข็งจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี

4) **การมีมนุษยสัมพันธ์** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538: 628) ได้ให้ความหมาย มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2546: 44) ได้อธิบายมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือ ร่วมมือ การประสานงานกันได้ดี และการมีไมตรีจิต

ยงยุทธ เกษสาคร (2551ก: 163) ได้สรุป ความหมายมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของคนที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ตลอดจนวิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล ให้ผสมกลมกลืนกับความต้องการขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ตลอดจนวิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

5) **การติดต่อสื่อสาร** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ (2542: 480) ได้ให้ความหมาย การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 178) ได้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556: 72) ได้ อธิบายความหมายของการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ในการควบคุม การจูงใจ การแสดงอารมณ์ เพื่อการส่งข้อมูลข่าวสารที่อาจช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2556: 423) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความหมายของข้อมูลที่ส่งกับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกันหรือข่าวสารที่ผู้รับข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจส่ง และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสารเกิดขึ้นต่ำสุด เวลาก็เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ไปกับการสื่อสาร

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกด้วย การจูงใจ การแสดงอารมณ์ ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ ช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล

6) การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ดีเย่อร์ (Dyer.1977: 2) นิยามทีมงานว่า หมายถึง การรวมตัวของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม โดยสมาชิกของทีมงานแต่ละคนจะมีประสบการณ์ของความสำเร็จที่จะนำไปสู่เป้าหมายของบุคคลและทีมงานที่ดีที่สุด

โนแลน (Nolan. 1987: 13) ให้ความหมายของทีมว่า คือ กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกยินดีเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

วูดค็อก (Woodcock.1989: 8) ให้ความหมายของ การทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง บุคคลแต่ละคนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จที่มากกว่าจะทำงานเพียงลำพังและยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

บาร์ทอล ;และ มาร์ติน (Bartol; & Martin. 1991: 571) กล่าวถึง ทีมงานว่า หมายถึง ทีมทำงานชั่วคราวหรือต่อเนื่อง โดยสมาชิกของทีมงานได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ทำงานด้วยกันเพื่อระบุปัญหา หาความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่ต้องทำ และลงมือกระทำตามที่จำเป็นเกี่ยวกับงานเฉพาะกิจหรืองานในขอบเขตขององค์การ

สเชียรเมอร์โฮม; ฮัน; และ ออสบอร์น (Schermerhorn ;Hunt; & Osborn. 2000: 326) กล่าวถึงทีมงานไว้ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลขนาดเล็กที่มีทักษะที่เหมาะสมมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ทุกคนรับรู้และยอมรับ

ทอมสัน (Thompson.2000: 2) ระบุว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และทักษะต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการในการบรรลุเป้าหมายโดยการผสมผสานความพยายามทั้งหลายเข้าด้วยกัน

ปาร์คเกอร์ ; และค็อป (Parker; & Kopp. 2001: 4) ได้กล่าวถึงทีมงานว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระดับสูง เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือตามลักษณะงาน ทั้งนี้ ทีมงานจะต้องยอมรับในเป้าหมาย และรู้ว่า วิถีทางที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายได้ คือ การทำงานร่วมกัน

สุนันทา เลาหนันทน์ (2541: 57) ให้คำจำกัดความของทีมงานว่า หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน และมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งช่วยกันทำงานเพ่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีคยวามพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังงานในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดี ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่งได้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 2) นิยามทีมว่า หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงานจึงหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกันมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและรับผิดชอบร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นสมาชิกของทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกันด้วยความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ ด้วยการคำนึงถึง ความมีวิสัยทัศน์ร่วม ความผูกพัน ความมุ่งมั่น การให้ความสำเร็จกับประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน การยอมรับความสามารถทักษะและบุคลิกภาพของผู้อื่น การกำหนดขนาดของทีม ความยืดหยุ่นของสมาชิกในทีม และฟให้บุคคลในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีมได้

7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ;และคณะ (2542: 72) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อม หมายถึง แรงผลักดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหาร การทำงาน และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สำเนาว์ ขจรศิลป์ (2542: 70) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งมีชีวิต หรือสิ่งที่ไม่มีชีวิต และสภาพการณ์ บรรยากาศ ต่าง ๆ ที่บุคคลสร้างขึ้น

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 14 – 15) ได้อธิบายความหมาย ของ สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) คือ สถานการณ์ หรือกลุ่มบุคคล หรือบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นทั้งแรงสนับสนุนที่ทำให้องค์การบรรลุ

เป้าหมาย และเป็นแรงกดดันที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสภาพแวดล้อมขององค์การ ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) คือ สถานการณ์ที่แวดล้อมองค์การ ซึ่งองค์การไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้นได้ สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็นสองส่วน คือ 1.1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และ 1.2) สภาพแวดล้อมเฉพาะเจาะจงหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment)

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) คือ สถานการณ์กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถควบคุมสถานการณ์นั้นได้ สภาพแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย เจ้าของหรือหุ้นส่วน (Owners or Stakeholders) กรรมการบริหาร (Board of Directors) ลูกจ้าง (Employee)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556: 71) ได้อธิบาย ความหมายของสภาพแวดล้อม หมายถึงปัจจัยใดที่มีผล ช่วยหรือก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรในการบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง การเอาใจใส่กับปัจจัย แรงผลักดันต่างๆ ที่มีผลต่อศักยภาพ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย สภาพการณ์ บรรยากาศ ต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม

8) **การมีความคิดเชิงระบบ** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เซ็งกี้ (Senge. 1999: 6-7) ได้ให้ความหมายของการการคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการของความคิดที่เกี่ยวกับภาษา การบรรยาย ความเข้าใจ พลังอำนาจ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างภาพพฤติกรรมของระบบ โดยหลักการนี้จะช่วยให้เราพบการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบของธรรมชาติ และเศรษฐกิจโลก (Economic world)

กฤษมันต□ วัฒนาณรงค□ (2541: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบ System Thinking) หมายถึง การคิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ตามโดยพิจารณาเห็น ความสัมพันธ□กันอย□างเป□นระบบในตัวของมันเอง แนวคิดลักษณะนี้เป□นไปตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory)

ที่ว□า“สิ่งทั้งหลายที่อยู□ในเอกภพหรือจักรวาล (The Universe) ไม□ว□าจะเล็กหรือใหญ□ล□วนเป□นส□วนหนึ่งของหน□วยระบบทั้งสิ้น” คุณสมบัติของความเป□นระบบจึงมีทั้งส□วนที่เป□นปจจัยนำเข□า (Inputs) ส□วนกระบวนการ(Processes) และส□วนผลผลิต (Outputs)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 213) ได้ให้ความหมายการคิดเชิงระบบ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะเข้าใจในความซับซ้อนระหว่างการพึ่งพาอาศัยกัน ของหน่วยย่อย ๆในองค์การในกระบวนการต่าง ๆ และความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาที่ซับซ้อนที่มีหลายสาเหตุในการเกิดปัญหาเหล่านั้นและจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

สรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง วิธีการของความคิด ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยป□จจัยนำเข□า (Inputs) ส□วนกระบวนการ (Processes) แ ล ะ ส□วนผลผลิต (Outputs) เพื่อสร้างภาพพฤติกรรมของระบบและความสามารถในในการเข้าใจถึงปัญหาและสาเหตุที่ซับซ้อน รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหา

9) **การสร้างแรงจูงใจ** มีนักวิชาการและหน่วยงานได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อารี พันธ์มณี (2543: 95) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สภาพที่อินทรีย์เกิดความต้องการ หรืออยู่ในสภาวะขาดสมดุลก็จะทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเพื่อมาทดแทนภาวะการขาดหรือทำให้อินทรีย์อยู่ในภาวะสมดุล แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นในการเรียนรู้และเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและความเข้มของพฤติกรรมให้เกิดขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 79) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้น จากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 212) ได้ให้ความหมายของ การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงขับที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างถาวร หรือปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และปัจจัยเหล่านั้นแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล จึงทำให้ไม่สามารถวัดและสังเกตได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2556: 42) ได้สรุปความหมายของการจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

บุษยา วีรกุล (2558: 68) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ เพราะแรงจูงใจทำให้คนทำงานเพื่อให้ได้รางวัลที่ตนชอบ ทำให้คนมีพฤติกรรมต่าง ๆ กันในสถานการณ์เดียวกัน โดยที่พฤติกรรมและความสนใจของเขาอยู่ในวิถีทางเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการกระตุ้นทางร่างกาย และจิตใจ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล เพื่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมและมีความสนใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการ

10) การสร้างความไว้วางใจ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

รอบบินส์ (Robbins. 2005: 356 – 357) ได้นิยามความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความคาดหวังเชิงบวกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะไม่กระทำหรือประพฤติหรือตัดสินใจต่อสิ่งใด ๆ ให้เกิดโอกาสของความเสี่ยงและการถูกตำหนิได้ง่าย ภายใต้แนวคิดว่าความไว้วางใจขึ้นอยู่กับมิติ / ทิศทาง 5 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความมีสมรรถนะ (Competence) ความสอดคล้องหรือยึดมั่น (Consistency) ความภักดี (Loyalty) ความเปิดเผยหรือตรงไปตรงมา (Openness)

โควี่ ; ลินค์ ; และ เมอร์ริล (วัฒนา มานะวิบูลย์. 2556: 28 – 29 ;อ้างอิงจาก Covey ; Link; & Merrill. 2012) ได้อธิบายว่า ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน คือ เป็นปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้สึกผูกพัน (Commitment or Engagement) ของพนักงานต่อองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจและความรู้สึกผูกพันเป็นสิ่งสรรค์สร้างวงจรที่มีคุณธรรม ช่วยยกระดับจิตใจ และเสริมกำลังให้กันและกัน โดยเมื่อความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น ความรู้สึกผูกพันก็จะเพิ่มตาม และเมื่อความรู้สึกผูกพันเพิ่มขึ้น ความไว้ใจก็จะแข็งแกร่งเป็นเงาตามตัว นอกจากนี้มีผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม โดยนวัตกรรมจะเบ่งบานในบรรยากาศที่มีความไว้วางใจสูง แต่จะเหี่ยวเฉาในบรรยากาศที่ความไว้วางใจต่ำมาก และความไว้วางใจยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม โดยความไว้วางใจระหว่างผู้คนที่ทำให้พวกเขาสามารถเปิดเผยความในใจและแบ่งปันความคิดเห็นกันได้อย่างสบายใจ เป็นปัจจัยหนึ่งเดียวที่สำคัญที่สุดที่ใช้แยกผู้สร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556: 136) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังเชิงบวกจากผู้อื่นที่มีต่อบุคคลนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ความไว้วางใจจึงเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีการสร้างสม ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจ โดยมีปัจจัยหลักเกี่ยวกับความไว้วางใจ 5 มิติ คือ ความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความมั่นคง ความจงใจภักดี และการเปิดรับฟังความคิดเห็น

สรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจ หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมหรือการกระทำของนิสิต นักศึกษา ให้มีความน่าเชื่อถือต่อความไว้วางใจในมิติของความซื่อสัตย์ การแสดงสมรรถนะ ความสอดคล้องหรือความยึดมั่น ความภักดี และความเปิดเผย ตรงไป ตรงมาความเชื่อในคุณค่าที่ควรแก่การไว้วางใจ การนำด้วยการมอบหมายความเป็นผู้นำ การประกาศเจตนา หรือแสดงพฤติกรรมถึงสิ่งที่ตั้งใจจะทำอะไร และทำเพราะเหตุใด การปฏิบัติตามคำพูด หรือ การมีสัจจะ และการรักษาสัญญา

11) **การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) ได้ให้ความหมาย ของ การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการกับเวลาที่ต้องใช้ในการทำงาน ได้แก่ การบันทึกเวลาที่ใช้ไปจริงหรือการวินิจฉัยเวลา ความพยายามบริหารเวลา การวิเคราะห์และการรวบรวมเวลา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 18) ได้กล่าวถึง การบริหารเวลา ไว้ว่า เวลาก็เหมือนกับชีวิต เมื่อใช้หมดแล้วก็หมดไป การบริหารเวลาก็เท่ากับการบริหารชีวิต และคนที่ต้องการประสบความสำเร็จและความสุขในชีวิตย่อมหลีกเลี่ยงการบริหารชีวิตหรือการบริหารเวลาไปไม่ได้

อิศรา รุ่งทวีชัย (2548: 16) ได้สรุปการบริหารเวลา หมายถึง การที่บุคคลรู้จักจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ครอบครัว หน้าที่การงาน มิตรภาพ สังคม ชีวิตส่วนตัวและอื่น ๆ ซึ่งบุคคลนั้นสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างลงตัวและสมดุลก็จะทำให้พบกับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 98-99) ได้สรุปความหมาย การบริหารเวลา หมายถึง การใช้เวลาทำสิ่งต่าง ๆให้ถูกต้อง ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ที่ควรจะทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเกี่ยวข้องกับการบริหารตนเองของผู้บริหารในการจัดการกับกิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับ การวางแผน การจัดระบบงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมเวลา ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งสำหรับผู้บริหาร

ยงยุทธ เกษสาคร (2551ก: 305) ได้ให้ความหมาย การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผน และคิดหาเทคนิคต่าง ๆที่จะใช้เวลาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการกับเวลาที่ต้องใช้ในการทำงาน ได้แก่ การบันทึกเวลาที่ใช้ไปจริงหรือการวินิจฉัยเวลา ความพยายาม

บริหารเวลา การวิเคราะห์และการรวบรวมเวลา ซึ่งบุคคลสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างลงตัวและสมดุล ก็จะทำให้พบกับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต

12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) ได้อธิบายความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานที่เป็นผลสำเร็จหรือประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งการมีส่วนร่วมสร้างผลงาน (Contribution) และความรับผิดชอบต่อผลของงานนั้น ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร วิธีการทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิผล การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล และการประชุมทรงประสิทธิผล โดยอธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในองค์กรของผู้บริหารที่เกิดจากการให้ความสนใจในการมีส่วนร่วมสร้างผลงานของตนเองและผลงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาคนอื่น

13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) ได้อธิบายความหมายของ การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน หมายถึง การนำจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้เป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานร่วมกันทั้งจุดแข็งของตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและของผู้ใต้บังคับบัญชา บนแนวคิดว่าจุดแข็งทั้งหมดที่มีคือหนทางสู่ความสำเร็จ

บัคกิ้งแฮม ; และคลิฟตัน (เอธ แย้มประทุง. 2553: 23 - 24; อ้างอิงจาก Buckingham ;& Clifton. 2001) ได้ให้ความหมายของ จุดแข็ง หมายถึงความสามารถพิเศษในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้แทบจะสมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอ ในระดับที่สามารถคาดหวังผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่า การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน หมายถึง การนำจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้เป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานร่วมกันทั้งจุดแข็งของตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยแนวคิดว่าจุดแข็งทั้งหมดที่มีคือหนทางสู่ความสำเร็จ

14) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552; อ้างอิงจาก Drucker.1995) ได้อธิบายความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน หมายถึง การมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ และรู้จักบังคับตนเองให้จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ควรทำเป็นสิ่งแรก รู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่มาก่อน (Piorities) กับสิ่งที่มาทีหลัง (Posteriorities)

15) **การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล** มีนักวิชาการและหน่วยงานได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) ได้อธิบายความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอันทรงประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1)การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2) ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3) การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4) แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5)กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback)

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 195) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกระหว่างแนวทางเลือกหลาย ๆ ทางที่คาดหวังว่าจะได้รับผลเป็นที่น่าพอใจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจทางการบริหารไม่ใช่จุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน หากแต่การตัดสินใจทางการบริหารจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการการแก้ไข และการตัดสินใจนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2556: 258) ได้สรุปความหมายของการตัดสินใจคือกระบวนการที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุดนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอันทรงประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1 การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2 ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3 การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4 แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5 กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback)

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลทั้ง 15 ด้าน ผู้วิจัยจะได้นำไปสรุปเป็นนิยามศัพท์เฉพาะในการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิต นักศึกษาต่อไป

4. การพัฒนานักศึกษา

4.1 ความหมายของการพัฒนานักศึกษา

รอดเจอส์ (Rodgers.1980) ได้กล่าวว่า การพัฒนานักศึกษา โดยความหมายทั่ว ๆ ไป หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ

คิง ;และฟิลด์ส (King; & Fields. 1980) ได้กล่าวว่า การพัฒนานักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นด้านหนึ่งของกระบวนการพัฒนามนุษย์

มิลเลอร์ ; และวิลสตัน จูเนียร์ (Miller ; & Winston, Jr. 1991) ได้กล่าวว่า การพัฒนานักศึกษาคือ การประยุกต์เอาหลักการในการพัฒนามนุษย์มาใช้พัฒนานักศึกษา

สำเนาว์ ขจรศิลป์ (2542: 2-3) ได้อธิบายว่า การพัฒนานักศึกษา หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่ทำให้นักศึกษามีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ต่อมาภายหลังปี ค.ศ. 1972 การพัฒนานักศึกษาโดยกระบวนการทางจิตวิทยาได้รับความนิยมมากขึ้น จึงทำให้ความหมายของการพัฒนานักศึกษาเปลี่ยนไปจากเดิม

สรุปได้ว่า การพัฒนานักศึกษา หมายถึง ความพยายามใด ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์โดยเฉพาะปัจจุบันด้านภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นมากที่นิสิตนักศึกษาสมควรได้รับการพัฒนา สรุปได้ว่าการพัฒนานิสิตนักศึกษา หมายถึง การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์

4.2 เป้าหมายในการพัฒนานักศึกษา

ชิคเคอริง (Chickering. 1969) เสนอเป้าหมายในการพัฒนานักศึกษา 7 ประการ คือ

1. การพัฒนาความสามารถ
2. การควบคุมอารมณ์
3. การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง
4. การเสริมสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง
5. การพัฒนาการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไม่จำกัด
6. การพัฒนาเป้าหมาย
7. การพัฒนาบูรณภาพ

คิง; และฟิลด์ส (King; & Fields.1980) ได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนานักศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งเน้นความสามารถในการเป็นนักคิด เป็นผู้เรียนรู้และการรวบรวมข้อมูลให้ได้ความหมายที่เป็นประโยชน์

2. การพัฒนาเอกลักษณ์ เป็นการพัฒนาความรู้สึกที่มีต่อตนเองให้มีความเข้าใจความสามารถ และข้อจำกัดของตนเอง การตั้งเป้าหมายในอาชีพและเป้าหมายของชีวิต การควบคุมอารมณ์และการพัฒนาความรู้สึกที่ดีกับตนเอง

3. การพัฒนาทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนการสร้างความใกล้ชิด และความรัก

4. การพัฒนาค่านิยม ซึ่งเน้นค่านิยมที่เป็นคุณธรรมในการดำเนินชีวิตของตนเอง

สำเนาว์ ขจรศิลป์ (2542: 3-6, 9-10) ได้กล่าวว่า เป้าหมายในการพัฒนานักศึกษาควรกำหนดให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และระบบการทำงานของประเทศไทย ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยควรมีอย่างน้อย 7 ประการ ดังนี้

1. ด้านวิชาการและวิชาชีพ โดยมุ่งพัฒนาเจตคติ และทักษะในการเรียน เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ ความรู้และทักษะในการบริหาร ความรู้และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ และคอมพิวเตอร์ ตลอดจนเป็นผู้ใฝ่รู้อยู่เสมอ

2. ด้านสติปัญญา โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ ความรอบคอบไตร่ตรอง และเห็นการณ์ไกล

3. ด้านสังคม โดยเน้นการพัมนาทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยกระบวนการประชาธิปไตย กิริยามารยาทในสังคมมนุษยสัมพันธ์ และรอบรู้ทั้งวัฒนธรรมไทยและต่างชาติที่ต้องติดต่อด้วย

4. ด้านอารมณ์ โดยเน้นการทำความเข้าใจอารมณ์ของตนเองการปรับและการควบคุมอารมณ์ ตลอดจนการพัฒนาอารมณ์ทางด้านสุนทรียภาพ เพื่อให้เห็นคุณค่าของศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

5. ด้านเอกลักษณ์ โดยเน้นการทำความเข้าใจบุคลิกภาพของตนเองในทุก ๆ ด้าน การพัฒนาความสนใจในอาชีพ การวางแผนเพื่อประกอบอาชีพ การวางแผนการดำรงชีวิตให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนเอง

6. ด้านร่างกาย โดยเน้นการพัฒนาความเจริญเติบโตในช่วงวัยรุ่นตอนปลาย การพัฒนาเจตคติและทักษะในการรักษาสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ

7. ด้านคุณธรรม โดยเน้นคุณธรรมขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ความกตัญญูกตเวที ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน เสียสละเพื่อส่วนรวม ลดละเลิกอบายมุข ตลอดจนการส่งเสริมให้ยึดมั่นปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา และจรรยาบรรณในอาชีพ

สรุปได้ว่า เป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่สำคัญควรเป็นไปเพื่อการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม การสร้างเอกลักษณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาสติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ ร่างกาย การเข้าสังคม การมีมนุษยสัมพันธ์ ตลอดจนการเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมาย กล่าวได้ว่าการพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นการสร้างคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์ที่จำเป็นและสำคัญในการใช้ชีวิตในสังคมแก่นิสิตนักศึกษาซึ่งเป็นรากฐานในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นอย่างมีรูปธรรม

4.3 ทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา

สำเนาว์ ขจรศิลป์ (2542: 28-42) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีการพัฒนานักศึกษาที่สำคัญไว้ ดังนี้

4.3.1 ทฤษฎีพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก

ศาสตราจารย์ลอเรนซ์ โคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg) ได้ดำเนินการปรับปรุงทฤษฎีของโคลเบิร์ก (Kohlberg. 1984) ทำให้ทฤษฎีของเขาไม่มีข้อจำกัดเหมือนทฤษฎีอื่น ๆ ประกอบด้วยการพัฒนาจริยธรรม 3 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่ากฎเกณฑ์สังคม (Proconventional) ระดับกฎเกณฑ์สังคม (Conventional) และระดับสูงกว่ากฎเกณฑ์สังคม (Postconventional) แต่ละระดับประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนาจริยธรรม 2 ขั้น รวมทั้งหมดมี 6 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 ไม่รู้จักจริยธรรม ขั้นที่ 2 จริยธรรมขึ้นอยู่กับความต้องการที่เป็นรูปธรรมของตนเอง ขั้นที่ 3 จริยธรรมระหว่างบุคคลในกลุ่มบุคคลซึ่งอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน ขั้นที่ 4 จริยธรรมตามระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติของสังคม ขั้นที่ 5 จริยธรรมขั้นสิทธิมนุษยชน และสวัสดิการสังคม และขั้นที่ 6 จริยธรรมแห่งสากล และหลักจรรยาบรรณ โดยทั่วไปซึ่งผันกลับได้

4.3.2 ทฤษฎีพัฒนาการของอีริคสัน

อีริค อีริคสัน (Erik Erikson) ได้ทำการทดลองมากและตั้งทฤษฎีพัฒนาการขึ้น ทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎีพัฒนาการของอีริคสัน (Erikson's Theory of Development) ซึ่งเน้นเรื่องการพัฒนาทางบุคลิกภาพของบุคคล โดยอีริคสัน (Erikson. 1968) มีความเห็นว่าพัฒนาการทางบุคลิกภาพเกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของบุคคล จึงได้แบ่งพัฒนาการทางบุคลิกภาพของบุคคลเป็น 8 ขั้น โดยสรุปพัฒนาการทางบุคลิกภาพในแต่ละขั้นเกิดขึ้นในแต่ละช่วงอายุ (โดยประมาณ) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงผลของการพัฒนาทางบุคลิกภาพในแต่ละช่วงอายุของบุคคล

ขั้นที่	ผลของการพัฒนา		
ทางบวก		ทางลบ	ช่วงอายุ
1. ความไว้วางใจ (Trust)	vs	ความไม่ไว้วางใจ(Mistrust)	ตั้งแต่เกิดถึง 2 ปี
2. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	vs	ความไม่มั่นใจในตนเอง(Doubt)	3 ถึง 6 ปี
3. ความคิดริเริ่ม (Initiative)	vs	ความรู้สึกผิด(Guilt)	6 ถึง 10 ปี
4. ความขยันหมั่นเพียร (Industry)	vs	มีความรู้สึกต่ำต้อย (Inferiority)	10 ถึง 14 ปี
5. มีเอกลักษณ์(Indentity)	vs	มีความสับสน (Role Confusion)	14 ถึง 20 ปี
6. ความผูกพัน (Intimacy)	vs	การแยกตัว (Isolation)	20 ถึง 40 ปี
7. การทำประโยชน์ให้สังคม (Generativity)	vs	ความเหนื่อยหน่าย (Stagnation)	40 ถึง 65 ปี
8. บูรณาภาพ (Integrity)	vs	ความสิ้นหวัง (Despair)	65 ขึ้นไป

ที่มา: Rodgers. (1989). *Student Services : A Handbook for the Profession.* P. 55.

ทฤษฎีของอีริคสัน มีคุณค่ามาก เพราะเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงเนื้อหาสาระของการพัฒนาในแต่ละช่วงชีวิตอย่างละเอียดดังปรากฏตามตารางข้างต้น โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับนักศึกษาคือขั้นที่ 5 นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในช่วงอายุปรกติ คือ ประมาณ 16 ถึง 22 ปี เป็นจำนวนมาก มีปัญหาเกี่ยวกับการค้นหาเอกลักษณ์ของตนเอง และมีความต้องการบริการและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือในด้านนี้ อย่างไรก็ดีทฤษฎีนี้อีริคสัน ได้เน้นการทดลองเฉพาะบุคคลเพศชาย จึงอาจเป็นข้อจำกัดในการนำไปใช้พัฒนานักศึกษาหญิง

4.3.3 ทฤษฎีพัฒนานักศึกษาของชิคเคอริง

ชิคเคอริง (Chickering) ได้ทำการวิจัยและเขียนทฤษฎีเพื่อการพัฒนานักศึกษาขึ้นในปี ค.ศ. 1969 โดยใช้ทฤษฎีของอีริคสัน ในขั้นเอกลักษณ์ (Identity) และขั้นความผูกพัน (Intimacy) ทำการทดลองในแนวลึก จึงทำให้ทฤษฎีพัฒนานักศึกษาของเขามีประโยชน์มากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีพัฒนานักศึกษาของชิคเคอริง (Chickering's Theory of Student Development) เน้นการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลในช่วงอายุ 17 ถึง 25 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุของนักศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท โดยในช่วงอายุ 17 ถึง 25 ปี นั้น บุคคลควรบรรลุงานตามขั้นพัฒนาการ 7 ลักษณะ คือ1. การพัฒนาความสามารถ (Developing Competence) 2. การควบคุมอารมณ์ (Managing Emotions) 3. การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง (Developing Autonomy)

ต้องแก้ไขปัญหาของตนเอง และต้องช่วยเหลือตนเอง 4. การเสริมสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง (Establishing Identity) 5. การพัฒนาการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไม่จำกัด (Freeing Interpersonal Relationships) 6. การพัฒนาเป้าหมาย (Developing Purpose) เป็นการบูรณาการเป้าหมายในด้านอาชีพ งานอดิเรก ลักษณะการดำรงชีวิตเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายชีวิตของตนเอง 7. การพัฒนาบูรณภาพ (Developing Integrity) ซึ่งรวมถึงการบูรณาการพัฒนาทั้งหกประเภทที่ได้กล่าวมาแล้ว และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมต่าง ๆ ของตน เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในชีวิตของตน

ทฤษฎี ชิคเคอริง เป็นทฤษฎีเพื่อการพัฒนานักศึกษาโดยเฉพาะ จึงมีประโยชน์มาก โดยงานพัฒนาการ 3 ลักษณะแรกคือ การพัฒนาความสามารถ การควบคุมอารมณ์และการพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองนั้น ใช้พัฒนานักศึกษาชั้นปีที่หนึ่งและปีที่สอง ส่วนงานพัฒนาการ 4 ลักษณะหลัง คือ การเสริมสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง การพัฒนาทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การพัฒนาเป้าหมาย และการพัฒนาบูรณภาพใช้พัฒนานักศึกษาชั้นปีที่สาม และปีที่สี่

นอกจากนั้น กันยา สุวรรณแสง (2544: 64-65) ได้กล่าวถึงทฤษฎีพัฒนาการทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับการพัฒนาวัยผู้ใหญ่ ดังนี้

1.ทฤษฎีพัฒนาการทางอารมณ์ของดูปองท์(Dupont) ในขั้นที่ 6 เรียกว่า Integritous Stage ซึ่งเป็นพัฒนาการทางอารมณ์ขั้นสูงสุด วัยผู้ใหญ่เริ่มพัฒนาปรัชญาชีวิต พัฒนาและประเมินค่าความรู้สึก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้จักบูรณาการเป็นสิ่งที่มีค่าสูงยิ่ง

2. ทฤษฎีพัฒนาการทางอัตตาของโลวิงเกอร์ (Loevinger) วัยผู้ใหญ่ในระยะนี้จะมีการตระหนักรู้ตนเองเพิ่มขึ้น รู้จักกำหนดเป้าหมาย เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ มีความเข้าใจผู้อื่นดีขึ้น มีความอดทนมากขึ้น มีโลกทัศน์กว้างขึ้น ยอมรับความเป็นอิสระของผู้อื่น รู้จักทำตนให้สมบูรณ์ทุกวิถีทางซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการมากๆ และขั้นสุดท้ายคือการพัฒนาสมรรถภาพและสติปัญญาให้เป็นคนที่สมบูรณ์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีพัฒนานิสิตนักศึกษาดังกล่าว ล้วนมีประโยชน์ในการช่วยส่งเสริมการพัฒนานิสิตนักศึกษา ทฤษฎีของโคลเบิร์กสำคัญมากในการใช้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคคลซึ่งปัจจุบันยังคงเป็นปัญหาที่วิกฤตในสังคมไทยทุกระดับชั้น ส่วนทฤษฎีของอีริคสันและทฤษฎีของชิคเคอริง มีความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้สำหรับพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีเอกลักษณ์บุคลิกภาพ ความสามารถ และทักษะ ทฤษฎีของดูปองท์เหมาะสมสำหรับการพัฒนาทางอารมณ์ที่มีความเชื่อว่าอารมณ์เกิดจากการกระตุ้นให้สะท้อนกลับ และทฤษฎีของโลวิงเกอร์ที่สำคัญมากในการพัฒนาทางด้านอัตตาที่ขั้นสูงสุดมุ่งเน้นด้านบูรณาการของชีวิตทั้งด้านการพัฒนาสมรรถภาพและสติปัญญาให้เป็นคนที่สมบูรณ์อย่างยิ่งในอุดมคติซึ่งเทียบได้กับความต้องการขั้นที่ 5 ของมาสโลว์

(self- Actualizing-person) การพัฒนาดังกล่าวนี้นับว่าเป็นการสร้างคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำของบัณฑิตที่ควรได้รับการเสริมสร้างนอกเหนือจากการเรียนการสอนเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพของบัณฑิตได้อีกทางหนึ่ง

5. การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็น ดังนี้ 5.1 ความหมายของกิจกรรม 5.2 ความหมายของการฝึกอบรม 5.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม 5.4 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 5.5 ขั้นตอนการฝึกอบรม 5.6 วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ 5.7 การประเมินผลการฝึกอบรม 5.8 การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

5.1 ความหมายของกิจกรรม

กิจกรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยตนเอง (มานิต มานิตเจริญ.2543:103)และพจนานุกรมไทย ฉบับทันสมัย ได้ให้ความหมาย กิจกรรม หมายถึง การที่ผู้เรียนปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการเรียนรู้ (ประพันธ์ จิระมงคล. 2548 :58)

สรุปได้ว่า กิจกรรม หมายถึง ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้

5.2 ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544: 132) ได้สรุปความหมายของ การฝึกอบรม เป□นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ยงยุทธ เกษสาคร (2551ข: 7) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้

ชูชัย สมิทธิไกร (2556: 8) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเตรียมตัวคนให้พร้อมเพรียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป

ดังนั้น กิจกรรมฝึกอบรม หมายถึง ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะให้กับผู้เรียน

5.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีความสำคัญเพียงใด พิจารณาได้จากประโยชน์ของการฝึกอบรม ซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้ คือ (อุทัย หิรัญโต. 2531: 109)

1. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียน วิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. การฝึกอบรมจะช่วยให้การบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงานดีขึ้น
6. การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่มีสมรรถภาพสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมจะทำให้ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีชีวิตชีวามากขึ้น

นอกจากนั้น ชูชัย สมิทธิไกร (2556 : 18 - 19) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน
3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า
6. ช่วยพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต
7. ช่วยตระเตรียมบุคลากร ก่อนการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต ทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยก่อให้เกิดความราบรื่น และลดความขัดแย้งในการประกาศใช้นโยบาย หรือข้อบังคับขององค์การ ซึ่งได้รับการแก้ไข หรือร่างขึ้นมาใหม่

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในองค์การ รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยี และวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

5.4 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจำแนกประเภทได้เป็น 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน (อุษณีย์ จิตตะปาโล ;และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ. ม.ป.ป. : 137 - 138)

5.4.1 วัตถุประสงค์ขององค์การ

การที่องค์การหนึ่ง ๆ จะจัดให้มีโครงการฝึกอบรมใด ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ ย่อมมีวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมคือ

1) เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป

2) เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์การซึ่งจะช่วยทำให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย

3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุบัทวเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่าง ๆ

5) เพื่อจัดวางระบบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

6) เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย

8) เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายองค์การหรือที่ตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

9) เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ

10) เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

5.4.2. วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน

การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใด ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1) เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับการอบรมแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2) เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น

3) เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4) เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดี และเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

7) เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

8) เพื่อให้เกิดความถึงพอใจในการทำงาน

5.5 ขั้นตอนการฝึกอบรม

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544: 133 – 135) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการการฝึกอบรม โดยศึกษาจากวัตถุประสงค์นโยบาย หรือภารกิจขององค์การ มี 3 วิธี ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ องค์การมีหน้าทำอะไร บุคลากรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือไม่ นั่นคือ ทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์การ แล้วเอาภารกิจขององค์การเป็นหลัก

2. วิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Operation Analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จะพิจารณาถึงเนื้อหาของงานในหลักสูตรที่จะฝึกอบรม จะต้องมั่นใจด้วยว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานผ่านหลักสูตรอบรมนี้แล้วจะทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

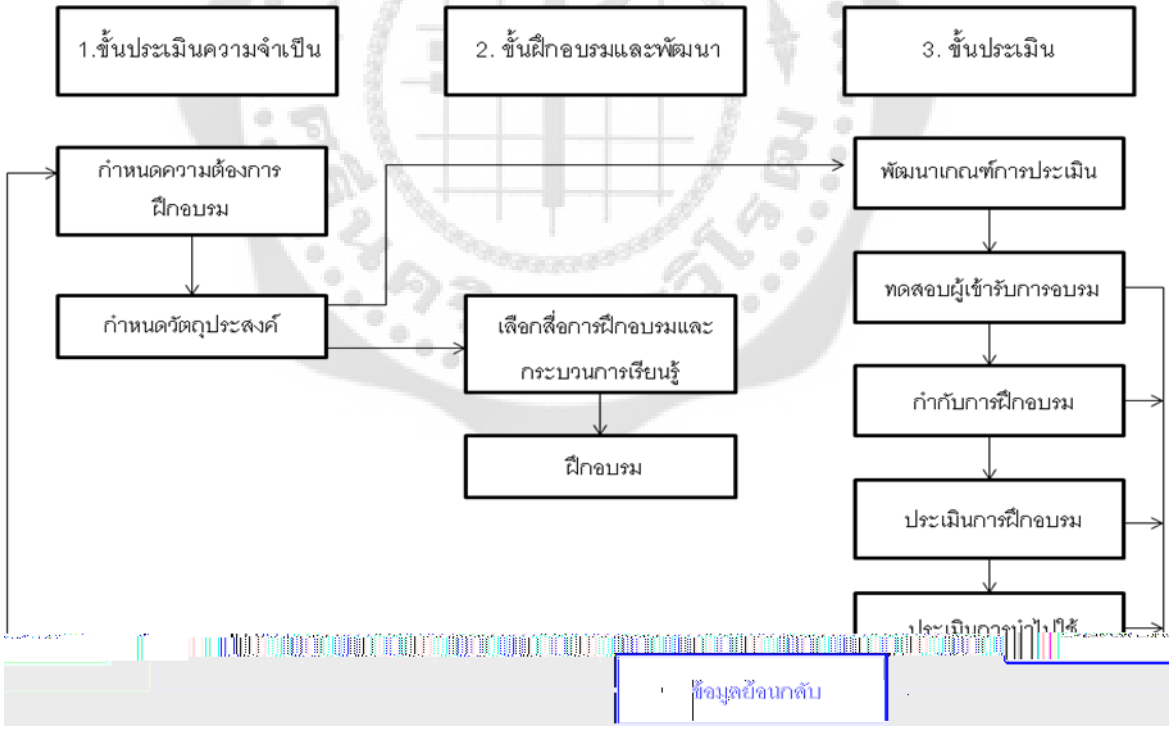
3. วิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะวิเคราะห์เจาะลึกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์คตรง

กับงานที่จะปฏิบัติหรือไม่ หรือตรงกับงานที่มอบหมายหรือไม่ โดยวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 2 การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการคัดเลือกหลักสูตร วิธีการสอน และการฝึกอบรม ผู้มีหน้าที่ในการจัดหลักสูตรและวิธีการสอนที่กำหนด ตรงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผล เป็นการเอาผลที่ได้รับการฝึกอบรมทั้งในขณะฝึกอบรมและหลังจากการฝึกอบรมว่าผลงานเป็นอย่างไร ดีขึ้น หรือ ลดลง

นอกจากนั้น คาสซิโอ (สุพัตรา ศรีสุวรรณ. 2545: 47; อ้างอิงจาก Cascio. 1986 : 212 – 246) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1. ขั้นประเมินความจำเป็นเพื่อกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม และกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม 2. ขั้นฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นที่มีการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาเลือกสื่อการฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้ วางแผนดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกัน 3. ขั้นประเมินผล เพื่อให้ได้ผลผลิตการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการ ดังภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการฝึกอบรมของคาสซิโอ

ที่มา: สุพัตรา ศรีสุวรรณ. (2545) : *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมวิชาชีพทางไกลแบบสองทาง*. หน้า 47 ; citing Cascio (1986) *Management Human Resources : Productivity Quality of Work Life, Profits.*

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. การประเมินความต้องการการฝึกอบรม 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการคัดเลือกหลักสูตร วิธีการสอน สื่อการฝึกอบรม และกระบวนการเรียนรู้ และ 3. การประเมินผล

5.6 วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรม จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ประกอบด้วย 10 วิธี ดังนี้ (อุษณีย์ จิตตะปาโล ; และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ (ม.ป.ป. : 137 - 138)

1) การบรรยาย (Lecture)

การบรรยายเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เก่าแก่และใช้กันแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใด เพราะการบรรยายเป็นการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่นำเสนอ แต่การบรรยายในการฝึกอบรมนั้น ผู้บรรยายจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือใช้อุปกรณ์ประกอบการบรรยายด้วย วิธีการบรรยายนิยมใช้ในสถาบันการศึกษาและการจัดประชุมต่าง ๆ

2) การประชุมอภิปราย (Conference)

ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมประชุมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเป็นแนวเดียวกันและก่อให้เกิดการประสานงานกัน การประชุมอภิปรายจึงมักจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมจำนวนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ การฝึกอบรมที่ใช้วิธีการอภิปรายโดยทั่วไปจะใช้ในการพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับนโยบายหรือแผนงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวิเคราะห์และการซักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปแล้ว

การประชุมอภิปรายสามารถจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบย่อย ๆ คือ

1. การประชุมอภิปรายแบบโดยตรงหรือแบบนำทาง
2. การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ
3. การประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา

3) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)

วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณือย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน กรณีตัวอย่างนี้อาจเป็นเหตุการณ์จริงหรือกรณีที่สร้างขึ้นมาเพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะ แต่ถ้าเป็นกรณีเหตุการณ์จริงควรเปลี่ยนแปลงชื่อบุคคล องค์การ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

4) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

วิธีนี้เป็นการฝึกอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพียงแต่ว่ามิได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น ดังนั้นวิธีการนี้จึงมีลักษณะส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง

5) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

วิธีการแสดงบทบาทสมมติ เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงเรื่องราวที่สมมติขึ้นเหมือนเหตุการณ์จริง โดยผู้แสดงแต่ละคนไม่ได้ซ้อมบทบาทมาก่อน เพียงแต่ได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อนแสดงว่าให้แสดงสมมติเป็นบุคคลใด โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ การสั่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ และการใช้ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม วิธีนี้ช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสร้างความสนใจให้แก่ผู้แสดง และถือว่าเป็นลักษณะการเรียนรู้โดยวิธีการลงมือทำ

6) การสาธิต (Demonstration)

การสาธิตเป็นวิธีเก่าแก่และใช้กันมานานเนื่องจากง่ายและอำนวยความสะดวก ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็วดังลักษณะที่ว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น”

7) การประชุมแบบซินดิเคท (Syndicate)

ลักษณะสำคัญของวิธีนี้คือ จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วนกัน นอกจากนี้แต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรทำหน้าที่คอยสังเกตการณ์การประชุมโดยจะไม่ร่วมอภิปรายและออกความคิดเห็น

8) การระดมความคิด (Brain - Storming)

วิธีนี้เป็นการระดมให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ใช้ความคิด โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดของตนจะเหมาะสมหรือไม่ หรือนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เมื่อคนส่วนใหญ่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอ ก็จะพิจารณาเลือกเฟ้นความคิดเห็นที่คนส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่าความคิดใดดีที่สุดเหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนั้น ๆ

9) การสัมมนา (Seminar)

วิธีการฝึกอบรมแบบสัมมนา ส่วนใหญ่ใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่มากนัก เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี โดยทุกคนมีสิทธิร่วมถกเถียงปัญหาที่กำหนดให้และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นหรือภายในขอบเขต

10) การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self-Studied Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยลดการพบปะกับวิทยากรโดยตรง ดังนี้วิธีนี้จึงต้องมีการพัฒนาชุดอบรมสำเร็จรูป เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจและอาจต้องใช้ควบคู่กับสื่อเทปเสียง รายการวิทยากระจายเสียง วีดีโอ เป็นต้น

สรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมมีหลากหลายวิธี ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การประชุมอภิปราย 3) การศึกษากรณีตัวอย่าง 4) การสร้างสถานการณ์จำลอง 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) การสาธิต 7) การประชุมแบบซินดิเคท 8) การระดมความคิด 9) การสัมมนา 10) การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง สำหรับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้พิจารณาเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกิจกรรมฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต่อไป

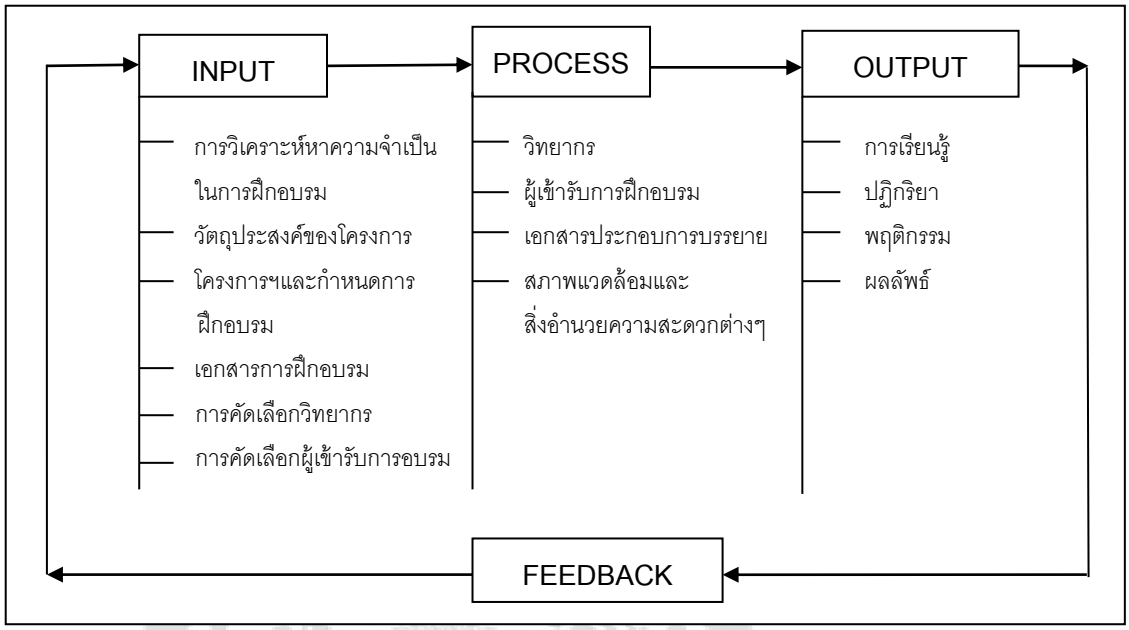
5.7 การประเมินผลการฝึกอบรม

5.7.1 วิธีการประเมินผล

ก่อนการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้ประเมินจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ คือ 1) ประเมินอะไร ของใคร 2) ประเมินเมื่อไร จะใช้ระยะเวลาการประเมินนานเท่าไร 3) ประเมินด้วยวิธีการใด 4) ประเมินให้ใคร (อุทุมพร จามรมาน. 2533: 19-23)

การที่จะให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้นั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญในแต่ละส่วนของระบบการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (สมหวัง คุรุรัตนะ. 2539: 189)

1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs)
2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process)
3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs)



ภาพประกอบ 8 การประเมินผลการฝึกอบรม

ที่มา: สมหวัง ครุรัตนะ. (2539). *การฝึกอบรม : หลักการและแนวปฏิบัติ.* หน้า 189

5.7.2 เครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินผลแต่ละแบบมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เครื่องมือแต่ละแบบที่สำคัญและใช้กันมาก คือ (สมหวัง ครุรัตนะ. 2539: 190)

1) แบบทดสอบ เป็นเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1.1) แบบอัตนัย เป็นแบบทดสอบที่ผู้สอนต้องเขียนตอบเอง

1.2) แบบปรนัย เป็นแบบทดสอบที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้เลือกตอบข้อที่เห็นว่าถูกจากตัวเลือกที่กำหนดให้

2) แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความคิดเห็น ความรู้สึก เจตคติ และอารมณ์ของผู้ตอบ แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรมมีหลายลักษณะคือ

2.1) แบบกำหนดคำตอบให้ มีลักษณะเช่นเดียวกับแบบทดสอบปรนัย

2.2) แบบปลายเปิดให้ผู้ตอบโดยเสรี ซึ่งคล้ายกับแบบทดสอบแบบอัตนัย

2.3) แบบมาตราส่วนการประเมินค่า เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบโดยการประเมินค่าสิ่งที่ถามตามความเห็นแล้วเลือกตอบค่าที่ประเมินได้ ลงในช่องที่ผู้สร้างกำหนด

3) แบบสังเกต การสังเกตเป็นเทคนิคหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล และในบางครั้งอาจช่วยเสริมและตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่าตรงกับความจริงเพียงใด ลักษณะที่สำคัญของแบบฟอร์มไว้ แล้วทำการบันทึกตามนั้น การสังเกตมี 2 ลักษณะคือ สังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ

4) แบบสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประเมินผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้เก็บมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตอบมากที่สุด แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

4.1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดข้อถามไว้ล่วงหน้าแน่นอนว่าจะถามประเด็นใดบ้าง

4.2) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้เตรียมคำถามที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า แต่อาจกำหนดเพียงจุดที่สนใจไว้กว้าง ๆ และทำการสัมภาษณ์ตามนั้น

5) แบบบันทึกข้อมูล เป็นเครื่องมือในการประเมินที่ใช้เก็บข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพความเป็นจริง โดยอาจจะเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้ในแหล่งต่าง ๆ เช่น รายการการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม ได้แก่ 1) แบบทดสอบ 2) แบบสอบถาม 3) แบบสังเกต 4) แบบสัมภาษณ์ 5) แบบบันทึกข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ ในการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

5.8 การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับกิจกรรม และการฝึกอบรม สามารถสรุปเป็นหัวข้อการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) กำหนดเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม 3) วางแผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 4) กำหนดกระบวนการเรียนรู้ 5) กำหนดสื่อกิจกรรมฝึกอบรม 6) กำหนดวิธีการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2555: 11 - 27)

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับเนื้อหาในการฝึกอบรม

2) กำหนดเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3) วางแผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย

3.1) เรื่องหรือชื่อเรื่องที่จะฝึกอบรม

3.2) สาระสำคัญของเรื่องที่จะฝึกอบรม (Concept) เป็นแนวคิดหรือหลักการ

3.3) จุดประสงค์ของการเรียนรู้ (Learning Objective) เป็นการกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือทำกิจกรรมจบตามแผนจัดการเรียนรู้แล้ว

3.4) เนื้อหา (Content) เป็นเนื้อหาที่จัดการเรียนรู้หรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้

3.5) กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activites) เป็นการเสนอหรือกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.6) สื่อการเรียนรู้ (Learning Media) ได้แก่ ภาพนิ่ง แผนภูมิ เอกสารการฝึกอบรม ใบกิจกรรม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ หรือ จุดประสงค์ที่กำหนดไว้

3.7) การประเมิน (Aessesssment) เป็นการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการประเมินผลการประเมินก่อนและหลังการเรียน

3.8) บันทึกผลการจัดการเรียนรู้ เป็นการบันทึกผลการจัดการเรียนของผู้จัดหรือผู้สอน หลังจากนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้แล้ว เพื่อเป็นการปรับปรุงต่อไป

4) กำหนดกระบวนการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

แมคคี ; โบแยทซีส ; & จอนสตัน (McKee ; Boyatzis ;& Johnston. 2008: 200 – 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของ โคล์บ (Kolb) คือ แนวทางหลักของนักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการพัฒนา มีบทความมากกว่า 2000 ชิ้นที่พูดถึงทฤษฎีของเขา และองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกก็ใช้วิธีการของเขาในการวัดรูปแบบการเรียนรู้ที่พึงพอใจ เช่น การสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style Inventory)

ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ เชื่อว่าคนเราเรียนรู้ผ่านกระบวนการ 2 ประเภท ประเภทแรก คือ การพยายามทำความเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะคาดการณ์มัน ความเข้าใจในประสบการณ์ใดประสบการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคุณมองเห็นว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นบ้างในประสบการณ์ดังกล่าว เช่น คุณ และคนอื่นๆกำลังรู้สึกอย่างไร ความเข้าใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ด้วยการมีความใส่ใจ โคล์บ (Kolb) เรียกการเรียนรู้ในขั้นนี้ว่า เป็นประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) ในขณะที่ความสามารถในการคาดการณ์ในขั้นต่อไปจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคุณพยายามที่จะนำประสบการณ์ดังกล่าว มาสรุปเป็นทฤษฎี หรือใช้ตัวแบบหรือกรอบการวิเคราะห์ที่มีอยู่แล้วมาอธิบายเพื่อทความเข้าใจกับมัน โคล์บเรียกการเรียนรู้ในขั้นนี้ว่าเป็นบทสรุปเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization)

กระบวนการเรียนรู้ประเภทที่สอง คือแนวโน้มที่คนเราจะสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง ไม่ก็สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเวลาที่อยู่ในประสบการณ์ใด ประสบการณ์หนึ่ง เวลาที่คุณสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง คุณจะอธิบายประสบการณ์นั้นออกมาจากสิ่งที่คุณสังเกตได้ภายในตัวคุณ โคล์บเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นข้อสังเกตเชิงสะท้อน (Reflective Observation) ส่วนการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเวลาที่คุณทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่จะถูกเรียกว่า เป็นการทดลองเชิงรุก (Active Experimentation)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผ่านกระบวนการ 2 ประเภท

ประเภทแรก คือ การพยายามทำความเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเป็นประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) จากนั้นนำประสบการณ์ดังกล่าว มาสรุปเป็นทฤษฎี เป็นบทสรุปเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization)

ประเภทที่สอง คือการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นภายใน เป็นข้อสังเกตเชิงสะท้อน (Reflective Observation) และการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเวลาที่ทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่จะถูกเรียกว่า เป็นการทดลองเชิงรุก (Active Experimentation)

ความหมายการเรียนรู้จากประสบการณ์

โคล์บ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2556ค: 14-16; อ้างอิงจาก Kolb. 1984) กล่าวว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะแบบองค์รวมและมีความหลากหลาย ซึ่งรูปแบบในการพัฒนาผู้ใหญ่ ประกอบด้วย ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเรียนรู้ของบุคคล การเจริญงอกงาม และการพัฒนา ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์เน้นบทบาทสำคัญของการปฏิบัติจริงในกระบวนการเรียนรู้ พยายามทำให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมและอารมณ์ความรู้สึกใหม่และความรู้ใหม่

สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551: 129) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) คือ กระบวนการสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติด้วยการนำเอาประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมาบูรณาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ๆขึ้น

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติด้วยการนำเอาประสบการณ์เดิมของผู้เรียน ประสบการณ□ของบุคคลอื่น มาบูรณาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ๆขึ้น

วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์

โคล์บ (Kolb)ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียนว่าเป็นกระบวนการ

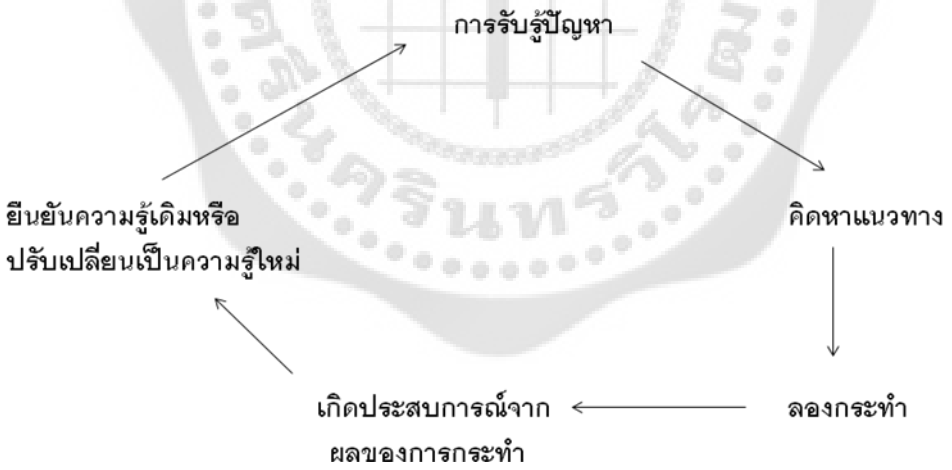
ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน เป็นวงจรแห่งการเรียนรู้โดยการเรียนรู้อาจเริ่มจากจุดใดจุดหนึ่งของวงจรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ต้องดำเนินการให้ครบวงจรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2556 :14-16)

1) ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้เรียน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นส่วนประกอบของชีวิต ประสบการณ์นำสู่การรวบรวมความสามารถในการจัดการที่เป็นความพันธ์ที่มีค่า ซึ่งประสบการณ์อาจจะมีผลต่อการเรียนรู้ได้ ทั้งการยอมรับและการปฏิเสธ

2) การสังเกตและการไตร่ตรอง (Observe and Reflect) การเรียนรู้ที่ดีที่สุดโดยการให้ผู้เรียนได้มีการสะท้อนความคิดเห็นกลับ มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์หรือไม่

3) การพิจารณาลงความเห็นและการสร้างแนวคิด (Generalize and Conceptualize) การกระทำหรือการได้รับมาหรือการได้เป็นกรอบแนวคิดของตนเอง

4) การตรวจสอบและการบูรณาการ (Experiment and Integrate) เป็นประเด็นท้าทายที่ดีที่สุด คือการฝึกปฏิบัติจริง เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ และการตรวจสอบ เพื่อการลองผิดลองถูก



ภาพประกอบ 9 วงจร “การลองกระทำ” ของการเรียนรู้จากประสบการณ์

ที่มา: ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. (2552). *การเรียนรู้และการสอนผู้ใหญ่.* หน้า 31

จากวงจรการเรียนรู้ประสบการณ์ จะเริ่มที่การรับรู้ปัญหา (Aware of Problem) คิดหาแนวทาง (Getting an Idea), ลองกระทำ (Trying Out a Response) เกิดประสบการณ์จากผลของการกระทำ (Experiencing the Consequences) และในที่สุดผู้เรียนสร้างความรู้ของตนเองโดยเกิดการยืนยันในความรู้เดิม หรือ เกิดการปรับเปลี่ยนความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ กระบวนการวงจรนี้ ทำให้การสร้างความรู้ของการปรับเปลี่ยนความรู้ กลายเป็นการเรียนรู้อย่างมีความหมาย มีคุณค่า และใช้ประโยชน์ ประโยชน์สูงสุดของวงจร “ลองกระทำ” คือ ทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การคิดและกระทำและคิดไตร่ตรองจนเกิดความหมายครั้งแล้วครั้งเล่า จนก่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการเรียนจากประสบการณ์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประกอบด้วย กระบวนการ 2 ประเภท ประเภทแรก คือ การพยายามทำความเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเป็นประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) จากนั้นนำประสบการณ์ดังกล่าว มาสรุปเป็นทฤษฎี เป็นบทสรุปเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization) ประเภทที่สอง คือการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นภายใน เป็นข้อสังเกตเชิงสะท้อน (Reflective Observation) และการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวเวลาที่ทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่จะถูกเรียกว่า เป็นการทดลองเชิงรุก (Active Experimentation)โดยมีวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้ 1. การสร้างประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) เป็นการเล่าประสบการณ์ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น 2. การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ (Reflective Observation) โดยการให้ผู้เรียนได้มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับและการสะท้อนความคิดเห็นกลับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้จากประสบการณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3.การทดลองเชิงปฏิบัติการ (ActiveExperimentation) เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 4.การสรุปผลการเรียนรู้ (Outcome Learning) เป็นการสรุปผลที่ได้จากการเรียนรู้ตามเนื้อหา

5) กำหนดสื่อกิจกรรมฝึกอบรม โดยการใช้สื่อที่สอดคล้องกับเนื้อหาการฝึกอบรม

6) กำหนดวิธีการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการประเมินผลฝึกอบรม โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย สำรวจภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลของนิสิต และ การวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

6. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์. 2557: 1)

ปรัชญา/ปณิธาน

ผลิตบัณฑิตคุณภาพดี เทคโนโลยีก้าวหน้า พึ่งพาตนเอง

วิสัยทัศน์

คณะวิศวกรรมศาสตร์มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ วิจัยและนวัตกรรมในระดับสากลที่สามารถ พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

พันธกิจ

ผลิตวิศวกรมืออาชีพที่มีความสามารถและรอบรู้ทางเทคนิค พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความ รับผิดชอบทางสังคม และขยายงานทางด้านการวิจัยและบริการทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

วัตถุประสงค์

1. ผลิตบัณฑิตสาขาวิศวกรรมศาสตร์ที่มีคุณลักษณะ 3E และ 3I ตอบสนองความต้องการของประเทศ

2. สร้างผลงานวิจัย พัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศชาติ และตอบสนองการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ขยายโอกาสการเรียนรู้โดยบริการวิชาการที่หลากหลายรูปแบบด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพของสังคม เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เป็นรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และอนุรักษ์ฟื้นฟูใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

4. เสริมสร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดีงามในการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยให้กับ อาจารย์ บุคลากร และนิสิต ตลอดจนสังคม

5. ได้รับการยอมรับในฐานะองค์กรที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และร่วม รับผิดชอบต่อสังคม เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของสังคม

6.2 สาขาวิชาที่เปิดสอนและจำนวนนิสิต ระดับปริญญาตรีภาคปลาย ประจำปีการศึกษา 2558 คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์. 2559) มีดังนี้

สาขาวิชาชีพ	**ประชากร(คน)**
ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ	106
ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์	202
ภาควิชาวิศวกรรมเคมี	157
ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล	295
ภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ	177
ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า	322
ภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ	141
ภาควิชาวิศวกรรมโยธา	298
ภาควิชาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม	130
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ	212
สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต	120
รวม	**2,160**

6.3 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

จากการศึกษารายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2556 ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า มีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง ต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์. 2557: 71 -75)

ตาราง 7 กิจกรรมของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

ลำดับที่	กิจกรรมของนิสิต คณะวิศวกรรมศาสตร์	โครงการ
1	กิจกรรมให้ความรู้และทักษะการประกันคุณภาพการศึกษาแก่นักศึกษา	โครงการสัมมนาสโมสรนิสิต และผู้นำกิจกรรม โดยมีการอบรมเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีมและการใช้เครื่องมือทางการบริหาร PDCA ในการทำกิจกรรม
2	กิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์	โครงการค่ายดงตาลแคมป์
		โครงการพี่สอนน้อง
		โครงการวิศวะสัญจร
		โครงการค่ายเยาวชนวัสดุ
3	กิจกรรมกีฬาหรือการส่งเสริมสุขภาพ	โครงการวิ่งประเพณี
		โครงการกีฬา 3 เส้า
		โครงการสานสัมพันธ์วิศวกรรมเกษตร
4	กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์หรือรักษาสิ่งแวดล้อม	โครงการค่ายอนุรักษ์ธรรมชาติ
5	กิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม	โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมแก่นิสิต
		โครงการปฏิบัติธรรม ทัศนศึกษา ศิลปวัฒนธรรม

จากตาราง 7 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การจัดกิจกรรมให้แก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า เป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมภาวะผู้นำของนิสิต ในด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งไม่ครอบคลุมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 ด้าน และเมื่อศึกษาเอกสารการรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2556 ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ พบว่า มีนิสิตเข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 4,964 คน

(2557: 14 , 52 - 55) จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดังนั้น จากการศึกษาเอกสารประกอบการทำวิจัย เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ ทั้ง 7 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948) ; ยุคค์ (Yukl. 2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ; มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978) ; บาส (Bass. 1985) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) และผู้บริหารทรงประสิทธิผล ตามแนวคิดของ ดรักเกอร์ (Drucker. 1995) จากนั้นได้นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ เป็นภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Leadership) ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น.
2. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม
3. การมีความคิดสร้างสรรค์
4. การมีมนุษยสัมพันธ์
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การทำงานเป็นทีม
7. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม
8. การมีความคิดเชิงระบบ
9. การสร้างแรงจูงใจ
10. การสร้างความไว้วางใจ
11. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
12. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก
13. การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน
14. การมุ่งเน้นงานหลักและ จัดลำดับความสำคัญของงาน
15. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

จากนั้นผู้วิจัยนำร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ นำไปสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล และนำมาสร้างแบบวัดภาวะผู้นำเพื่อสำรวจระดับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลของนิสิต จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อยืนยันอีกครั้งหนึ่ง สำหรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3)เพื่อศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระยะที่ 2 พัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิธีดำเนินการ ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และผู้บริหารทรงประสิทธิผล โดยการศึกษาแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ พฤติกรรมและองค์ประกอบภาวะผู้นำ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล จำนวน15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น. 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ 10) การสร้างความไว้วางใจ 11) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน
14) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน 15) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

ขั้นที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ได้แก่ 1)รองศาสตราจารย์ ดร. พีรยุทธ์ ชาญเศรษฐิกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมศาสตร์ 2) รองศาสตราจารย์ ดร. มาลัย ทวีสุข เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรทัย จงประทีป เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมศาสตร์ 4) อาจารย์ ดร. ปวเรศ ชมเดช เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมศาสตร์ 5) อาจารย์ ดร. จิรวัฒน์ วีรังกร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการนิสิต 6) อาจารย์ ดร. อรรณพ โพธิสุข เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษา ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม โดยนำข้อมูลจากขั้นที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสนทนา และ นำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์และประมวลผล ได้องค์ประกอบเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมข้ามชาติ ทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมีจำนวนทั้งหมด 16 องค์ประกอบ จากนั้นนำองค์ประกอบทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ขั้นที่ 3 การสอบถามภาวะผู้นำจากนิสิต โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่สร้างจากข้อมูลขั้นที่ 2 และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์โครงสร้างเนื้อหาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,160 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย กำหนดขนาดโดยวิธีใช้สูตรของ Neyman 's Allocation (Kish, L. 1965.) และเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากกว่าจำนวนตัวแปรไม่น้อยกว่า 10 เท่า ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ชั้นปีที่ 1 – 4 จำนวน 540 คน และดำเนินการโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ของแต่ละสาขาวิชาชีพ จำนวน 11 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ภาควิชาวิศวกรรมเคมี ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล ภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า ภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ และสาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สาขาวิชาชีพ	ประชากร(คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ	106	27
ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์	202	50
ภาควิชาวิศวกรรมเคมี	157	38
ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล	295	74
ภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ	177	45
ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า	322	80
ภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ	141	35
ภาควิชาวิศวกรรมโยธา	298	75
ภาควิชาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม	130	33
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ	212	53
สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต	120	30
รวม	**2,160**	**540**

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 การสร้างแบบสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสนทนา และนำแบบสนทนาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสนทนากลุ่ม และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

3.2.2 การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประมวลผลในขั้นที่ 2 จำนวน 16 องค์ประกอบ มาสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล จำนวน 90 ข้อ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น จำนวน 24 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 การติดต่อสื่อสาร จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 8 การคิดเชิงระบบ จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 9 การสร้างแรงจูงใจ จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 10 การสร้างความไว้วางใจ จำนวน 6 ข้อ องค์ประกอบที่ 11 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ จำนวน 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 12 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 13 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 14 การมุ่งเน้นงานหลักและ

จัดลำดับความสำคัญของงาน จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 15 การเป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล จำนวน 6 ข้อ และองค์ประกอบที่ 16 วัฒนธรรมข้ามชาติ จำนวน 4 ข้อ

กำหนดเกณฑ์การประเมินค่าในการให้คะแนนแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณคา 5 ระดับของลิเคิร์ท (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. 2551: 317) ดังนี้

5	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมากที่สุด
4	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมาก
3	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลปานกลาง
2	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อย
1	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อยที่สุด

การแปลความหมายคาเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนแบงออกเปน 5 ระดับดังนี้

คาเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง นิสิตมีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมากที่สุด
คาเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง นิสิตมีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมาก
คาเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง นิสิตมีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลปานกลาง
คาเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง นิสิตมีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อย
คาเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง นิสิตมีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อยที่สุด

การหาคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธผล เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ตามโครงสร้างเนื้อหาตลอดจนการใช้ภาษา และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

2. นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้แก่ 1) รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒนา จิตตลดากร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมศาสตร์ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุพงศ์ อวิรุทธา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ 3) อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 4) อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการนิสิต 5) อาจารย์ ดร.ภูวาเดช โหราเรือง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

เพื่อตรวจสอบค่าความตรง (Validity) และหาคาดัชนีความสอดคลอง (IOC หรือ Index of Item Objective Congruence) โดยนำคำตอบของผูเชี่ยวชาญ แตละคนที่ตอบมาคำนวณคะแนน ซึ่งกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

มีความเห็นวา	สอดคลอง	กำหนดคะแนนเปน 1
มีความเห็นวา	ไมสอดคลอง	กำหนดคะแนนเปน -1

จากนั้นนำมาแทนคาในสูตรดัชนีความสอดคลอง ถาดัชนีความสอดคลองมากกวาหรือเทากับ 0.5 ขึ้นไปถือวาใชไดไมตองปรับปรุง ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยรวมเท่ากับ 0.92 และมีค่าดัชนีความสอดคล้องแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3. นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่ไดรับการปรับปรุงแกไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 90 ข้อ ไปทดลองใช (Try-Out) กับกลุ่มตัวอยางนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ชั้นปีที่ 1 – 4 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก 27 % โดยใช้วิธี หาค่าอัตราส่วนวิกฤติ t เป็นรายข้อ ตามวิธีการของสถิติทดสอบที (t- test) และหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531: 132) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .952 แต่เมื่อพิจารณาค่า t ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r - correlation coefficient) เป็นรายข้อแล้วคงเหลือแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลจำนวน 60 ข้อ จากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 16 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น จำนวน 10 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 การติดต่อสื่อสาร จำนวน 1 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีมจำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 8 การคิดเชิงระบบ จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 9 การสร้างแรงจูงใจ จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 10 การสร้างความไว้วางใจ จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 11 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 12 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 13 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 14 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 15 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล จำนวน 6 ข้อ และ องค์ประกอบที่ 16 วัฒนธรรมข้ามชาติ จำนวน 3 ข้อ

4. นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลจำนวน 60 ข้อ (ชุดที่ 1) ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 540 คน

3.3 การเก็บรวบรวมขอมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.3.1 ขอให้บัณฑิตวิทยาลัยมีหนังสือถึงคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2 นำส่งหนังสือดังกล่าวถึงคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ติดต่อประสานงานและขอรายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคณะ ภาควิชา คณาจารย์ นิสิตเพื่อนำรายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้องมาประกอบเป็นข้อมูลการวิจัย

3.3.3 นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่ผ่านการหาคุณภาพเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ชั้นปีที่ 1 – 4 จำนวน 540 คน

3.3.4 นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน พบว่าแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมีความถูกต้องครบถ้วน จำนวนร้อยละ 100

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 540 ชุด มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1 สถิติเชิงพรรณนาใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1 การหาค่าความตรง (Validity) ของแบบวัดภาวะผู้นำด้วยการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item Objective Congruence)

2.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบวัดภาวะผู้นำโดยใช้ สถิติทดสอบที (t-test statistic)

2.3 การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบวัดภาวะผู้นำโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)และเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีองค์ประกอบสอดคล้องตามแนวคิด/ทฤษฎี

ระยะที่ 2 พัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิธีดำเนินการ ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการ ดังนี้

1 การสร้างกิจกรรมฝึกอบรม โดยนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่ผ่านการวิเคราะห์โครงสร้างเนื้อหาโดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เรียบร้อยแล้วมาสร้างเป็นกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม 3) แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 4) กระบวนการเรียนรู้ 5) สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 6) การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

2. นำร่างกิจกรรมฝึกอบรม เสนอตออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ตามโครงสร้างเนื้อหาตลอดจนการใช้ภาษา และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

3. นำร่างกิจกรรมฝกอบรมเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) รองศาสตราจารย์ ดร. สมพร แมลงภู่ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัดและประเมินผล 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. อนุพงศ์ อวิรุทธา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ 3) อาจารย์ดร. ปวเรศ ชมเดช เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านกิจการนิสิต 4) อาจารย์ดร. จิรวัฒน์ วีรังกร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการนิสิตและด้านกิจกรรมฝึกอบรม 5) อาจารย์ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ

เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความสอดคลองของกิจกรรมฝึกอบรม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาคำนวณคะแนน ซึ่งกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

มีความเห็นวา สอดคลอง กำหนดคะแนนเปน 1

มีความเห็นวา ไมสอดคลอง กำหนดคะแนนเปน -1

จากนั้นนำมาแทนคาในสูตรดัชนีความสอดคลองถาดัชนีความสอดคลองมากกว่าหรือเทากับ 0.5 ขึ้นไปถือวาใช ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยรวมเท่ากับ 0.96 และ มีค่าดัชนีความสอดคล้องแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

4. นำกิจกรรมฝึกอบรมไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกิจกรรมฝึกอบรม โดยดำเนินการทดสอบแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลก่อนการฝึกอบรม จัดกิจกรรมฝึกอบรมตามแผนการจัดกิจกรรมทั้ง

12 แผน จัดกิจกรรมตามขั้นตอนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยมีการสังเกตพฤติกรรมตามแบบสังเกตการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ มีการทำใบกิจกรรมฝึกอบรม ทดสอบแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลหลังการฝึกอบรมและแบบสอบถามความพึงพอใจ ซึ่งผลการทดลองใช้พบว่า กิจกรรมฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,160 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) ปีการศึกษา 2559 โดยความสมัครใจ จำนวน 30 คน

3.6 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลก่อน –หลังการฝึกอบรม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1) นำข้อมูลจากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ชุดที่ 1 มาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)และเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยวิธีหมุนแกน (Rotation Method) แบบแวริแมกซ์ (Varimax) โดยพิจารณาเลือกค่าไอเกนขององค์ประกอบที่มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 1.0 ซึ่งมีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบนั้นตั้งแต่ 2 ตัวชี้วัดขึ้นไป และเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปของตัวชี้วัดในองค์ประกอบมาสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ซึ่งผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล จำนวน 44 ข้อ (ชุดที่ 2) จากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 12 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น จำนวน 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้าง

ผลงานสู่ภายนอก จำนวน 3 ข้อ องค์ประกอบที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน จำนวน 2 ข้อ องค์ประกอบที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล จำนวน 6 ข้อ และองค์ประกอบที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ จำนวน 3 ข้อ

1.2) นำแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (ชุดที่ 2) เสนอตออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาตลอดจนการใชภาษา

2) แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม

3) แบบสังเกตพฤติกรรม

4) แบบสอบถามความพึงพอใจ

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.1 แบบแผนการทดลอง

การทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมโดยการหาประสิทธิผลของกิจกรรมฝกอบรมด้วยการใชแผนการทดลอง แบบ one group pretest-posttest design ดังแสดงในแผนการทดลองดังนี้

ตาราง 9 แบบแผนการทดลอง

ทดสอบกอน	ทดลอง	ทดสอบหลัง
T1	X	T2

ความหมายของสัญลักษณ์

T1 แทน การทดสอบวัดภาวะผู้นำก่อนการฝึกอบรม

X แทน การได้รับการทดลองตามกิจกรรมฝึกอบรม

T2 แทน การทดสอบวัดภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม

3.7.2 ระยะเวลาในการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม ระหว่างวันที่ 17 – 18 , 24 – 25 เดือนกันยายน 2559 เป็นเวลา 4 วัน ณ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.7.3 การดำเนินการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) การเตรียมการกอนการทดลอง ประกอบด้วย การจัดเตรียมเอกสารในการฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม ใบกิจกรรม แบบสังเกตพฤติกรรม แบบวสอบถามความพึง

พอใจ การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของผูเขารับการฝกอบรม การจัดเตรียมสถานที่ และ อุปกรณที่ใชใน กิจกรรมฝกอบรม

2) การดำเนินการทดลองมีขั้นตอน ดังนี้

2.1) ทดสอบวัดภาวะผูนำแบบทรงประสิทธิผลของกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม

2.2) การทดลองใชกิจกรรมฝึกอบรม โดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ที่พัฒนาขึ้นจนครบตามกำหนดระยะเวลา

2.3) ทดสอบวัดภาวะผูนำแบบทรงประสิทธิผลของกลุ่มตัวอย่างหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม

3.8 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะหขอมูล

3.8.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่ไดของแบบวัดภาวะผู้นำสองชุดกอนและหลังการฝกอบรมโดยใชค่าสถิติพื้นฐาน และการทดสอบด้วยสถิติทดสอบที (t-test)

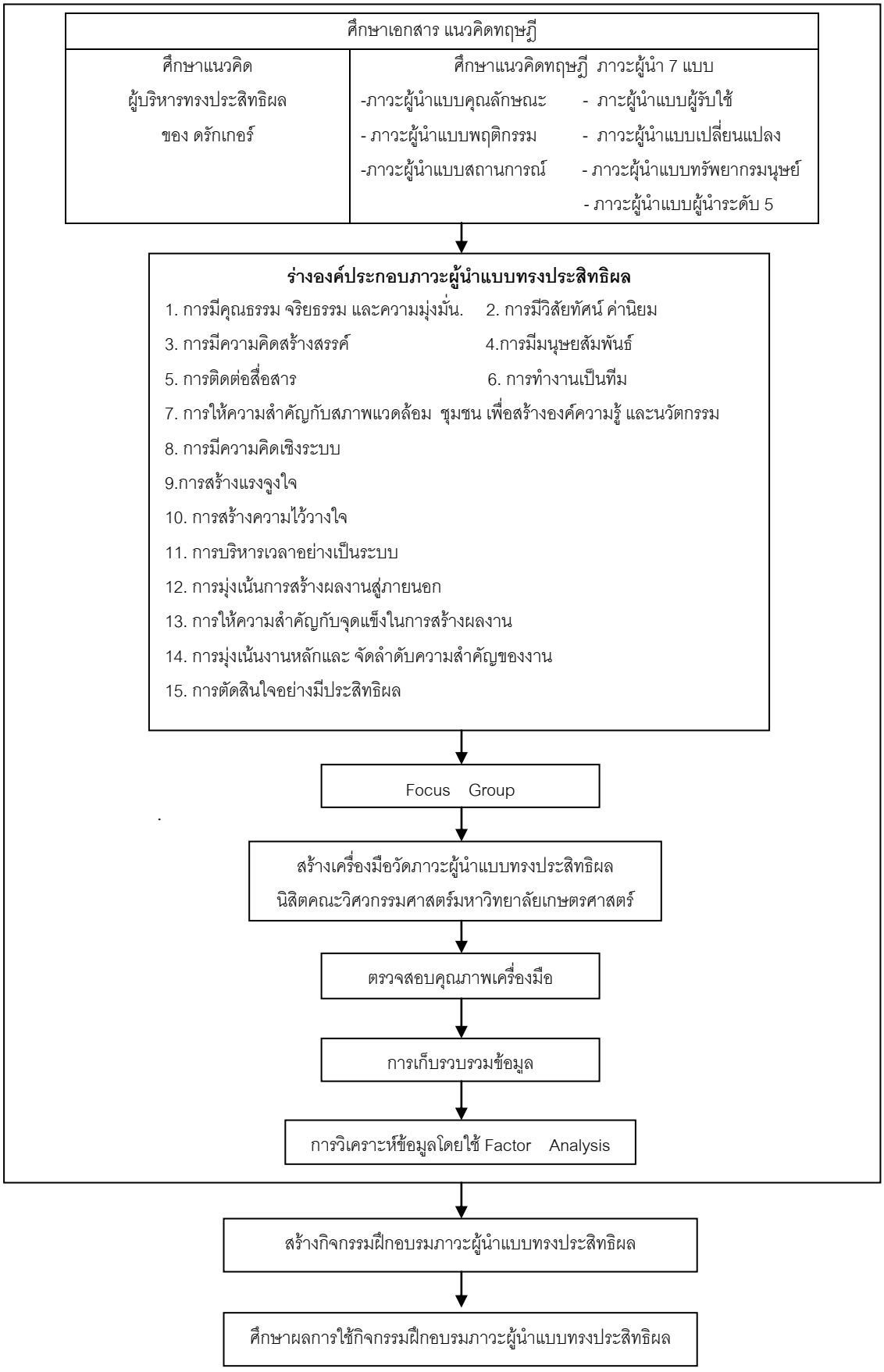
3.8.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ของแบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม แบบสังเกตพฤติกรรม และแบบสอบถามความพึงพอใจ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.8.3 ใช้สถิติทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) ก่อนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมกับหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม โดยนิสิตมีค่าเฉลี่ยหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.50 ขึ้นไป

3.8.4 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

1) ใช้สถิติทดสอบที (Paired t-test Dependent) เพื่อทดสอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) มีค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมกับหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ใช้สถิติทดสอบที (t-test Dependent) เพื่อทดสอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์(ภาคปกติ) หลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.50 ขึ้นไป



ภาพประกอบ 10 สรุปขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) ผลการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ผลการศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
IOC	Index of Item Objective Congruence
$\overline{X}$	ค่าเฉลี่ย (Mean)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - square)
df	ชั้นแห่งความอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
S.E.	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error)
e	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวบ่งชี้
t	อัตราส่วน t ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)

RMSEA	ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square error Of Approximation)
RMR	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual)
CFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
CN	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical n)
EI	การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (Ethic and Intention)
V V	วิสัยทัศน์ ค่านิยม (Vision and Value)
C T	การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
H R	การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)
T W	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
T	การสร้างความไว้วางใจ (Trust)
TMS	การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ (Time Management System)
OO	การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก (Outcome Orientation)
S	การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน (Strength)
WP	การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Work Priority)
ED	การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (Effective Decision)
CC	วัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross- Culture)
efleadsh	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (Effective Leadership)

1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูล ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และผู้บริหารทรงประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร การสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 7 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948); ยุคค์ (Yukl.2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (IowaStudies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ; มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977); แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978); บาส (Bass.1985); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) และศึกษาผู้บริหารทรงประสิทธิผลตามแนวคิดของดรักเกอร์ (Drucker. 1995) สังเคราะห์เป็นร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น 2) การมีวิสัยทัศค่านิยม 3) การมีความคิด

สร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ 10) การสร้างความไว้วางใจ 11) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 14) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน 15) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

1.2 **ผลการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน สรุปได้ดังนี้** (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

1) สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำของนิสิต นักศึกษา ชั้นปีที่ 1 – 4 นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้านสังคม นิสิตควรคำนึงถึง คุณธรรม จริยธรรม มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ความเสียสละ เพราะพบว่า นิสิตเสียสละไม่เป็น การให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบ ในความร่วมมือทางกิจกรรม มีระดับความร่วมมือน้อย ถึง ปานกลาง ซึ่งสังเกตได้จาก การตรงต่อเวลาในการทำกิจกรรมที่มักล่าช้า กว่ากำหนด

ด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน แต่ปัจจุบันนิสิตจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำกิจกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องเสริมสร้างแก่นิสิต เพราะว่าในการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จ

2) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล เป็นสิ่งจำเป็นที่สมควรเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ถึงแม้ว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีการกำหนดให้นิสิตร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพนอกชั้นเรียน แต่เป็นการปฏิบัติเชิงบังคับ หรือ กำหนดเกณฑ์เพื่อให้นิสิตจบการศึกษาตามหลักสูตร ดังนั้น หากมีการริเริ่มดำเนินการ ในรูปแบบกิจกรรมฝึกอบรมอย่างชัดเจน เพื่อให้นิสิตเตรียมความพร้อมต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ก็น่าจะเป็นประโยชน์แก่ตัวนิสิตเอง

3) คุณลักษณะ/ พฤติกรรมหรือทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อบทบาทหน้าที่วิศวกรและต้องเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีความจำเป็นและสำคัญต่อบทบาทหน้าที่วิศวกรและต้องเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยในช่วงยุค “ Generation Z ” นี้ โดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ พฤติกรรม ทักษะ และปัจจัย ดังนี้ 1) การเสริมสร้างความเสียสละ ความรับผิดชอบ 2) การสร้างความภักดี 3). การมีมุมมองที่เห็นผู้อื่นมีความสำคัญกว่า

โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ให้แก่นิสิต 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม และ7) การสร้างแนวคิดตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 “Loss is our gain”

4) แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าควรมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมในแบบของตัวอย่าง หรือ สถานการณ์ จัดกิจกรรมฝึกอบรมระยะสั้น (Short Course) เพื่อสร้างต้นทุนทางภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับ**ภาวะผู้นำของวัฒนธรรมข้ามชาติ** (Cross – cultural Leadership) นอกเหนือจาก ความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างชาติ นิสิตวิศวะควรมีภาวะผู้นำในด้านนี้ เพื่อความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ และการสร้างความได้เปรียบและโอกาสในการแข่งขันสำหรับตัวนิสิตเอง **นอกจากนั้น**จำนวนข้อคำถามที่เหมาะสม ในแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ควรมีจำนวนไม่เกิน 60 ข้อ

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ชั้นปีที่ 1 – 4 ปีการศึกษา 2559 มีดังนี้

ตาราง 10 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

รายการ	ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	428	79.30
	หญิง	112	20.70
	รวม	**540**	**100.00**
2. อายุ	ต่ำกว่า 18 ปี	2	0.40
	18 – 19 ปี	143	26.50
	20 – 21 ปี	253	46.90
	22 – 23 ปี	139	25.70
	มากกว่า 23 ปี	3	0.60
	รวม	**540**	**100.00**

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ชั้นปี	1	135	25.00
	2	128	23.70
	3	144	26.70
	4	133	24.60
	รวม	**540**	**100.00**
4. สาขาวิชาชีพ	ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ	27	5.00
	ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์	50	9.30
	ภาควิชาวิศวกรรมเคมี	38	7.00
	ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล	74	13.70
	ภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ	45	8.30
	ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า	80	14.80
	ภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ	35	6.50
	ภาควิชาวิศวกรรมโยธา	75	13.90
	ภาควิชาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม	33	6.10
	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ	53	9.80
	สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต	30	5.60
	รวม	**540**	**100.00**

จากตาราง 10 พบว่าผู้ตอบแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 428 คน คิดเป็นร้อยละ79.30 มีอายุระหว่าง 20 – 21 ปี จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 เรียนอยู่ชั้นปีที่ 3 จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ที่เก็บมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 540 คน มาวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและพิจารณาจากค่าKMO and Bartlett's Test โดยค่าKaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

(MSA) อยู่ระหว่าง 0-1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ดังตาราง 11 - 29

ตาราง 11 แสดงค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.934
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-square	13879.891
	Df	1770
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 11 พบว่าค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.934 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและเพียงพอของข้อมูล สามารถนำมาใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก และจากBartlett's Testof Sphericity ยังพบว่าค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติระดับน้อยกว่า 0.05 (Sig.< 0.05) แสดงว่า เมทริกซ์เอกลักษณ์ขององค์ประกอบต่างๆมีความสัมพันธ์กัน สามารถนำข้อมูลสามารถไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก(Principal Components Analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก Orthogonal Rotation ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)ที่มากกว่า 1 โดยถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไปและ บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปร ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงค่าไอเกนร้อยละของความแปรปรวนและร้อยละสะสมของความแปรปรวนแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน
1	5.592	9.320	9.320
2	3.620	6.033	15.353
3	3.590	5.983	21.336
4	3.363	5.606	26.942
5	3.019	5.031	31.973
6	2.432	4.054	36.026
7	2.365	3.942	39.968
8	2.283	3.805	43.773
9	2.137	3.562	47.336
10	2.095	3.491	50.827
11	2.042	3.403	54.229
12	1.690	2.816	57.045

จากตาราง 12 แสดงค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และ ร้อยละสะสมของความแปรปรวนแต่ละองค์ประกอบสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่ามี 12 องค์ประกอบ ค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 ค่าร้อยละของความแปรปรวนมากกว่า .50 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 57.045 โดยมีจำนวนตัวชี้วัดของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลทั้ง 12 องค์ประกอบ ดังตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนตัวชี้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	จำนวนตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น	7
องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม	2
องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์	4
องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์	5
องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม	5
องค์ประกอบที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ	2
องค์ประกอบที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	3
องค์ประกอบที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	3
องค์ประกอบที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	2
องค์ประกอบที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	2
องค์ประกอบที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	6
องค์ประกอบที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ	3
รวมทั้งหมด	**44**

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจำนวน 12 องค์ประกอบ มีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น 44 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 7 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 2 ตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 3 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 2 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 7 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 8 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 9 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 2ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 10 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 2 ตัวชี้วัดองค์ประกอบที่ 11 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 6 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 12 มีตัวชี้วัดที่อธิบายองค์ประกอบได้ 3 ตัวชี้วัด โดยค่าน้ำหนักตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

ตาราง 14 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 1

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ข้าพเจ้าชอบอธิบายวิชาเรียน หรือ ช่วยเหลือการทำรายงานแก่เพื่อนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	.717
2	เมื่อมีการสอบ ข้าพเจ้าได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากอาจารย์ผู้คุมสอบทุกครั้ง	.673
3	เมื่อมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด ข้าพเจ้าจะอยู่ร่วมกิจกรรมจนแล้วเสร็จทุกครั้ง	.686
4	ถ้ามีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ข้าพเจ้าจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง	.596
5	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุข เมื่อเห็นเพื่อนสอบผ่านทุกครั้ง	.600
6	เมื่อเข้ารับการศึกษา ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรทุกครั้ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเรียน	.583
7	เพื่อความสำเร็จในการศึกษา ข้าพเจ้ายอมอดทนต่อความยากลำบากเสมอ	.625
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	5.592
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	9.320

จากตาราง 14 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.583 ถึง 0.717 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.592 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 9.320 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 9.320 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ1 คือ **การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น**

ตาราง 15 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 2

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ในขณะที่กระทำสิ่งใดๆก็ตาม ข้าพเจ้าจะตั้งใจทำให้บรรลุสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในทันทีทันใด	.598
2	เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานใดๆ ข้าพเจ้าจะรีบเร่งทำโดยไม่รอช้า	.547
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.620
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	6.033

จากตาราง 15 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.547 ถึง.0.598 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.620 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 6.033 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 6.033 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 คือ **การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม**

ตาราง 16 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 3

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	เมื่ออยู่ในชั้นเรียน ข้าพเจ้ามักแสดงความคิดเห็นได้บ่อยครั้งกว่าคนอื่น	.694
2	ในขณะที่ร่วมกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าชอบเสนอแนะข้อคิดเห็นเป็นคนแรกทุกครั้ง	.680
3	ในการจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะคิดอย่างถี่ถ้วนก่อนลงมือทำทุกครั้ง	.631
4	เมื่อข้าพเจ้ากระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะอดทน และไม่ย่อท้อจนกว่างานที่คิดไว้จะสำเร็จทุกครั้ง	.618
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.590
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	5.983

จากตาราง 16 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.618 ถึง.694 มีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ .3.590 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 5.983 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 5.983 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 คือ **การมีความคิดสร้างสรรค์**

ตาราง 17 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 4

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	เมื่อว่างจากการเรียนหรือกิจกรรม ข้าพเจ้าจะพบปะพูดคุยกับเพื่อนอยู่เสมอ	.561
2	เมื่อมีการสนทนาใดๆก็ตาม ข้าพเจ้ารับฟังและรับรู้ความต้องการของเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง	.539
3	ในการเข้าร่วมกิจกรรม ข้าพเจ้าชอบชักชวน ขอความร่วมมือ ร่วมใจ จากเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย	.553
4	เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มเพื่อน ข้าพเจ้าจะรีบเข้าไปไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทันที	.687
5	ในขณะที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ข้าพเจ้าชอบสร้างมิตรภาพและไมตรีในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง	.581
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.363
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	5.606

จากตาราง 17 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.539.ถึง.687 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.363 ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance) เท่ากับ 5.606 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 5.606 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 คือ **การมีมนุษยสัมพันธ์**

ตาราง 18 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 5

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ในการเริ่มทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าและเพื่อนจะช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันทุกครั้ง	.542
2	เมื่อทำกิจกรรมใดๆร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้าและเพื่อนจะเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนกิจกรรมนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกครั้ง	.608
3	ข้าพเจ้าและเพื่อนในทีมมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน	.693
4	เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและงานส่วนตนพร้อมกัน ข้าพเจ้าจะรีบช่วยเหลืองานในทีมก่อนงานส่วนตนทุกครั้ง	.602
5	เมื่อมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้ายอมรับและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานของสมาชิกในทีมเสมอ	.570
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.019
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	5.031

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .542 ถึง .693 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.019 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 5.031 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 5.031 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 คือ **การทำงานเป็นทีม**

ตาราง 19 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 6

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ในการพูดคุยกับเพื่อนทุกครั้ง ข้าพเจ้าจะแสดงอาการเปิดเผย และ พูดคุยอย่างตรงไปตรงมา	.622
2	ถ้าข้าพเจ้าได้ให้คำมั่นสัญญากับใครก็ตาม ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ทุกครั้ง	.682
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.432
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	4.054

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.622 ถึง.0.682 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.432 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 4.054แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 4.054 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 คือ **การสร้างความไว้วางใจ**

ตาราง 20 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 7

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ถึงแม้ว่าข้าพเจ้าจะต้องเรียนและทำกิจกรรมหลายอย่าง ข้าพเจ้าก็สามารถบริหารเวลาได้อย่างลงตัว	.524
2	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรช่วงเวลาที่ยาวพอควรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอสำหรับการอ่านตำราเรียน	.672
3	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการเรียน ไว้อย่างชัดเจน	.716
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.365
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	3.942

จากตาราง 20 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .524 ถึง.716 มีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.365 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 3.942 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 3.942 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 คือ **การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ**

ตาราง 21 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 8

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ข้าพเจ้าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างหรือส่งเสริมผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อภาควิชา / คณะ อย่างบ่อยครั้ง	.551
2	เมื่อข้าพเจ้าได้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ของภาควิชา / คณะ ข้าพเจ้าจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลของงานทุกครั้ง	.654
3	เมื่อมีการจัดโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชน สังคม	.565
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.283
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	3.805

จากตาราง 21 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .551ถึง .654มีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.283 ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance) เท่ากับ 3.805 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 3.805 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8 คือ **การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก**

ตาราง 22 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 9

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ในการทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าสามารถยอมรับจุดอ่อนของเพื่อนร่วมคณะได้	.751
2	ถึงแม้ว่าเพื่อนจะมีจุดอ่อนในการทำงาน แต่ข้าพเจ้าก็จะให้ความสำคัญและช่วยเหลือสร้างคุณค่าให้กับงานของเพื่อนเสมอ	.682
	ค่าความแปรปรวนขษงตัวแปร (Eigenvalues)	2.137
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	3.562

จากตาราง 22 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 9 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.682 ถึง.0.751 โดย มีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.137 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 3.562 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้ สามารถ

อธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 3.562 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9 คือ **การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน**

ตาราง 23 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 10

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ข้าพเจ้ามุ่งเน้น และให้ความสนใจในวิชาเรียน วิชาชีพหลักๆ เป็นสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา และการประกอบอาชีพ	.551
2	ในขณะที่มีการเรียนการสอน ข้าพเจ้าจะให้ความสนใจในวิชาเรียน และงดใช้เครื่องมือสื่อสาร	.504
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.095
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	3.491

จากตาราง 23 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 10 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.504 ถึง.0.551 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.095 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 3.491แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 3.491 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ10 คือ **การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน**

ตาราง 24 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 11

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้ง	.600
2	ข้าพเจ้ามีการกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสมทุกครั้ง	.617
3	เมื่อต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงขอบเขต เงื่อนไข ของกระบวนการตัดสินใจทุกครั้ง	.574
4	ก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้องด้วยตนเองเสมอ	.505
5	ในการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	.625
6	เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดแล้ว ข้าพเจ้าจะมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) ทุกครั้ง	.523
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.042
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	3.403

จากตาราง 24 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่11 ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.505 ถึง 0.625 โดยมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.042 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 3.403 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 3.403 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)กับตัวชี้วัดอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 11 คือ **การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล**

\

ตาราง 25 น้ำหนักตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลในองค์ประกอบที่ 12

ตัวชี้วัดที่	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักตัวชี้วัด
1	ถ้ามีโอกาสเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมระหว่างประเทศ ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชาติอื่นทุกครั้ง	.637
2	ข้าพเจ้ามีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสากลเพื่อการสื่อสารกับชาวต่างชาติอยู่เสมอ	.722
3	ข้าพเจ้าสามารถเข้าสู่สังคมกับชาวต่างชาติด้วยความมั่นใจทุกครั้ง	.666
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	1.690
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน(Percent of Variance)	2.816

จากตาราง 25 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลองค์ประกอบที่ 12 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .637 ถึง .722 มีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.690 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 2.816 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 2.816 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆแล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ12 คือ **วัฒนธรรมข้ามชาติ**

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model, SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL มีข้อตกลงที่สำคัญ ที่กำหนดไว้ว่าตัวแปรสังเกตได้ (observation variable) ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ควรจะมีการแจกแจงแบบปกติ (normal distribution) เนื่องจากสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงเกือบทุกชนิดมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การแจกแจงของตัวแปรโดยเฉพาะตัวแปรตามควรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตรวจสอบโดยวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลจากค่าความเบ้ ความโด่ง ซึ่งควรมีค่าไม่เกิน $\pm$.50 (Meyers; Gamst; & Guarino. 2006) รายละเอียดดังตาราง 26

ตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ด้วยสถิติเชิงบรรยาย

ตัวแปรสังเกตได้	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	S.K.	K.U.	t-value
merit	3.47	0.632	0.18	-0.102	0.048	127.543
vision	4.02	0.567	0.14	-0.169	0.466	164.514
create	4.01	0.563	0.14	-0.197	0.207	165.509
relate	3.94	0.497	0.13	-0.037	0.364	183.916
team	3.96	0.488	0.12	-0.180	0.232	188.540
trust	4.01	0.626	0.16	-0.198	0.197	148.872
time	3.96	0.544	0.14	-0.027	0.478	169.156
result	3.75	0.652	0.17	-0.192	0.011	133.863
strong	3.58	0.770	0.22	-0.127	0.227	107.951
work	3.76	0.670	0.18	-0.145	0.030	130.557
decide	4.00	0.468	0.12	-0.300	0.163	198.473
culture	3.75	0.704	0.19	-0.421	0.196	123.609

จากตาราง 26 ตรวจสอบลักษณะการกระจายของข้อมูล พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ3.47 ถึง 4.02) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.497 ถึง 0.770 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1 เมื่อพิจารณา สัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล (C.V.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลไม่มาก (0.12 - 0.22) แสดงว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกันภายในกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่า t-values พบว่า มีค่ามากกว่า 1.96 แสดงว่า ตัวแปรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตร ของการแจกแจงในภาพรวม พบว่าตัวแปรที่มีอยู่ในตัวแบบมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย(ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.421 ถึง -0.027 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในตัวแบบมีค่าเป็นบวกหรือสูงกว่าค่าความโด่งของโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.030 ถึง 0.478 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนกลายเป็นตัวแปรเดียวกัน (Overlap variable) แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดต้องมีความสัมพันธ์กันในระดับพอดี โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วมและไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ. 2552: 97) ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 27

ตาราง 27 แสดงค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

	merit	vision	create	relate	team	trust	time	result	strong	work	decide	culture
merit	1.000											
vision	.350**	1.000										
create	.339**	.329**	1.000									
relate	.448**	.374**	.467**	1.000								
team	.406**	.402**	.362**	.470**	1.000							
trust	.281**	.276**	.352**	.494**	.335**	1.000						
time	.404**	.313**	.459**	.517**	.397**	.346**	1.000					
result	.570**	.337**	.411**	.453**	.400**	.335**	.395**	1.000				
strong	.394**	.312**	.324**	.256**	.299**	.191**	.270**	.424**	1.000			
work	.441**	.249**	.313**	.419**	.324**	.289**	.363**	.326**	.253**	1.000		
decide	.429**	.407**	.528**	.556**	.465**	.433**	.485**	.447**	.367**	.417**	1.000	
culture	.493**	.301**	.396**	.475**	.341**	.325**	.372**	.463**	.248**	.418**	.413**	1.000

Bartlett's Test of Sphericity = 2246.124df= 66 p-value = .000*

Kaiser-Meyer-OlkinMeasure of Sampling Adequacy = .929

จากตาราง 27 พบว่า การตรวจสอบค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlation pearson product moment) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

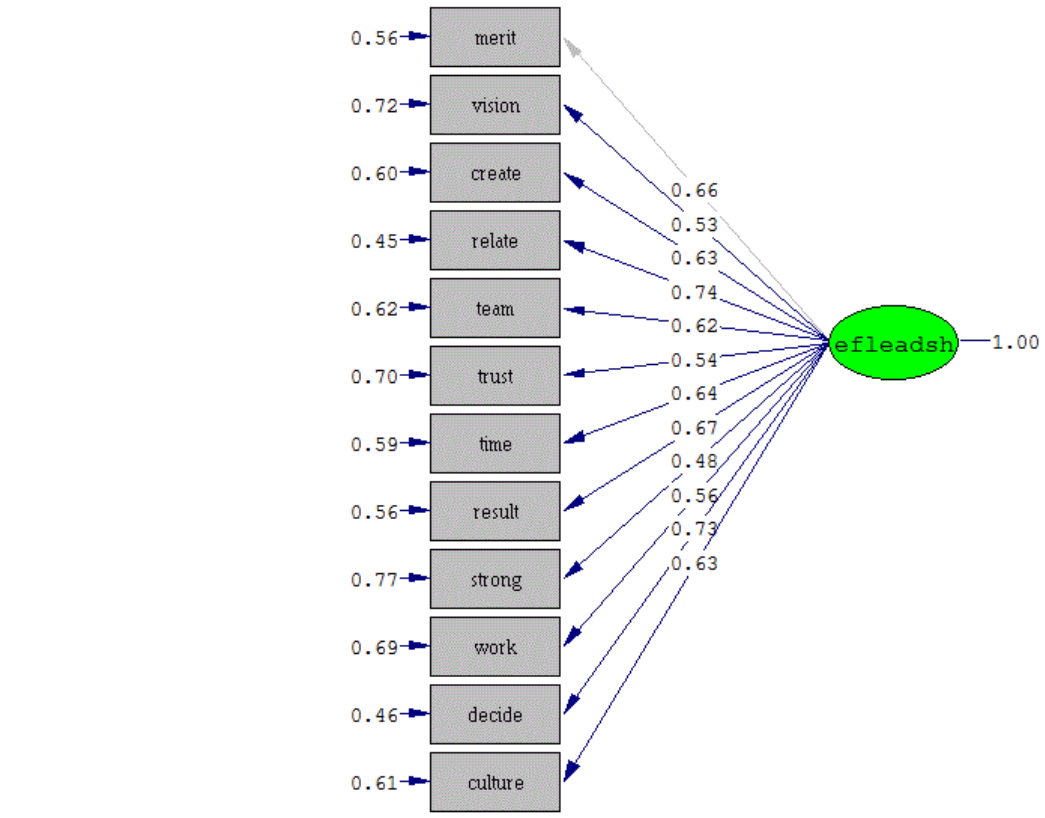
เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ มีค่าไม่เกิน 0.85 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนักไม่เกิดปัญหา Multi collineartiry และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน นอกจากนี้ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 2246.124 ซึ่งตัวแบบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($p < 0.001$) นอกจากนี้ ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนี Kaiser-meyer-olkin มีค่าเท่ากับ 0.929 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า 0.80 โดยข้อเสนอของคิมและมูลเลอร์ ที่ว่า ถ้าค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.80 ข้อมูลเหมาะสมดีมากที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ แต่ถ้าน้อยกว่า 0.50 ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ (Kim; & Mueller. 1978: 52) ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดแสดงว่า ข้อมูลที่ได้เหมาะสมดีมากที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเบื้องต้นจะวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson'sProduct-Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการวิเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลการทดสอบความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบด้วยดัชนีวัดความสอดคล้องคือค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square: χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square)ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness- of-Fit Index: AGFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ(Comparative Fit Index: CFI)ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: RMR)ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันว่ามีความเป็นอิสระต่อกัน แล้วพิจารณาจากสถิติจำนวน 4 ดัชนีได้แก่(1) ค่า t-value

ค่า t-value มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และสรุปว่า factor loading ของตัวแปรสังเกตมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ (2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardize factor loading) มีค่าเกินกว่า .50 หรือไม่ หากมีค่าเกินแสดงว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ดังกล่าวสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี (3) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted ,AVE: ρ_v) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (4) ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไปการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมี 12 องค์ประกอบ (ตัวแปร) ประกอบด้วย

1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น	(Ethic and Intention or merit)
2. การมีวิสัยทัศน์	(Vision and Value or vision)
3. การมีความคิดสร้างสรรค์	(Creative Thinking or create)
4. การมีมนุษยสัมพันธ์	(Human Relation or relate)
5. การทำงานเป็นทีม	(Teamwork or team)
6. การสร้างความไว้วางใจ	(Trust)
7. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	(Time Management System or time)
8. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	(Outcome Orientation or result)
9. การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	(Strength or strong)
10. การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	(Work Priority or work)
11. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	(Effective Decision or decide)
12.วัฒนธรรมข้ามชาติ	(Cross- Culture or culture)

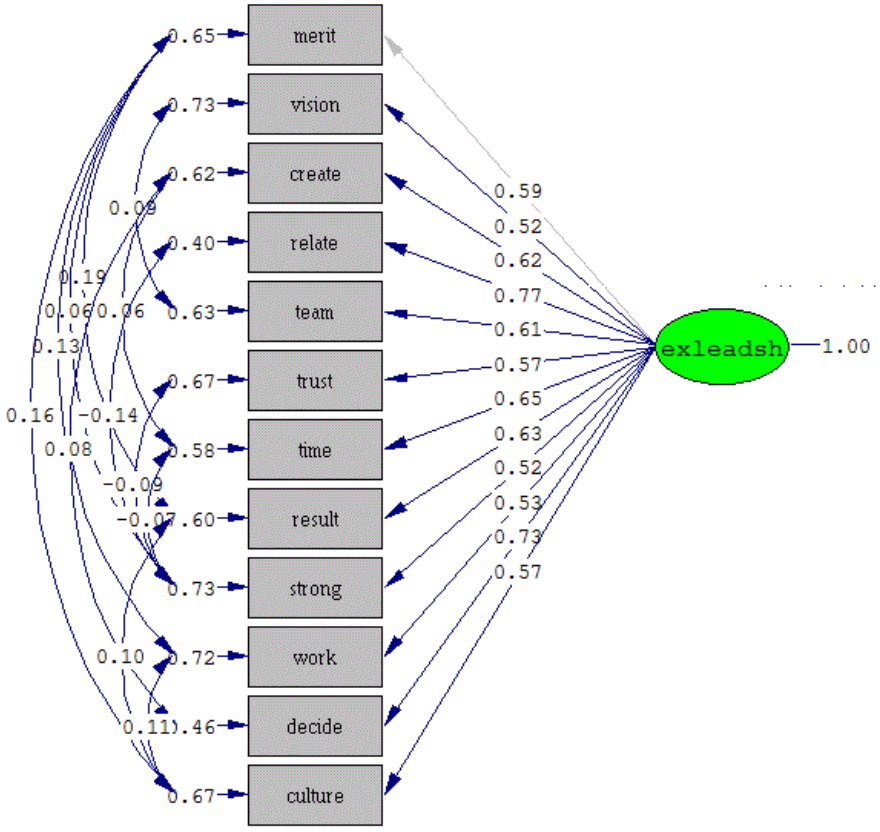
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ครั้งแรกปรากฏ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลครั้งแรก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลครั้งแรกดังภาพประกอบ 11 พบว่าค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก χ^2 เท่ากับ 207.86 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 54 โดยค่า χ^2 / df เท่ากับ 3.849 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (P) 0.001 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.05 และค่า RMSEA= 0.073 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่ง โจเรสคอคและซอร์บอม (Joreskog ; & Sorbom. 1993: 120-121) ได้กล่าวว่าโมเดลเริ่มต้นไม่จำเป็นต้องถูกต้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เสมอไป กรณีนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาโมเดลที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้ได้โมเดลที่มีค่าพารามิเตอร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างแท้จริงมีความเป็นไปได้ทางทฤษฎีและมีความเที่ยงพอที่จะสามารถนำไปทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุในขั้นต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (model modification

indices) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบ 12 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล



ภาพประกอบ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลครั้งสุดท้าย

จากภาพประกอบ 12 พบว่าค่าสถิติวัดความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยันค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลที่ปรับปรุงกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จาก χ^2 เท่ากับ 53.02 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (df) เท่ากับ 42 โดยค่า χ^2/ df เท่ากับ 1.262 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีค่าความน่าจะเป็น (P)เท่ากับ 0.11856 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า 0.98 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่า0.99 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดส่วนดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่า 0.0093 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง

โดยประมาณ (RMSEA) มีค่า 0.022 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและค่า Critical N มีค่า 2173.98 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จึงแสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันดังตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ		ตัวแบบหลังปรับ	
χ^2 /df	ไม่เกิน 2	3.849	×	1.262	√
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.00000	×	0.11856	√
NFI	มากกว่า 0.90	0.96	√	0.99	√
CFI	มากกว่า 0.90	0.97	√	1.00	√
IFI	มากกว่า 0.90	0.94	√	1.00	√
GFI	มากกว่า 0.90	0.94	√	0.98	√
AGFI	มากกว่า 0.90	0.91	√	0.97	√
RMSEA	ต่ำกว่า .05	0.073	×	0.022	√
RMR	เข้าใกล้ศูนย์	0.017	×	0.0093	√
CN	มากกว่า 200	230.43	√	675.71	√

× หมายถึงไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ

√ หมายถึงผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภมาส อังศุโชติ ; สมถวิล วิจิตรวรรณา ;และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. 2552: 22 - 24)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลด้วยโปรแกรมลิสเรล ปรากฏด้วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังตาราง 29

ตาราง 29 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	R^2	AVE	CR
1. ethic and intention	1.00	--	--	0.59	0.35	0.52	0.93
2. vision and value	0.78	0.08	10.01	0.52	0.27		
3. creative thinking	0.93	0.08	11.24	0.62	0.38		
4. human relation	1.03	0.08	13.22	0.77	0.60		
5. teamwork	0.79	0.07	11.34	0.61	0.37		
6. trust	0.96	0.09	10.79	0.57	0.33		
7.time management system	0.95	0.08	11.80	0.65	0.42		
8. outcome orientation	1.10	0.08	13.97	0.63	0.40		
9. strength	1.07	0.11	10.21	0.52	0.27		
10. work priority	0.95	0.08	11.37	0.53	0.28		
11. effective decision	0.92	0.07	12.89	0.73	0.54		
12. cross- culture	1.08	0.09	12.45	0.57	0.33		

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value≥2.58)

จากตาราง 29 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.52 - 0.77 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ human relate ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.77 รองลงมาคือ effective decision มีค่าเท่ากับ 0.73 และ น้อยที่สุดคือ strength และ . vision and value เท่ากัน มีค่าเท่ากับ 0.52 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าR^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอก

สัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (communalities) พบว่า human relation มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.60 □□□□□□□□□□ effective decision มีค่าเท่ากับ 0.54 และน้อยที่สุดคือ strength มีค่าเท่ากับ 0.27 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.93 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.52 (ค่ามากกว่า 0.50) ดังนั้นตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล มีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

2. ผลการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1 ผลการร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีดังนี้ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ)

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม

1. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
2. เพื่อให้นิสิตมีพฤติกรรม/คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 เรื่อง ดังนี้

เรื่องที่ 1 คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
เรื่องที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม
เรื่องที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์
เรื่องที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์
เรื่องที่ 5 การทำงานเป็นทีม
เรื่องที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ
เรื่องที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
เรื่องที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก
เรื่องที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน
เรื่องที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

เรื่องที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

เรื่องที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ

แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 แผน ดังนี้ 1) เรื่อง คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น 2) เรื่อง การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม 3) เรื่อง การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) เรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) เรื่อง การทำงานเป็นทีม 6) เรื่อง การสร้างความไว้วางใจ 7) เรื่อง การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 8) เรื่อง การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 9) เรื่อง การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 10) เรื่อง การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน 11) เรื่อง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล 12) เรื่อง วัฒนธรรมข้ามชาติ โดยใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมแผนละ1ชั่วโมง 30 นาที รวมทั้งหมด 12 แผน เป็นเวลา 18 ชั่วโมง

กระบวนการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ (Concrete Experience) เป็นการเล่าประสบการณ์เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

2. การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ (Reflective Observation) โดยการให้ผู้เรียนได้มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับและการสะท้อนความคิดเห็นกลับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้จากประสบการณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

3. การทดลองเชิงปฏิบัติ (Active Experimentation) เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

4. สรุปผลการเรียนรู้ (Learning Outcome) เป็นการสรุปผลที่ได้จากการเรียนรู้ตามเนื้อหา

สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

1. power point

2. เอกสารการฝึกอบรม

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

1 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

2 แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม

3. แบบสังเกตพฤติกรรม

4. แบบสอบถามความพึงพอใจ

2.2 ผลจากการตรวจความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัยนำร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายชื่ออยู่ในภาคผนวก ก) ได้ตรวจสอบความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรม ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของร่างกิจกรรมการฝึกอบรม โดยสรุปมีดังนี้ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายการ	IOC
1. **ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม**	
1.1 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม	0.90
1.2. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้	1.00
1.3. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม	0.90
1.4 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม	1.00
รวม	**0.95**
2. **ความสอดคล้องของเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรม**	
2.1 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้	0.90
2.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรมกับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม	0.90
2.3 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรมกับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม	1.00
รวม	**0.93**
3. **ความสอดคล้องของกระบวนการเรียนรู้**	
3.1 ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์กับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม	1.00
3.2 ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้เรียนรู้เชิงประสบการณ์กับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม	1.00
รวม	**1.00**

ตาราง 30 (ต่อ)

รายการ	IOC
4. ประเมินความสอดคล้องภายในแผนการจัดกิจกรรมในแต่ละแผน	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 1 เรื่องคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	0.98
แผนการจัดกิจกรรมที่ 2 เรื่อง การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม	0.93
แผนการจัดกิจกรรมที่ 3 เรื่อง การมีความคิดสร้างสรรค์	0.95
แผนการจัดกิจกรรมที่ 4 เรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์	0.98
แผนการจัดกิจกรรมที่ 5 เรื่อง การทำงานเป็นทีม	0.98
แผนการจัดกิจกรรมที่ 6 เรื่อง การสร้างความไว้วางใจ	0.93
แผนการจัดกิจกรรมที่ 7 เรื่อง การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	0.96
แผนการจัดกิจกรรมที่ 8 เรื่อง การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1.00
แผนการจัดกิจกรรมที่ 9 เรื่อง การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	0.96
แผนการจัดกิจกรรมที่ 10 เรื่องการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	0.99
แผนการจัดกิจกรรมที่ 11 เรื่อง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	0.97
แผนการจัดกิจกรรมที่ 12 เรื่อง วัฒนธรรมข้ามชาติ	0.94
รวมทั้งฉบับ	**0.96**

จากตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยรวมเท่ากับ 0.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายการมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3. ผลการศึกษาการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัย ได้นำกิจกรรมฝึกอบรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในระหว่าง วันที่ 17 – 18 , 24 – 25 เดือน กันยายน 2559 เป็นเวลา 4 วัน ณ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการทดลองแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินใบกิจกรรมของเนื้อหาการฝึกอบรม

ส่วนที่ 4 ผลการสังเกตการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของเนื้อหาการฝึกอบรม

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังตาราง 31 – 32

ตาราง 31 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม

	ข้อมูล	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
1. เพศ	ชาย	19	63.33
	หญิง	11	36.67
	รวม	**30**	**100.00**
2. อายุ	20 – 21 ปี	30	100.00
	รวม	**30**	**100.00**
3. สาขาวิชาชีพ	ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ	1	3.33
	ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์	1	3.33
	ภาควิชาวิศวกรรมเคมี	1	3.33
	ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล	8	26.67
	ภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ	1	3.33
	ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า	7	23.33
	ภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ	3	10.00
	ภาควิชาวิศวกรรมโยธา	1	3.33
	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ	1	3.33
	สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต	6	20.00
	รวม	**30**	**100.00**

จากตาราง 31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม เป็นเพศชาย ร้อยละ 63.33 เพศหญิง ร้อยละ 36.67 อายุอยู่ในระหว่าง 20 – 21 ปี ร้อยละ 100.00 สาขาวิชาชีพที่เข้ารับการฝึกอบรม มากที่สุดได้แก่ ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล ร้อยละ 26.67 รองลงมา ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า ร้อยละ 23.33 และสาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต ร้อยละ 20.00 ตามลำดับ สำหรับ ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ภาควิชาวิศวกรรมเคมี ภาควิชาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา และภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่ากัน คือ ภาควิชาละ 1 คนคิดเป็นร้อยละ 3.33

ตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig
ก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม	30	3.70	14.35	8.77	.001
หลังการเข้ารับการฝึกอบรม	30	4.36	10.06		.001

จากตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม พบว่า ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และหลังเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อน – หลังเข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ค่าเฉลี่ยหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรมของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

ตาราง 33 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรมของแต่ละองค์ประกอบจาก
แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์ประกอบ	n= 30							
	ก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม				หลังการเข้ารับการฝึกอบรม			
	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น	3.78	2.30	62.95	.001	4.51	1.81	95.53	.001
2. การมีวิสัยทัศน์	3.60	1.19	33.25	.001	4.28	0.86	54.66	.001
3. การมีความคิดสร้างสรรค์	3.45	1.63	46.45	.001	4.21	1.64	56.16	.001
4. การมีมนุษยสัมพันธ์	4.06	2.12	52.46	.001	4.57	1.53	81.57	.001
5. การทำงานเป็นทีม	3.97	2.30	47.30	.001	4.50	1.57	78.49	.001
6. การสร้างความไว้วางใจ	3.77	0.94	44.03	.001	4.42	0.83	58.02	.001
7. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	3.31	1.28	42.35	.001	4.19	1.10	62.33	.001
8. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	3.82	1.63	38.43	.001	4.47	1.28	57.53	.001
9. การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	3.85	0.88	48.10	.001	4.47	0.94	51.81	.001
10. การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.55	0.88	43.96	.001	4.08	1.12	40.05	.001
11. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	3.86	2.50	50.65	.001	4.40	2.22	65.07	.001
12. วัฒนธรรมข้ามชาติ	3.41	2.06	27.18	.001	4.22	1.58	43.83	.001
รวม	**3.70**	**14.35**	**62.86**	**.001**	**4.36**	**10.06**	**105.29**	**.001**

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรมของแต่ละองค์ประกอบจากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป ดังแสดงในตาราง 34 – 35

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ	n = 30		t	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.		(2-tailed)
1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น	4.51	1.81	21.46	.001
2. การมีวิสัยทัศน์	4.28	0.86	1.00	.001
3. การมีความคิดสร้างสรรค์	4.21	1.64	9.45	.001
4. การมีมนุษยสัมพันธ์	4.57	1.53	19.05	.001
5. การทำงานเป็นทีม	4.50	1.57	17.44	.001
6. การสร้างความไว้วางใจ	4.42	0.83	12.04	.001
7. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	4.19	1.10	10.25	.001
8. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	4.47	1.28	12.45	.001
9. การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	4.47	0.94	11.21	.001
10. การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.08	1.12	5.72	.001
11. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	4.40	2.22	13.31	.001
12. วัฒนธรรมข้ามชาติ	4.22	1.58	7.50	.001
รวม	**4.36**	**10.06**	**19.82**	**.001**

จากตาราง 34 ผลการวะเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.36) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 3.50 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 ทุกองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.57) รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น ($\overline{X}$ = 4.51)

องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.50) องค์ประกอบที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก ($\overline{X}$ = 4.47) องค์ประกอบที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน ($\overline{X}$ =4.47) องค์ประกอบที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ ($\overline{X}$ = 4.42) องค์ประกอบที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล ($\overline{X}$ =4.40) องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 4.28) องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.21) องค์ประกอบที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ ($\overline{X}$ = 4.22) องค์ประกอบที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 4.19) และ องค์ประกอบ10. การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน ($\overline{X}$ = 4.08) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของแต่ละรายการสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 ดังนี้

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป ของแต่ละองค์ประกอบ ทั้ง 12 องค์ประกอบ

ข้อ	องค์ประกอบ	n = 30		t
		$\overline{X}$	S.D.	
1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น				
1	ข้าพเจ้าชอบอธิบายวิชาเรียน หรือ ช่วยเหลือการทำรายงานแก่เพื่อนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.47	0.51	10.44
2	เมื่อมีการสอบ ข้าพเจ้าได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากอาจารย์ผู้คุมสอบทุกครั้ง	4.53	0.57	9.91
3	เมื่อมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด ข้าพเจ้าจะอยู่ร่วมกิจกรรมจนแล้วเสร็จทุกครั้ง	4.57	0.50	11.59
4	ถ้ามีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ข้าพเจ้าจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง	4.60	0.50	12.09
5	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุข เมื่อเห็นเพื่อนสอบผ่านทุกครั้ง	4.57	0.50	11.59
6	เมื่อเข้ารับการศึกษา ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรทุกครั้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเรียน	4.37	0.61	7.72
7	เพื่อความสำเร็จในการศึกษา ข้าพเจ้ายอมอดทนต่อความยากลำบากเสมอ	4.50	0.51	10.77
รวม		**4.51**	**1.81**	**21.46**

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ	n = 30		t
		$\bar{X}$	S.D.	
2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม				
8	ในขณะที่กระทำสิ่งใดๆก็ตาม ข้าพเจ้าจะตั้งใจทำให้บรรลุสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในทันทีทันใด	4.33	0.48	9.52
9	เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานใดๆ ข้าพเจ้าจะรีบเร่งทำโดยไม่รอช้า	4.23	0.63	6.42
รวม		**4.28**	**0.86**	**1.00**
3. การมีความคิดสร้างสรรค์				
10	เมื่ออยู่ในชั้นเรียน ข้าพเจ้ามักแสดงความคิดเห็นได้บ่อยครั้งกว่าคนอื่น	3.97	0.67	3.82
11	ในขณะที่ร่วมกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าชอบเสนอแนะข้อคิดเห็นเป็นคนแรกทุกครั้ง	3.97	0.56	4.60
12	ในการจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะคิดอย่างถี่ถ้วนก่อนลงมือทำทุกครั้ง	4.40	0.62	7.93
13	เมื่อข้าพเจ้ากระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะอดทน และไม่ย่อท้อจนกว่างานที่คิดไว้จะสำเร็จทุกครั้ง	4.50	0.51	10.77
รวม		**4.21**	**1.64**	**9.45**
4 การมีมนุษยสัมพันธ์				
14	เมื่อว่างจากการเรียนหรือกิจกรรม ข้าพเจ้าจะพบปะพูดคุยกับเพื่อนอยู่เสมอ	4.77	0.43	16.13
15	เมื่อมีการสนทนาใดๆก็ตาม ข้าพเจ้ารับฟังและรับรู้ความต้องการของเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง	4.63	0.49	12.67
16	ในการเข้าร่วมกิจกรรม ข้าพเจ้าชอบชักชวน ขอความร่วมมือ ร่วมใจจากเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย	4.50	0.51	10.77
17	เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มเพื่อน ข้าพเจ้าจะรีบเข้าไปไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทันที	4.30	0.60	7.35
18	ในขณะที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ข้าพเจ้าชอบสร้างมิตรภาพและไมตรีในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง	4.63	0.49	12.67
รวม		**4.57**	**1.53**	**19.05**

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ	n = 30		t
		$\overline{X}$	S.D.	
5. การทำงานเป็นทีม				
19	ในการเริ่มทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าและเพื่อนจะช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันทุกครั้ง	4.37	0.56	8.54
20	เมื่อทำกิจกรรมใดๆร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้าและเพื่อนจะเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนกิจกรรมนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกครั้ง	4.53	0.51	11.15
21	ข้าพเจ้าและเพื่อนในทีมมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน	4.67	0.48	13.33
22	เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและงานส่วนตนพร้อมกัน ข้าพเจ้าจะรีบช่วยเหลืองานในทีมก่อนงานส่วนตนทุกครั้ง	4.37	0.56	8.54
23	เมื่อมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้ายอมรับและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานของสมาชิกในทีมเสมอ	4.57	0.50	11.59
รวม		**4.50**	**1.57**	**17.44**
6 การสร้างความไว้วางใจ				
24	ในการพูดคุยกับเพื่อนทุกครั้ง ข้าพเจ้าจะแสดงอาการเปิดเผยและ พูดคุยอย่างตรงไปตรงมา	4.43	0.50	10.14
25	ถ้าข้าพเจ้าได้ให้คำมั่นสัญญากับใครก็ตาม ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ทุกครั้ง	4.40	0.56	8.75
รวม		**4.41**	**0.83**	**12.04**
7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ				
26	ถึงแม้ว่าข้าพเจ้าจะต้องเรียนและทำกิจกรรมหลายอย่าง ข้าพเจ้าก็สามารถบริหารเวลาได้อย่างลงตัว	4.20	0.48	7.92
27	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรช่วงเวลาที่ยาวพอควรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ สำหรับการอ่านตำราเรียน	4.07	0.52	5.96
28	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการเรียน ไว้อย่างชัดเจน	4.30	0.53	8.19
รวม		**4.19**	**1.10**	**10.25**

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ	n = 30		t
		$\overline{X}$	S.D.	
8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก				
29	ข้าพเจ้าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างหรือส่งเสริมผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อภาควิชา / คณะ อย่างบ่อยครั้ง	4.50	0.57	9.57
30	เมื่อข้าพเจ้าได้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ของภาควิชา / คณะ ข้าพเจ้าจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลของงานทุกครั้ง	4.47	0.57	9.27
31	เมื่อมีการจัดโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชน สังคม	4.43	0.50	10.14
รวม		**4.47**	**1.27**	**12.45**
9 **การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน**				
32	ในการทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าสามารถยอมรับจุดอ่อนของเพื่อนร่วมคณะได้	4.47	0.57	9.27
33	ถึงแม้ว่าเพื่อนจะมีจุดอ่อนในการทำงาน แต่ข้าพเจ้าก็จะให้ความสำคัญและช่วยเหลือสร้างคุณค่าให้กับงานของเพื่อนเสมอ	4.47	0.57	9.27
รวม		**4.47**	**0.94**	**11.21**
10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน				
34	ข้าพเจ้ามุ่งเน้น และให้ความสนใจในวิชาเรียนวิชาชีพหลักๆ เป็นสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา และการประกอบอาชีพ	4.37	0.56	8.54
35	ในขณะที่มีการเรียนการสอน ข้าพเจ้าจะให้ความสนใจในวิชาเรียนและงดใช้เครื่องมือสื่อสาร	3.80	0.71	2.30
รวม		**4.08**	**1.12**	**5.72**
11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล				
36	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้ง	4.30	0.60	7.35
37	ข้าพเจ้ามีการกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสมทุกครั้ง	4.40	0.50	9.89
38	เมื่อต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงขอบเขต เงื่อนไข ของกระบวนการตัดสินใจทุกครั้ง	4.37	0.61	7.72
39	ก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้องด้วยตนเองเสมอ	4.60	0.56	10.70
40	ในการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.47	0.57	9.27

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ	n = 30		t
		$\overline{X}$	S.D.	
41	เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดแล้ว ข้าพเจ้าจะมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) ทุกครั้ง	4.27	0.52	8.06
รวม		**4.40**	**2.22**	**13.31**
12 วัฒนธรรมข้ามชาติ				
42	ถ้ามีโอกาสเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมระหว่างประเทศ ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชาติอื่นทุกครั้ง	4.43	0.63	8.17
43	ข้าพเจ้ามีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสากลเพื่อการสื่อสารกับชาวต่างชาติอยู่เสมอ	4.07	0.70	4.49
44	ข้าพเจ้าสามารถเข้าสู่สังคมกับชาวต่างชาติด้วยความมั่นใจทุกครั้ง	4.17	.65	5.64
รวม		**4.22**	**1.58**	**7.50**

จากตาราง 35 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) ทั้ง 12 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 ทุกรายการ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินใบกิจกรรมของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม

ผลการประเมินใบกิจกรรมของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม โดยการแบ่งกลุ่มนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 5 กลุ่มๆละ 6 คน ดังแสดงในตาราง 36

ตาราง 36 แสดงผลการประเมินใบกิจกรรมของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม

เนื้อหา	คะแนนเต็ม	กลุ่มที่					รวมคะแนน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
		1	2	3	4	5			
1 การมีคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	9	9	9	9	9	8	44	8.80	ดี
2. การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม	9	8	7	8	8	8	39	7.80	ดี
3. การมีความคิดสร้างสรรค์	9	9	8	8	8	8	44	8.80	ดี
4. การมีมนุษยสัมพันธ์	9	8	8	8	8	8	40	8.00	ดี

ตาราง 36 (ต่อ)

เนื้อหา	คะแนนเต็ม	กลุ่มที่					รวมคะแนน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
		1	2	3	4	5			
5. การทำงานเป็นทีม	9	9	9	9	9	9	45	9.00	ดี
6.การสร้างความไว้วางใจ	9	8	8	7	8	8	39	7.80	ดี
7. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	10	8	7	8	7	8	38	7.60	ดี
8. การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	9	8	9	8	8	8	41	8.20	ดี
9.การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	9	9	8	9	8	8	42	8.40	ดี
10. การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	9	8	8	7	7	8	38	7.60	ดี
11. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	9	7	7	8	8	7	37	7.40	ดี
12. วัฒนธรรมข้ามชาติ	9	9	8	8	9	9	43	8.60	ดี
รวม								8.17	ดี

จากตาราง 36 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของใบกิจกรรมของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 8.17 เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยของใบกิจกรรมของแต่ละเนื้อหา พบว่าอยู่ในระดับดีทุกเรื่อง โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 7.40 – 9.00 และเมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยของใบกิจกรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงเป็น 3 ลำดับแรก พบว่า เนื้อหาเรื่องการทำงานเป็นทีมมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 9.00 รองลงมา ได้แก่ เนื้อหาการมีคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น และ การมีความคิดสร้างสรรค์ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 8.80 และเนื้อหาเรื่อง วัฒนธรรมข้ามชาติคะแนนเฉลี่ย 8.60 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการสังเกตการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม

ผลการสังเกตการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม โดยการแบ่งกลุ่มนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 5 กลุ่มๆละ 6 คน ดังแสดงในตาราง 37

ตาราง 37 แสดงผลการสังเกตการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของแต่ละเนื้อหาการฝึกอบรม

คนที่	การสังเกตตามขั้นตอนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์				คะแนนเฉลี่ย	ระดับพฤติกรรม
	1. ขั้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	2.ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	3. ขั้นการทดลองเชิงปฏิบัติ	4. ขั้นสรุปผลการเรียนรู้		
	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ย		
1	5.00	4.67	5.00	4.72	4.85	มากที่สุด
2	5.00	4.67	5.00	4.72	4.85	มากที่สุด
3	5.00	4.61	5.00	4.72	4.83	มากที่สุด
4	5.00	4.61	5.00	4.72	4.83	มากที่สุด
5	5.00	4.61	5.00	4.72	4.83	มากที่สุด
6	4.67	4.61	5.00	4.58	4.72	มากที่สุด
7	4.67	4.61	5.00	4.58	4.72	มากที่สุด
8	4.67	4.61	5.00	4.58	4.72	มากที่สุด
9	4.33	4.50	5.00	4.58	4.60	มากที่สุด
10	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
11	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
12	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
13	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
14	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
15	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
16	4.67	4.58	5.00	4.56	4.70	มากที่สุด
17	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
18	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
19	4.67	4.69	5.00	4.72	4.77	มากที่สุด
20	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
21	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
22	4.67	4.69	5.00	4.75	4.78	มากที่สุด
23	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
24	4.67	4.58	5.00	4.61	4.72	มากที่สุด
25	4.67	4.69	5.00	4.75	4.78	มากที่สุด
26	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด

ตาราง 37 (ต่อ)

คนที่	การสังเกตตามขั้นตอนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์				คะแนนเฉลี่ย	ระดับพฤติกรรม
	1. ขั้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	2.ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	3. ขั้นการทดลองเชิงปฏิบัติ	4. ขั้นสรุปผลการเรียนรู้		
	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ย		
27	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
28	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
29	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด
30	4.67	4.58	5.00	4.58	4.71	มากที่สุด

จากตาราง 37 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกคน โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.60 – 4.85

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตาราง 38 ความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมฝึกอบรม

ข้อ	ความพึงพอใจ	n = 30		ระดับความพึงพอใจ
		$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านเนื้อหา				
1.1 เนื้อหาให้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่นิสิต				
1	คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	4.40	0.56	มาก
2	การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม	4.30	0.60	มาก
3	การมีความคิดสร้างสรรค์	4.13	0.43	มาก
4	การมีมนุษยสัมพันธ์	4.67	0.48	มากที่สุด
5	การทำงานเป็นทีม	4.80	0.41	มากที่สุด
6	การสร้างความไว้วางใจ	4.47	0.51	มาก
7	การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	4.47	0.51	มาก
8	การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	4.13	0.43	มาก
9	การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	4.53	0.57	มากที่สุด

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	ความพึงพอใจ	n = 30		ระดับความพึงพอใจ
		$\bar{X}$	S.D.	
10	การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.57	0.50	มากที่สุด
11	การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	4.63	0.49	มากที่สุด
12	วัฒนธรรมข้ามชาติ	4.37	0.61	มาก
	รวม	**4.46**	**0.26**	**มาก**
1.2 เนื้อหาตรงตามความต้องการของนิสิต				
13	คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	4.60	0.56	มากที่สุด
14	การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม	4.33	0.61	มาก
15	การมีความคิดสร้างสรรค์	4.43	0.57	มาก
16	การมีมนุษยสัมพันธ์	4.73	0.45	มากที่สุด
17	การทำงานเป็นทีม	4.93	0.25	มากที่สุด
18	การสร้างความไว้วางใจ	4.67	0.61	มากที่สุด
19	การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	4.73	0.45	มากที่สุด
20	การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	4.53	0.51	มากที่สุด
21	การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	4.77	0.50	มากที่สุด
22	การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.67	0.48	มากที่สุด
23	การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	4.63	0.56	มากที่สุด
24	วัฒนธรรมข้ามชาติ	4.33	0.55	มาก
	รวม	**4.61**	**0.28**	**มากที่สุด**
	รวมด้านเนื้อหา	**4.53**	**0.24**	**มากที่สุด**

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	ความพึงพอใจ	n = 30		ระดับความพึงพอใจ
		$\bar{X}$	S.D.	
2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์				
25	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	4.53	0.57	มากที่สุด
26	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตได้รับประสบการณ์ตรง	4.50	0.57	มาก
27	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน	4.63	0.61	มากที่สุด
	รวม	**4.56**	**0.46**	**มากที่สุด**
3 ด้านสื่อการจัดกิจกรรม				
28	สื่อมีความทันสมัย	4.20	0.66	มาก
29	สื่อมีความสอดคล้องกับเนื้อหา	4.50	0.57	มาก
30	สื่อช่วยให้เข้าใจเนื้อหา	4.30	0.53	มาก
	รวม	**4.33**	**0.37**	**มาก**
4. ด้านการวัดผล				
31	วัดผลได้ตรงตามเนื้อหา	4.17	0.53	มาก
32	วิธีการวัดผลมีความเหมาะสม	4.23	0.50	มาก
	รวม	**4.20**	**0.36**	**มาก**
5 ด้านวิทยากร				
33	วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหา	4.60	0.50	มากที่สุด
	รวม	**4.60**	**0.50**	**มากที่สุด**
6. ด้านบรรยากาศ				
34	บรรยากาศช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	4.43	0.50	มาก
35	บรรยากาศช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม	4.43	0.50	มาก
	รวม	**4.43**	**0.47**	มาก
รวมทั้งหมด		**4.46**	**0.21**	**มาก**

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$=4.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิทยากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.60) รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ($\bar{X}$=4.56) และด้านเนื้อหา ($\bar{X}$=4.53) ตามลำดับ ส่วนด้านสื่อการจัดกิจกรรม ด้านการวัดผล และด้านบรรยากาศ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

สำหรับด้านเนื้อหา พบว่า เนื้อหาให้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่นิสิต มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ได้แก่ เนื้อหา เรื่องการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$= 4.80) รองลงมาได้แก่ เรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X}$=4.67) เรื่องการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล ($\bar{X}$=4.63) เรื่อง การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{X}$=4.57) และเรื่องการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน ($\bar{X}$= 4.53) ตามลำดับ ในส่วนของเนื้อหาตรงตามความต้องการของนิสิต มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ได้แก่ เนื้อหาเรื่องการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$=4.93) รองลงมาได้แก่ เรื่อง การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน ($\bar{X}$=4.77) เรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ และเรื่อง การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=4.73) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีหัวข้อ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. เพื่อศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีองค์ประกอบสอดคล้องตามแนวคิด/ทฤษฎี
2. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมกับหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,160 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ได้แก่ นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Neyman 's Allocation (Kish, L. 1965) และเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากกว่าจำนวนตัวแปรไม่น้อยกว่า 10 เท่า ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ชั้นปีที่ 1 – 4 จำนวน 540 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ได้แก่ นิสิตชั้นปีที่ 3 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 โดยการสมัครใจ จำนวน 30 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และผู้บริหารทรงประสิทธิผล โดยการศึกษาแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ พฤติกรรมและองค์ประกอบภาวะผู้นำ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบการวิจัย

ขั้นที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม โดยนำข้อมูลจากขั้นที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสนทนา และ นำข้อมูลจากการสนทนามาวิเคราะห์และประมวลผล สรุปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลเพื่อใช้สำหรับสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ระยะที่ 2 พัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1 การสร้างกิจกรรมฝึกอบรม โดยนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่ผ่านการวิเคราะห์โครงสร้างเนื้อหาโดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เสร็จเรียบร้อยแล้วมาสร้างเป็นกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม 3) แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 4) กระบวนการเรียนรู้ 5) สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 6) การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

2. นำร่างกิจกรรมฝกอบรมเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาประเมินความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรม จากนั้นนำผลการประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

3. นำร่างกิจกรรมฝึกอบรมไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย ด้านเนื้อหาฝึกอบรม กระบวนการเรียนรู้ สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

4. ปรับปรุงกิจกรรมฝึกอบรมให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริง

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัยนำกิจกรรมฝึกอบรม ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยมีการทดสอบก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และ หลังเข้ารับการฝึกอบรม ด้วยแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้ว

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

1. ใช้สถิติทดสอบที (Paired t-test Dependent) เพื่อทดสอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) มีค่าเฉลี่ยก่อนการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมกับหลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ใช้สถิติทดสอบที *(*t-test Dependent*)* เพื่อทดสอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ภาคปกติ) หลังการทดลองใช้กิจกรรมฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.50 ขึ้นไป

สรุปผลการวิจัย

1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีดังนี้

1.1 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้บริหารทรงประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ 10) การสร้างความไว้วางใจ 11) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 14) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน 15) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

1.2 ผลการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน พบว่า ควรเพิ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลอีก 1 องค์ประกอบคือ วัฒนธรรมข้ามชาติ

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งเชิงสำรวจและยืนยันของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่ามี 12 องค์ประกอบ คือ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (ethic and intention) 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม (vision and value) 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (human relation) 5) การทำงานเป็นทีม (team work) 6) การสร้างความไว้วางใจ (trust) 7) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ (time management system) 8) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก (outcome orientation) 9) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน (strength) 10) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน (work priority) 11) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (effective decision) และ 12) วัฒนธรรมข้ามชาติ (cross- culture) ซึ่งมีองค์ประกอบสอดคล้องตามแนวคิด/ทฤษฎีเป็นไปตามสมมุติฐานในการวิจัยข้อ 1

2. ผลการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1 ผลการร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 1) เพื่อให้นิสิตมีความรู้เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 2) เพื่อให้นิสิตมีคุณลักษณะ/พฤติกรรม/ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 เรื่อง ได้แก่ เรื่องที่ 1 การมีคุณธรรม จริยธรรมและความมุ่งมั่น เรื่องที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม เรื่องที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ เรื่องที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ เรื่องที่ 5 การทำงานเป็นทีม เรื่องที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ เรื่องที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ เรื่องที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก เรื่องที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน เรื่องที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน เรื่องที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล เรื่องที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ

แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 แผน ตามเนื้อหาการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

กระบวนการเรียนรู้

การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ (Concrete Experience) เป็นการเล่าประสบการณ์ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ (Reflective Observation) โดยการให้ผู้เรียนได้มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับและการสะท้อนความคิดเห็นกลับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้จากประสบการณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ (Active Experimentation) เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการเรียนรู้ (Learning Outcome) เป็นการสรุปผลที่ได้จากการเรียนรู้ตามเนื้อหา

สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ได้แก่ 1. power point 2.เอกสารการฝึกอบรม 3. ใบกิจกรรม 4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม ได้แก่ 1 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 2 แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม 3. แบบสังเกตพฤติกรรม 4. แบบสอบถามความพึงพอใจ

3. ผลการศึกษาการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการฝึกอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และหลังเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบ

ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังเข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ค่าเฉลี่ยหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานในการวิจัยข้อ 2

3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการฝึกอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.36 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 3.50 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 ทุกองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก องค์ประกอบที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน องค์ประกอบที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ องค์ประกอบที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ องค์ประกอบที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ และองค์ประกอบ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานในการวิจัยข้อ 3

3.3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่าโดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิทยากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และด้านเนื้อหา ตามลำดับ ส่วนด้านสื่อการจัดกิจกรรม ด้านการวัดผล และด้านบรรยากาศ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. **ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** พบว่ามี 12 องค์ประกอบ คือ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น (ethic and intention) 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม (vision and value) 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (human relation) 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 6) การสร้างความไว้วางใจ (trust) 7) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ (time management system) 8) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก (outcome orientation) 9) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน (strength) 10) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญ

ของงาน (work priority) 11) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล (effective decision) และ12) วัฒนธรรมข้ามชาติ (cross- culture) ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ และคุณลักษณะผู้บริหารทรงประสิทธิผล ทำให้ได้เนื้อหาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและทันสมัย สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลได้ 15 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 8 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948); ยุคค์ (Yukl. 2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies); มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies); มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn. 1978); บาส (Bass. 1985); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) และคุณลักษณะผู้บริหารทรงประสิทธิผลตามแนวคิดของ ดรักเกอร์ (Drucker. 1995) นอกจากนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลทั้ง 15 องค์ประกอบ ยังได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลได้ โดยผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมข้ามชาติ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และเมื่อนำองค์ประกอบทั้ง16 องค์ประกอบไปใช้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล จึงทำให้ข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ครอบคลุมคุณลักษณะ พฤติกรรมสถานการณ์ของนิสิตที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 540 คน เมื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ทำให้เหลือองค์ประกอบ 12 องค์ประกอบ โดยที่สามารถลดจำนวนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์หรือซ้ำซ้อนกันระหว่างองค์ประกอบเป็นผลให้องค์ประกอบลดลง 4 องค์ประกอบ ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากกว่าจำนวนตัวแปรไม่น้อยกว่า 10 เท่า ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และจำนวนตัวแปรที่ลดลงจากตัวแปรจำนวนมากนั้นมีค่าความสัมพันธ์หรือความร่วมกันน้อย ซึ่งพิจารณาได้จากคะแนนปัจจัย (Factor Score) ที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 ตัวแปรนั้นจึงถูกสกัดออกจากกลุ่มตัวแปร หรือ องค์ประกอบ โดยที่การคัดเลือกตัวแปรที่สามารถนำไปจัดเป็นองค์ประกอบได้นั้นจะต้องมีค่าคะแนนปัจจัยไม่ควรน้อยกว่า0.5 และมีผลทำให้ค่าไอเกนขององค์ประกอบที่ถูกสกัดออกจำนวน 4 องค์ประกอบได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมชุมชนเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม การมีความคิดเชิงระบบ และการสร้างแรงจูงใจ มีค่าน้อยกว่า 1 ซึ่งเกณฑ์การกำหนดจำนวนองค์ประกอบพิจารณาจาก

ค่าไอเกน (eigen value) ต้องมีค่ามากกว่า 1 (ยุทธ ไกยวรรณ์. 2556: 73, 79 , 117) และสามารถแปลความหมายได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 12 องค์ประกอบสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลและข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้องค์ประกอบ 12 องค์ประกอบ โดยทำการปรับแก้เล็กน้อยเพื่อให้ความตรงเชิงโครงสร้างมีความกลมกลืนสอดคล้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จึงยืนยันความถูกต้องได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลตรงกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นเทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ดีวิธีหนึ่ง โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีการปรับแก้ความกลมกลืน ด้วยค่าสถิติระดับความกลมกลืน (Goodness of fit measures) เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลในภาพรวมอีกด้วย สอดคล้องกับ เคอลิงเกอร์ ; และ ลี (Kerlinger; & Lee. 2000: 679) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีที่จำเป็นอย่างยิ่งและได้ผลมากที่สุดในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ดังนั้น จึงทำให้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจำนวน 12 องค์ประกอบ

2. **ผลการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 เรื่อง ได้แก่ เรื่องที่ 1 การมีคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น เรื่องที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม เรื่องที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ เรื่องที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ เรื่องที่ 5 การทำงานเป็นทีม เรื่องที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ เรื่องที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ เรื่องที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก เรื่องที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน เรื่องที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน เรื่องที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล เรื่องที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ 3) แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 4) กระบวนการเรียนรู้ 5) สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 6) การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม ทำให้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีหัวข้อพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมถูกต้องครบถ้วน ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ทางวิชาการ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและการฝึกอบรม ตลอดจนเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลายวิธีและเหมาะสมกับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ จึงช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม สอดคล้องกับ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2555: 11 – 27; อุษณีย์ จิตตะปาโล; และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ ม.ป.ป. : 137 - 138) นอกจากนี้ ในขั้นออกแบบกระบวนการเรียนรู้ผู้วิจัยได้นำกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการสอน

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) 2) การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ (Reflective Observation) 3) การทดลองเชิงปฏิบัติการ (Active Experimentation) 4) การสรุปผลการเรียนรู้ (Outcome Learning) เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ลงมือปฏิบัติจริง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ในส่วนของเนื้อหาของการจัดกิจกรรมได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง และคุณลักษณะผู้บริหารทรงประสิทธิผล รวมทั้งผ่านความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการสนทนากลุ่ม และเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ทั้งแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน ทำให้เนื้อหามีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Analysis) และเมื่อนำร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยรวมเท่ากับ 0.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งสูงกว่า 0.50 ทุกรายการ แสดงให้เห็นว่าร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ดังที่ พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2531: 124) ระบุว่า ค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า รายการนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา นอกจากนี้ ร่างกิจกรรมฝึกอบรม ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและปัญหาอุปสรรค ของเนื้อหา สื่อและวิธีการสอนโดยทดลองกับผู้เรียนสองคน ส่งผลให้ร่างกิจกรรมฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นก่อนนำไปใช้จริง สอดคล้องกับ อัจฉรา วัฒนาณรงค์ (2551: 86) ที่กล่าวว่าการออกแบบการสอนในขั้นการประเมินผลเพื่อต้องการทดสอบประสิทธิภาพของสื่อการสอนและวิธีสอนที่จะใช้ให้ทำการทดลองกับผู้เรียนหนึ่งคนก่อนแล้วปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 และสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 68) ซึ่งได้มีการนำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร ด้านเนื้อหา วิธีการฝึกอบรม และกิจกรรมที่ใช้

3. ผลการศึกษาการใช้กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยก่อน – หลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และหลังเข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อน – หลังเข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ค่าเฉลี่ยหลังเข้ารับการฝึกอบรม

สูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน ข้อ 2 ทั้งนี้เนื่องจาก

1) กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม 3) แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 4) กระบวนการเรียนรู้ 5) สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม 6) การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม และได้ผ่านการตรวจความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยรวมเท่ากับ 0.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งสูงกว่า 0.50 ทุกรายการ แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 เรื่อง ได้แก่ เรื่องที่ 1 การมีคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น เรื่องที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม เรื่องที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ เรื่องที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ เรื่องที่ 5 การทำงานเป็นทีม เรื่องที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ เรื่องที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ เรื่องที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก เรื่องที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน เรื่องที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน เรื่องที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล เรื่องที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 8 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948); ยุคค์ (Yukl. 2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies); มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies); มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977); แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn.1978); บาส (Bass.1985); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010 และคุณลักษณะผู้บริหารทรงประสิทธิผลตามแนวคิดของดรักเกอร์ (Drucker. 1995) และสอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้ เรื่องการมีคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สอดคล้องกับงานวิจัย ของ แพ็ตเตอร์สัน (Patterson. 2003 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง Servant Leadership : A Theoretical Model โดยสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบริการต่อยอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) จากแนวคิดโครงสร้างการปฏิวัติวิทยาศาสตร์ (Structure of Scientific Revolutions) ของคุนห์ (Kuhn) ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้นำ มีความรักเสียสละ (Agapao Love) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (Being Humble) ทำงานด้วยความ

เป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น (Acting Altruistically) มีวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม (Being Visionary for Followers) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบริการ โดยสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของมโนทัศน์เหล่านี้ ดังนี้ (1) ความรัก (Love) (2) ความถ่อมตน (Humility) (3) ความเสียสละห่วงใย (Altruism) (4) วิสัยทัศน์ (Vision) (5) ให้ความเชื่อมั่น (Trust) (6) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และ (7) การให้บริการ (Service) ซึ่งมโนทัศน์เหล่านี้เป็นคุณธรรม (virtues) เรื่องการมีวิสัยทัศน์และค่านิยม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดลพร ทวาโรจน์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัย พบว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับมาก เรื่องการมีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พาสนา จุลรัตน์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนิสิตระดับปริญญาตรีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังนิสิตชั้นปีที่ 2 สาขาวิชาเอกการแนะแนวที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเข้ารับโปรแกรมการฝึกเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นิสิตมีความคิดสร้างสรรค์โดยรวมและเป็นรายด้านเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ มีตัวแปรย่อยด้านการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสถียร แปนเหลือ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝกอบรมเพื่อเสริมสรางภาวะผูนำสำหรับผูนำ องคกรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผูนำสำหรับผูนำองคกรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัย สงขลานครินทร ที่จำเปนตองเสริมสราง กอน 3 อันดับแรก ไดแก ความรูเกี่ยวกับภาวะผูนำ และบทบาทหนาที่ของผูนำการพัฒนาทีมงานใหมีประสิทธิภาพและศิลปะการสื่อสาร เรื่องการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ กอรอย (2550: 75) ได้ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการทำงานเปนทีมของนิสิตปริญญาตรี ภาคปกติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า นิสิตปริญญาตรี ภาคปกติมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒมีพฤติกรรมการทำงานเปนทีม โดยรวมและเปนรายดานอยูในระดับมาก เรื่อง การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศรา รุ่งทวีชัย (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารเวลาของนิสิตนักศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเวลาของนิสิต นักศึกษาภายใน 1 สัปดาห์ นิสิตนักศึกษามีการใช้เวลาด้านการเรียนเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ การใช้เวลากับเพื่อน การใช้เวลาในช่วงเวลาว่าง การใช้เวลากับครอบครัว และการใช้เวลาในการพบอาจารย์เป็นอันดับที่ 2 – 5 ตามลำดับ และเรื่องการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล การมีมนุษยสัมพันธ์ (ตัวแปรย่อยด้านแรงจูงใจ)สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินิดา เจียระนัย (2550: 7) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษาของนิสิตคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า เจตคติที่มีต่อเพื่อน แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกและกระแสโลกาภิวัฒน์ เป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษาของนิสิตคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผู้วิจัยประยุกต์การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามขั้นตอนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็น 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ โดยการใช้สื่อ power point ตลอดจนมีการซักถามเพื่อให้นิสิตได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ เป็นการให้นิสิตได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ขั้นตอนที่ 3. การทดลองเชิงปฏิบัติ เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการนำไปใช้ ช่วยให้นิสิตเกิดความสนุกสนาน สร้างบรรยากาศการเป็นกันเอง และขั้นตอนที่ 4. สรุปผลการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้นิสิตได้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหามากยิ่งขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติคม คาวีรัตน์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ สำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาได้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ สำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย หลักการ คือ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี 2) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ พบว่า ความรู้ พฤติกรรม การใช้ทักษะกระบวนการ การใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และเจตคติหลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ

3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรม จากแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดสอบที (One sample t-test) โดยกำหนดเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงกว่า 3.50 ขึ้นไป พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.36 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 3.50 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 ทุกองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบที่1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก องค์ประกอบที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน องค์ประกอบที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ องค์ประกอบที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ องค์ประกอบที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ และ องค์ประกอบ10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตาม

สมมุติฐานข้อ 3 ทั้งนี้เนื่องจาก 1) กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมฝึกอบรมได้ 2) เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม ที่ประกอบด้วย 12 เรื่อง ได้แก่ เรื่องที่ 1 การมีคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น เรื่องที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม เรื่องที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์ เรื่องที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ เรื่องที่ 5 การทำงานเป็นทีม เรื่องที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ เรื่องที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ เรื่องที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก เรื่องที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน เรื่องที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน เรื่องที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล เรื่องที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ ได้มาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 8 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1948); ยุคค์ (Yukl. 2010); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies); มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies); มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies); ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977); แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn.1978); บาส (Bass.1985); แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของ คอลลินส์ (Collins. 2001) แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) คุณลักษณะผู้บริหารทรงประสิทธิผลตามแนวคิดของ ดรักเกอร์ (Drucker. 1995) ตลอดจนผลการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญที่มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมข้ามชาติ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ 3)การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ผู้วิจัยประยุกต์การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามขั้นตอนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างประสบการณ์เชิงรูปธรรม 2) การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ 3) การทดลองเชิงปฏิบัติการ (4) การสรุปผลการเรียนรู้ ซึ่งนิสิตสามารถเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง จึงช่วยให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหามากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) นอกจากนี้ อาจเนื่องมาจาก การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ที่สนองตอบเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่สำคัญ คือ เพื่อการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม การสร้างเอกลักษณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาสติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ ร่างกาย การเข้าสังคม การมีมนุษยสัมพันธ์ ตลอดจนการเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมในการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนานิสิตนักศึกษาของ (Chickering. 1969; King; & Fields. 1980; และสำเนาว์ ขจรศิลป์. 2542: 3-6, 9-10) และช่วยส่งเสริมการพัฒนานิสิตนักศึกษาด้าน

คุณธรรม จริยธรรม เอกลักษณ์ บุคลิกภาพ ความสามารถ ทักษะ การพัฒนาทางอารมณ์ การพัฒนาทางด้านอัตตาทั้งด้านการพัฒนาสมรรถภาพและสติปัญญาให้เป็นคนที่สมบูรณ์อย่างยิ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา (Kohlberg. 1984; Erikson. 1968; & Chickering. 1969) ตลอดจนมีความเหมาะสมกับช่วงอายุของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ชั้นปีที่ 3 ที่ต้องการค้นหาเอกลักษณ์ของตนเอง จึงทำให้ผู้เรียนสนองตอบต่อกิจกรรมฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยหลังการเข้ารับการอบรมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างไรก็ดี แม้ว่านิสิตจะมีค่าเฉลี่ยหลังเข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์ก็ตาม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลให้แก่นิสิตได้ในระดับหนึ่ง คือ การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ดังที่ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ได้ให้ความเห็นว่า การที่นิสิตได้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างความตระหนักรู้เพื่อเป็นต้นทุนทางภาวะผู้นำให้แก่นิสิตได้ ดังนั้นการพัฒนานิสิตนักศึกษาโดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ควรมีระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง และมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จะสามารถช่วยพัฒนานิสิตให้มีการยกระดับจากความตระหนักรู้ ไปสู่ระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิต และช่วยส่งเสริมพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาณัติ แพทย์วงษ์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และนิสิตนักศึกษา โดยรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ และด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาชมรม อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนั้น ผู้บริหาร อาจารย์ที่ปรึกษาชมรม นิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการพัฒนานิสิตนักศึกษา เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ การพัฒนาบุคลิกภาพ และ การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

3.3 **ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** พบว่า โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านวิทยากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านสื่อการจัดกิจกรรม ด้านการวัดผล และด้านบรรยากาศ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก 1) ด้านวิทยากร เป็นผู้มีความรู้ด้านวิศวกรรม ด้านภาวะผู้นำ และมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ตำแหน่งวิศวกร การสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารโครงการ และการทำงานเป็นทีม สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่นิสิต ช่วยให้นิสิตได้

เข้าใจในเนื้อหาได้ง่ายขึ้น จึงทำให้นิสิตเกิดความพึงพอใจในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของแมคคี ; โบแยทซีส; & จอนสตัน (McKee ; Boyatzis; & Johnston. 2008: 200 – 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของ โคล์บ (Kolb) คือ แนวทางหลักของนักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการพัฒนา มีบทความมากกว่า 2000 ชิ้นที่พูดถึงทฤษฎีของ ของ โคล์บ (Kolb) และองค์กรต่างๆ ทั่วโลกก็ใช้วิธีการนี้ในการวัดรูปแบบการเรียนรู้ที่พึงพอใจ 3) ด้านเนื้อหาในการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดลำดับเนื้อหาตามความสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงทำให้เนื้อหานั้นมีความเหมาะสมสร้างความพึงพอใจให้กับนิสิตที่มาเข้ารับการฝึกอบรม 4) ด้านสื่อการจัดกิจกรรม ผู้วิจัยได้จัดทำสื่อที่หลากหลาย ประกอบด้วย สื่อ power point แผนภูมิ ใบกิจกรรม เอกสารความรู้ มีความเหมาะสมกับเนื้อหา ช่วยให้นิสิตได้รับความรู้ และเข้าใจในเนื้อหาง่ายขึ้น สอดคล้องกับ กิดานันท์ มลิทอง (2543: 43) ที่กล่าวว่า สื่อชนิดใดก็ตามไม่ว่าจะเป็น แผนภูมิ ภาพนิ่ง สไลด์ ซึ่งบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีผลช่วยผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 5) ด้านการวัดผล ผู้วิจัยได้มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง จึงช่วยให้ผลการประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละเนื้อหา และ 6) ด้านบรรยากาศ ผู้วิจัยได้จัดให้นิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นั่งเรียนในรูปแบบที่สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างสนิมสนม และมีการสับเปลี่ยนที่นั่งของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้มีการเปลี่ยนสถานที่และบรรยากาศ รวมทั้งผู้วิจัยซึ่งเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมครั้งนี้ ได้สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา วัฒนาณรงค์ (2551: 39 - 41) ที่กล่าวว่า การจัดตำแหน่งและรูปแบบที่นั่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียน และความกลัวมีความสำคัญต่อการแสดงความเห็นและปฏิสัมพันธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสถียร แปนเหลือ (2550: 131) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยรวม 4.85 (ระดับมากที่สุด) และในด้านความสามารถของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยรวม 4.65 (ระดับมากที่สุด) 2) ด้านการจัดกิจกรรม ผู้วิจัยได้จัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ โคล์บ (Kolb) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่1การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2. การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อน ขั้นตอนที่ 3. การทดลองเชิงปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 4. สรุปผลการเรียนรู้ ช่วยให้นิสิตเกิดความพึงพอใจในการเรียนรู้ เพราะได้ลงมือปฏิบัติจริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยได้แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล องค์ประกอบภาวู้นำแบบทรงประสิทธิผล และ กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้ตามความเหมาะสมดังนี้

1.1 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิต นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลทั้ง 12 องค์ประกอบ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรนำไปจัดกิจกรรมหรือโครงการให้แก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อช่วยในการส่งเสริม ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลของนิสิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ คุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งของนิสิตให้ไปสู่การพัฒนาพรสวรรค์ได้

1.3 การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ควรมีการส่งเสริมระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง และมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อช่วยพัฒนานิสิตให้มีการยกระดับจากความตระหนักรู้ ไปสู่ระดับการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ผู้ที่จะนำไปใช้พัฒนาควรมีการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างนั้นๆ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษา

2.2 ควรศึกษาองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรนานาชาติ ในสถาบันอุดมศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยของเอกชน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.* กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้.

กฤษมันต วัฒนาณรงค์. (2541). *เอกสารประกอบคำบรรยาย : การคิดเชิงระบบ(System Thinking)*.

สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2559, จากcoop.sct.ac.th/upload/papers/9ba1040ac5dc840d.

กันยา สุวรรณแสง. (2544). *จิตวิทยาทั่วไป.* กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์อักษรพิทยา.

การประปานครหลวง. (2558). *บันทึกข้อความ เรื่อง ข้อมูลบุคลากรของ กปน. เพื่อประกอบการวิจัยทางการศึกษา.* วันที่ 6 ตุลาคม 2558. กรุงเทพฯ : การประปานครหลวง.

กิดานันท์ มลิทอง. (2543). *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิตติคม คาวีรัตน์. (2553). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ สำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

กิตติศักดิ์ กอร้อย. (2550). *พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนิสิตปริญญาตรี ภาคปกติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). *ลักษณะชีวิตสู่ความสำเร็จ.* กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

----------. (2543). *การบริหารเวลาเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ* : ซัคเซสมีเดีย.

----------. (2546). *คนแถวหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ* : ซัคเซสมีเดีย.

ขุนทอง ลอเสรีวานิช. (2546). *แปลจาก Good to Great : จากบริษัทที่ดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่,* กรุงเทพฯ : ฮาซันพรินติ้ง.

คณะกรรมการสิทธิและจรรยาบรรณ. (2542). *จรรยาบรรณวิศวกร(จุลสาร).* กรุงเทพฯ : สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย.

โควี่, สตีเฟ่น เอ็ม. อาร์. ; ลินด์, เกริก. ; และเมอร์ริล, รีเบคคา อาร์. (2556). *ความไว้วางใจกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขั้นสูงสุด.* แปลโดย วัฒนา มานะวิบูลย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.

จุฑา เทียนไทย , (2554). *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร.* กรุงเทพฯ : ซีวีแอลการพิมพ์.

ชัยฤทธิ์ โพธิ์สุวรรณ. (2552). *การเรียนรู้และการสอนผู้ใหญ่.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.* กรุงเทพฯ : วี พริ้นท์ (1991).

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดลพร ทวาโรจน์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2524). *พฤติกรรมศาสตร์เล่ม 2 : จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาภาษา.* กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ตวงทอง สรประเสริฐ. (2550) *Leading at a Higher Level : ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์อนาคต.* กรุงเทพฯ : บริษัท ไพบูลย์อ๊อฟเซต จำกัด.

ธนินทร์ รัตนโอฬาร. (2553). *การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาปริญญาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ : การประยุกต์ใช้โมเดลการวัดเชิงก่อตัวและเชิงสะท้อน.* ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ค.ด.(สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

นฤนันท์ สุริยมณี ;และ ประเสริฐไชย สุขสอาด (2554, มกราคม-เมษายน). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารวิทยบริการ.* 22(1):30 ออนไลน์.

นงลักษณ์ วิรัชชัย ; และคณะ. (2551). *การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรม จริยธรรม.* สำนักบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)

นรินทร์ สุทธิศักดิ์. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาของนักศึกษาในสถาบันการพลศึกษา.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ – สำหรับ CEO.* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เพรส จำกัด.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.* กรุงเทพ : จามจุรีโปรดักท์.

บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ประพันธ์ จิระมงคล. (2548). *พจนานุกรมไทย ฉบับทันสมัย.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

พสุ เดชะรินทร์. (2549) *รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,* คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2545). *นิตยสาร ค คน.* ปีที่ 5 ฉบับวันที่ 11 กันยายน 2553.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2531). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.* กรุงเทพฯ : เจริญผล.

พัชรี เกรแฮม. (2548). *คู่มือสะกดใจคน พิมพ์ครั้งที่ 19.* กรุงเทพฯ : วีเลิร์น.

พาสนา จุลรัตน์. (2548). *เอกสารประกอบคำสอน วิชา PG 606 ความคิดสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

---------. (2549). *การศึกษาและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนิสิตระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.* กรุงเทพฯ: ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.* วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ□ายเอกสาร.

พินิจ รัตนกุล (2547). *คุณธรรม : แปลจากเรื่องเมโน (Meno) ของ เพลโต.* นนทบุรี : วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิมพ์ โหล่คำ. (2550). *ความสามารถในการบริหารเวลาของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.* ปริญญานิพนธ□ กศ.ม. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ□ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์. (2557). *รายงานประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2556.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

----------. (2559). *เอกสารจำนวนนิสิตระดับปริญญาตรี ภาคปลาย ประจำปีการศึกษา 2558 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2555). หลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

----------. (2556). *องค์การและการจัดการ หน่วยที่1 - 8.* นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มานิต มานิตเจริญ. (2543). *พจนานุกรมไทย.* กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

มาริษา นาคทับที. (2541). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ของนิสิตคณะ*

วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาลัยการชลประทาน จังหวัดนนทบุรี. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

มุกดา ศรียงค์ ; และคณะ. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป.* นนทบุรี : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551ก). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.* กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

----------. (2551ข). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม.* สมุทรสาคร : ไทยพัฒนรายวันการพิมพ์.

ยุทธ ไกยวรรณ์. (2556). *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย.* กรุงเทพ ฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ : กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิค พริ้นติ้ง.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.* ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

----------. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525.* กรุงเทพ ฯ : อักษรเจริญทัศน์.

ลินดา พรมลักษณ์. (2551). *โปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ สำหรับนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.* สารนิพนธ์ กศม. (จิตวิทยาการแนะแนว. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม.* กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วิทยา นาควัชระ (2547). *นี่แหละ... คนเหนือคน.* กรุงเทพ : บริษัท อมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

วินิดา เจียระนัย. (2550, มกราคม - มิถุนายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษาของนิสิตคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารคณะพลศึกษา* 10 (1):7 ออนไลน์.

วิภาดา คุปตานนท์. (2551*). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ : ส เจริญ การพิมพ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์.

วิวัน พาลีบัตร. (2558). *การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้รูปแบบการสอนเพื่อสร้างคุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะตามหลักการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.(ศิลปศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2556). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

เวธนี กรีทอง. (2549). *การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และจริยธรรมของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศศิธร รณะบุตร. (2558). *การศึกษาและพัฒนาความมุ่งมั่นในการเรียนของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการศึกษาปฐมวัย.* ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. (วิทยาการทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ* .กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) (2557, 9 มกราคม – 12 มกราคม). *Human In Movement).* ประชาชาติธุรกิจ. ปีที่ 40.

สงกรานต์ จิตสุทธิภากร. (2545). *7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล.* ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สมชาติ กิจยรรยง. (2546). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ.* กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์.

สมหวัง คุรุรัตนะ. (2539). *การฝึกอบรม : หลักการและแนวปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย. (2553). *ลักษณะของงานบริการวิชาชีพวิศวกรรม.* สืบค้นเมื่อ 9 มกราคม 2559, จาก http : //www.ceat.or.th.

สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2551) *เอกสารสาระหลักการและแนวคิดประกอบการดำเนินงาน : กศน. คัมภีร์ กศน.* กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ. รัตนะเทรดดิ้ง.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *รายงานประจำปี สกอ. 2554*. กรุงเทพฯ :

----------. (2558, กุมภาพันธ์). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2558 – 2561*. อนุสารอุดมศึกษา. 41 (440).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559.* กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พลับลิสชิ่ง

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (องค์การมหาชน). (2547). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *ชุดวิชาการจัดการองค์กรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 – 2559)*. กรุงเทพฯ : พริกหวาน กราฟฟิค.

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2553). *มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ. ภาพพิมพ์.

สำเนาว์ ขจรศิลป์. (2542). *มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 2 : การพัฒนานักศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุธี พนาวร. (2552). *ผู้บริหารทรงประสิทธิผล*. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2541). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : ดี. ดี. บุ๊คสโตร์.

สุพัตรา ศรีสุวรรณ. (2545). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมวิชาชีพทางไกลแบบสองทาง*. ปริญญานิพนธ□ กศ.ด. (สาขาเทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุภมาศ อังศุโชติ ;และคณะ. (2552). *สถิติวิเคราะห์สาหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรมLISREL*. กรุงเทพฯ : เจริญดีมั่งคงการพิมพ์.

สุวพร ตั้งสมวรพงษ์. (2545). *การพัฒนาบัณฑิตในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุวิทย์ มูลคำ. (2551). *ครบเครื่องเรื่องการคิด*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

เสถียร แป□นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝ□กอบรมเพื่อเสริมสร□างภาวะผู□นำสำหรับผู□นำองค□กรกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร□*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อัจฉรา วัฒนาณรงค์. (2551). *การสอนที่มีประสิทธิภาพระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : สินทวีการพิมพ์.

อัญชลี ชัยชนะวิจิตร. (2553). *Servant Leadership. สุดยอดผู้นำคือผู้รับใช้*. กรุงเทพฯ : กิเลนการพิมพ์.

อารี พันธ์มณี. (2543). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ.

อาณัติ แพทย์วงษ์ (2549). *แนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (สาขาวิชาการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. ถ่ายเอกสาร.

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : มาเธอร์บอสแพคเก็จจิ้ง

อิศรา รุ่งทวีชัย. (2548). *การบริหารเวลาของนิสิตนักศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

อุทุมพร จามรมาน. (2533*). คู่มือประเมินโครงการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณีย์ จิตตะปาโล ; นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ. (ม.ป.ป.) *การบริหารงานบุคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

เอธ แย้มประทุม. (2553). *เจาะจุดแข็ง*. สมุทรปราการ : เกียวโด เนชั่น พริ้นติ้ง เซอร์วิส.

Abel, A. T. (2000). *The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Dissertation, Ph.D. (Educational Leadership and Policy Studies). Virginia. Graduate School: Blacksburg. Photocopied.

Barling , J. , Weber, T. ; & Kelloway ,K. E. (1996). December Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes : A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology* , 81 (6) : 827 – 832.

Bartol , K. M. ; & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York : McGraw-Hill.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.

Bass, B.M. ; & B. J. Avolio. (1993). *Transformation Leadership : A Response to Critics.* San Diego , CA : Academic Press.

Bateman ,Thomas S. ; & Snell , Scott A. (2004). *Management : The New Competitive*

Blanchard , Ken. (2007). *Leading at A High-Level*. New Jersey : Prentice-Hall.

Blanchard , Ken ; & Waghorn, Terry. (2007). *Mission Possible*. New York : McGraw-Hill.

Buckingham , Marcus ; & Clifton, Donald O. (2001). *Now, Discover Your Strengths.* The Gallup Organization.

Burn, J.M. (1978). *Leadership.* New York : Harper & Row.

Casico, W ayne F. (1986). *Management Human Resources : Productivity Quality of Work Life*, *Profits.* New York : McGraw-Hill.

Certo , Samuel C. ; & Trevis Certo, S. (2009). *Modern Management : Concept and Skills.* New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Chickering, A. W. (1969). *Education and Identity.* San Francisco, CA. : Jossey-Bass Inc., Publishers.

Collins, Jim. (2001). Good to Great. New York : Harper Coollins Publishers Inc.

Covey, Stephen R. (2002). *The Seven Habits of Highly Effective People : Eestoring the Character Ethic.* New York : Rockflller Center.

Daft , Richard L. (2000). *Management.* 5th ed. Orlando USA : Horcourt College Publishers.

David , Fred R. (2013). *Strategic Management : Concepts and Cases*. 14th ed. Boston : Pearson Education, Inc.

Dessler Gary. (2002). *A Framework for Management.* Prentice Hall.

Draft, Richard L. (2010). *Understanding The Theory and Design of Organization, South-Western, Cengage Learning*. China Translation & Printing Services Limited.

Drath , W.H. ; & Palus , C.J. (1994). *Making Common Sense : Leadership as Meaning Making in a Ccommunity of Practice.* Greenboro, NC : Center for Creative Leadership.

Drucker, Peter F. (1995). *The Effective Executive, Great Britain.* Clays Ltd , St Ives plc.

Dvir, T. (1998). *Impact of Tranformational Leadership Training on Follower Development and Performance: A Field Experiment.* Dissertation Thesis, Doctor of Philosophy in Management, Tel Aviv University.

Dyer, W. G. (1977). *Team Building : Issues and Alternayives.* Mass : Addison- Wesley.

Erikson, E.H. (1968). *Identity, Youth and Crisis*. New York : Norton.

Fiedler , F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York : McGraw – Hill.

Greenleaf , K. Robert. (1977). *Servant - Leadership : A Journey into The Nature of Egitimate Power and Greatness.* Mahwah, NJ : Paulist Press.

Gordon,Judith R. (1996). *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*. Prentice-Hall, Inc.

Guilford , J.p. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York : McGraw – Hill.

Holbeche, Linda. (2010). *HR Leadership.* Elsevies Ltd , Great Britain.

Joreskog, K. G.; & Sorbom, D. (1993). *New Features in Lisrel 8*. Chicago : Scientific Software International.

Kerlinger. Fred N. ; &Howard B. Lee. (2000). *Foundations of Behavioral Research.* USA:Thomson Learning.

Kim, J. O.; & Mueller, C. W. (1978). *Introduction to Factor Analysis : What it is and how to do it.* Beverly Hills, CA: Sage.

King , P.M. ; & Fields, A.L. (1980). A Framework for Student Development : From Student Development Goal Educational Opportunity Practice. *Journal of College Student Personnel* , 28 , 541 – 548.

Kish , L. (1965). *Survey Sampling*. Wiley.

Kohlberg, L. (1969). Stage and Sequence : *The Cognitive – Developmental Approach to Socialization Theory and Research*. New York : Rand Mc Nally.

----------. (1981). Essays on moral development. Vol. 1 : *The Psychology of Moral Development: Moral Stages and The Idea of Justice.* New York: Harper & Row.

----------. (1984). Essays on moral development. Vol. 2 *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. New York : Harper & Row.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. New Jersey : Prentice-Hall.

Kouzes, J.M. ; & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organization.* San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Kyker, B. W. (2003). *The Spiritual Development of College Students through Servant Leadership and Service Learning*. Master of Science Thesis in Leadership

Study , California State University.

Liberman, David J. (2000). *Get Anyone to do Anything.* New York : ST. Martin's Press.

Lunenburg , Fred C. ; & Irby, Beverly J. (2008). *Writing a Successful Thesis or Dissertation*. Crown Press, Inc.

McKee , Annie ; & Boyatzis , Richard ; & Johnston , Frances. (2008). *Leadership : Becoming a Resonant Leader.* Harvard University : Harvard Business School Press .

Meyers , Lawrence S.; &Gamst , Glenn ;& Guarino A. J. (2006). *Applied Multivariate Research : Design and Interpretation.* California: Sage.

Miller , T. K. ; & Winston , Jr., R. B. ; & Associates. (1991*). Administration and Leadership In Student Affairs.* Muncie ,IN : Accelerated Development Inc.

Noe, Raymond A. ; et al. (2008). *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage.* 6th ed. Singapore : McGraw – Hill / Irwin.

Nolan, V. (1987). *The Inovators Handbook : The Skills of Innovative Management, Problem Solving, Communication and Teamwork.* London : Sphere Books.

Parker, G. ; & Kopp, R. (2001). *Team Workout : A Trainer* 's *Sourcebook of 50 Team- Building Games and Activities.* . New York : Amacom.

Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership : A Theoretical Model*. Ph.D. Dissertation, Regent University, United States-Virginia. Retrieved January 10 , 2016, From ABI/ INFORM Global databasd.

Richards, D. ; & Engle, S. (1986). " After The Vision : Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions. " In J.D. Adams. (Ed.) *Transforming Leadership*, Alexandria, VA : Miles River Press. 199 - 215.

Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior.* 11th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. ; & Coulter, Mary. (2007). *Management*. 9th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall. Landscape. McGraw-Hill/Irwin. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Rodgers, R. F. (1980). Theories Underlying Student Dvelopment. In D.G. Creamer (Ed.)

Student Development in Higher Education : Theories , Practices and Future Directions. A P C A Media Publication , No. 27. Falls Church, VA : American College Personnel Association.

----------. (1989). Student Development. IN U. Delworth &G.R. Hanson (Eds.) *Student Services : A Handbook for The Profession.* San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco : Jossey – Bass.

Schermerhorn, Jr. , John R. ; & Hunt , James G. ; & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior.* John Wiley & Sons, Inc.

Senge , Peter M. (1999). *The Fifth Discipline Field Book.* London : Nicholas Brealey.

Smercich, L. ; & Morgan, G. (1982). " Leadership : The Management of Meaning" *Journal of Applied Behavioral Science* , 18 (3) , 257 – 273.

Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant- Leadership : Leader to Leader*. Retrieved January 10 , 2016, From ABI/ INFORM Global databasd.

Stogdill, R.M. (1948). " Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature" *Journal of Psychology* , 25 , 35 -37.

Thompson, L. (2000). *Making The Team*. New Jersey : Prentice Hall.

Thompson, C. H. (2005). *The Public School Superintendent and Servant Leadership.* (Doctoral Dissertation, Edgewood College, 2005). Dissertation Abstracts International.

Walker, Donald E. (1989). *The Effective Administrator*. Jossey – Bass Inc.

Weihrich, Heinz ; & Harold Koontz. (1987). Management : A Global Perspective. New York. McGraw-Hill, Inc.

Woodcock, M. (1989). *Team Development*. 2nd ed. Brookfield , Vermont : Gower.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations.* 7 th ed. New Jersey : Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. **รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล**

2. **รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา จิตตลดากร	ข้าราชการบำนาญ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. อาจารย์ ดร. ภูวาเดช โหราเรือง	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุพงศ์ อวิรุทธา	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5.อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์	สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แมลงภู่	ข้าราชการบำนาญ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุพงศ์ อวิรุทธา	สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
3. อาจารย์ ดร. ปวเรศ ชมเดช	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. อาจารย์ ดร. จิรวัฒน์ วีรังกร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5.อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ข

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรมการควบคุมปริญญานิพนธ์
2. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม
3. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
4. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของร่างกิจกรรม
5. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

1. **คำสั่งแต่งตั้งคณะกรมการควบคุมปริญญานิพนธ์**

2. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม

ที่ ศธ 0519.12/ ๒๐๕๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พีรยุทธ์ ชาญเศรษฐิกุล

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ในวันที่ 21 เมษายน 2559 เวลา 14.00 น. ณ ห้องรับรองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

ที่ ศธ 0519.12/ ๒๐๕๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ในวันที่ 21 เมษายน 2559 เวลา 14.00 น. ณ ห้องรับรองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

ที่ ศธ 0519.12/ ส104

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ปวเรศ ชมเดช

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ในวันที่ 21 เมษายน 2559 เวลา 14.00 น. ณ ห้องรับรองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

ที่ ศธ 0519.12/ ว105

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 เมษายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรทัย จงประทีป

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ในวันที่ 21 เมษายน 2559 เวลา 14.00 น. ณ ห้องรับรองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

3. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานบริหารและธุรการ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/ ๑๖๓๘ **วันที่** ๔ พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบวัดภาวะผู้นำ ทั้งนี้สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ ๑๕๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔ พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา จิตตลดากร

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบวัดภาวะผู้นำ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672858 3718

ที่ ศธ 0519.12/ 1543

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

4 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงศ์ อวิรุทธา

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบวัดภาวะผู้นำ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.[redacted])
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672858 3718

ที่ ศธ 0519.12/ 3094

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ภูวาเดช โหราเรือง

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบวัดภาวะผู้นำ และกิจกรรมฝึกอบรม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

4. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของร่างกิจกรรม

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15644

ที่ ศธ 0519.12/ 3648 **วันที่** 3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจกิจกรรมฝึกอบรม ทั้งนี้ สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ 3095

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ปวเรศ ชมเดช

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจกิจกรรมฝึกอบรม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

ที่ ศธ 0519.12/ 9 091 6

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

9 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จิรวัฒน์ วีรังกร

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจกิจกรรมฝึกอบรม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

ที่ ศธ 0519.12/ 3047

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แมลงภู่

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจกิจกรรมฝึกอบรม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิชัย วิศวกุลวาณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

5. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0519.1.07/ 3405

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

14 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน)

เนื่องด้วย นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" โดยมี อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล กับนิสิตระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 – 4 เพื่อขอทดลอง (Try-out) จำนวน 30 คน และเก็บข้อมูลจริง จำนวน 650 คน จึงขอใช้สถานที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน) ในระหว่างเดือนมิถุนายน 2559 ถึงเดือนกรกฎาคม 2559 เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธางกูร)
คณบดีคณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081 985 2672

ภาคผนวก ค

1. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
2. ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม
4. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสังเกตพฤติกรรม
5. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามความพึงพอใจ

1. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

คำชี้แจง

1. แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา(Content Validity) และค□าดัชนีความสอดคล□อง (IOC) ของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยได้มาจากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากการสนทนากลุ่ม โดยใส่เครื่องหมาย √ ลงในช่อง ค□าดัชนีความสอดคล□อง ดังนี้

+1 มีความเห็นว□า ข้อความมีความสอดคล□องกับนิยามศัพท์

-1 มีความเห็นว□า ข้อความไม□สอดคล□องกับนิยามศัพท์

3. ผู้วิจัยจะได้นำแบบประเมินความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของนิสิต

ตอนที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิต โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าในการให้คะแนนแบบวัดภาวะผู้นำเป□นแบบมาตราส□วนประมาณค□า 5 ระดับของลิเคิร์ท ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมาก
3	คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อยที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของนิสิต

คำชี้แจง ขอให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ ( ) ชาย
   ( ) หญิง

2. อายุ
   ( ) ต่ำกว่า 18 ปี
   ( ) 18 – 19 ปี
   ( ) 20 – 21 ปี
   ( ) 22 – 23 ปี
   ( ) มากกว่า 23 ปี

3. ชั้นปีที่
   ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

4. สาขาวิชาชีพ
   ( ) 1 สาขาวิศวกรรมการบินและอวกาศ
   ( ) 2 สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
   ( ) 3 สาขาวิศวกรรมเคมี
   ( ) 4 สาขาวิศวกรรมเครื่องกล
   ( ) 5 สาขาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ
   ( ) 6 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
   ( ) 7 สาขาวิศวกรรมวัสดุ
   ( ) 8 สาขาวิศวกรรมโยธา
   ( ) 9 สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
   ( ) 10 สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
   ( ) 11 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต

ตาราง 39 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น					
1	เมื่อเพื่อนมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ข้าพเจ้าจะช่วยไกล่เกลี่ยโดยไม่ลำเอียงและไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4	1	0.60	
2	ข้าพเจ้าชอบอธิบายวิชาเรียน หรือ ช่วยเหลือการทำรายงานแก่เพื่อนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	5	-	1.00	
3	เมื่อพบสิ่งของที่ผู้อื่นวางทิ้งไว้ ข้าพเจ้ามีความรู้สึกเฉยๆ	5	-	1.00	
4	เมื่อมีการสอบ ข้าพเจ้าได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากอาจารย์ผู้คุมสอบทุกครั้ง	4	1	0.60	
5	เมื่อมีการทำรายงานส่งอาจารย์ ข้าพเจ้าทำรายงานด้วยตนเองทุกครั้ง	5	-	1.00	
6	เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคใดๆ ข้าพเจ้าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคด้วยความมั่นใจและ ไม่ย่อท้อ	5	-	1.00	
7	เมื่อพบเจอเหตุการณ์ที่ร้ายแรง ข้าพเจ้าจะรีบหนีออกมาทันที	5	-	1.00	ควรตัดคำว่า เจอ
8	เมื่อได้รับเงินค่าใช้จ่ายรายเดือน ข้าพเจ้าสามารถใช้จ่ายได้อย่างพอเพียงทุกเดือน	5	-	1.00	
9	ถ้าข้าพเจ้าอยากได้โทรศัพท์มือถือรุ่นใหม่ ข้าพเจ้าจะตัดสินใจซื้อทันที	4	1	0.60	ควรปรับข้อคำถามให้ชัดเจน
10	เมื่อมีการทำรายงานส่งอาจารย์ ข้าพเจ้าส่งงานตรงตามกำหนดเวลาทุกครั้ง	5	-	1.00	
11	เมื่อเกิดข้อบกพร่องในการทำรายงาน ข้าพเจ้ายอมรับและจะนำไปปรับปรุงแก้ไข	5	-	1.00	
12	ถ้าข้าพเจ้าได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ข้าพเจ้าจะจดจำไว้เท่านั้น	4	1	0.60	ควรปรับข้อคำถามให้ชัดเจน
13	เมื่อมีวันหยุดเรียนต่อเนื่อง ข้าพเจ้าจะอยู่บ้าน หรือ ไปเยี่ยมผู้มีพระคุณทันที	4	1	0.60	คำถามขัดแย้งกันไม่ชัดเจนควรปรับ
14	เมื่อมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด ข้าพเจ้าจะอยู่ร่วมกิจกรรมจนแล้วเสร็จ	5	-	1.00	
15	ถ้ามีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ข้าพเจ้าจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง	5	-	1.00	
16	เมื่อมีการนัดหมายเพื่อร่วมกิจกรรม ข้าพเจ้าจะมาก่อนเวลาทุกครั้ง	5	-	1.00	
17	เมื่อมีการเรียนการสอน ข้าพเจ้าจะเข้าเรียนตรงตามเวลา อย่างสม่ำเสมอ	5	-	1.00	

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
18	เมื่อเพื่อนข้าพเจ้าขาดเรียน ข้าพเจ้าจะห่วงใยและติดตามสอบถามทันที	4	1	0.60	เพิ่มเป็นสอบถามเพื่อนทันที
19	เมื่อเพื่อนข้าพเจ้าทำรายงานไม่เสร็จ ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนทันที	5	-	1.00	เปลี่ยนจากทันที เป็นเสมอ
20	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุข เมื่อเห็นเพื่อนสอบผ่าน	5	-	1.00	
21	เมื่อเข้ารับการศึกษา ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรทุกครั้ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเรียน	5	-	1.00	
22	เพื่อความสำเร็จในการศึกษา ข้าพเจ้ายอมอดทนต่อความยากลำบาก	5	-	1.00	
23	เมื่อได้รับคำยกย่องชมเชยครั้งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะรู้สึกว่าตนเองเก่งกว่าผู้อื่นเสมอ	5	-	1.00	
24	เมื่อได้ผลการเรียนดีกว่าเพื่อนข้าพเจ้าจะแสดงอาการโอ้อวดทุกครั้ง	5	-	1.00	
2. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม					
25	เมื่อสำเร็จการศึกษา ข้าพเจ้าตั้งใจที่จะประกอบอาชีพเพื่อสร้างอนาคตที่มั่นคงสำหรับตนเองและครอบครัว	5	-	1.00	
26	ถ้าได้งานที่มั่นคงตรงตามเป้าหมายแล้ว ข้าพเจ้าจะพัฒนาตนเองให้มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับสูงขององค์กร	5	-	1.00	
27	ในขณะที่กระทำสิ่งใดๆก็ตาม ข้าพเจ้าจะตั้งใจทำให้บรรลุสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในทันทีทันใด	5	-	1.00	
28	เมื่อได้รับมอบหมายให้กระทำกิจใดๆ ข้าพเจ้าจะรีบเร่งทำโดยไม่รอช้า	5	-	1.00	
3. การมีความคิดสร้างสรรค์					
29	เมื่ออยู่ในชั้นเรียน ข้าพเจ้ามักแสดงความคิดเห็นได้บ่อยครั้งและมากกว่าเพื่อน	4	1	0.60	ควรปรับคำถามให้ชัดเจน
30	ถ้าเพื่อนแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ข้าพเจ้าสามารถรับฟังและปรับเปลี่ยนได้อย่างมีเหตุผล	4	1	0.60	
31	ในขณะที่ร่วมกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าชอบเสนอแนะข้อคิดเห็นเป็นคนแรก	4	1	0.60	ควรปรับคำถามให้ชัดเจน
32	ไม่ว่าจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะคิดอย่างถี่ถ้วนก่อนลงมือทำทุกครั้ง	4	1	0.60	-เปลี่ยนจากไม่ว่าเป็น **ในการ**
33	เมื่อข้าพเจ้ากระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะอดทน และไม่ย่อท้อจนกว่างานที่คิดไว้จะสำเร็จ	5	-	1.00	

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
4. การมีมนุษยสัมพันธ์					
34	เมื่อว่างจากการเรียนหรือกิจกรรม ข้าพเจ้าจะพบปะพูดคุยกับเพื่อนอยู่เสมอ	4	1	0.60	ควรปรับคำถามให้ชัดเจน
35	เมื่อมีการสนทนาใดๆก็ตาม ข้าพเจ้ารับฟังและรับรู้ความต้องการของเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้องทุกครั้ง	5	-	1.00	
36	ในการเข้าร่วมกิจกรรม ข้าพเจ้าชอบชักชวน ขอความร่วมมือ ร่วมใจ จากเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง จนสามารถบรรลุเป้าหมายทุกครั้ง	4	1	0.60	ควรปรับคำถามให้ชัดเจน
37	เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มเพื่อน ข้าพเจ้าจะรีบเข้าไปไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทันที	5	-	1.00	
38	ในขณะที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ข้าพเจ้าชอบสร้างมิตรภาพและไมตรีในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง	5	-	1.00	
5.การติดต่อสื่อสาร					
39	เมื่อเพื่อนนำข่าวสารในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมาบอกกล่าว ข้าพเจ้ารับฟังอย่างสนใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนทุกครั้ง	5	-	1.00	
40	เมื่อมีการสื่อสารกับเพื่อนโดยใช้เทคโนโลยี ข้าพเจ้าสามารถสร้างความเข้าใจในการสื่อสารกับเพื่อนทุกครั้ง	5	-	1.00	
41	เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคใด ๆ ข้าพเจ้าชอบใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	5	-	1.00	
6.การทำงานเป็นทีม					
42	ในการเริ่มทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าและเพื่อนจะช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกัน	5	-	1.00	
43	เมื่อทำกิจกรรมใดๆร่วมกัน ข้าพเจ้าและเพื่อนจะเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	5	-	1.00	
44	ข้าพเจ้าและเพื่อนในทีมมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	5	-	1.00	
45	เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและงานส่วนตนพร้อมกัน ข้าพเจ้าจะรีบช่วยเหลืองานในทีมก่อนงานส่วนตนทุกครั้ง	5	-	1.00	
46	ในการทำกิจกรรมใดๆถึงแม้ว่าเพื่อนในทีมมีความสามารถ บุคลิกภาพแตกต่างกัน ข้าพเจ้าสามารถยอมรับและร่วมทำงานด้วยได้ทุกครั้ง	5	-	1.00	
47	เมื่อมีการทำงานร่วมกันในทีม ข้าพเจ้ายอมรับและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานของสมาชิกในทีมเสมอ	5	-	1.00	

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
7. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชนเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม					
48	ในการทำโครงการ ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และคำนึงถึงชุมชนที่เกี่ยวข้อง	4	1	0.60	
49	ในการทำโครงการ ข้าพเจ้ามีความใส่ใจ ในการชักจูงให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อความสำเร็จและสร้างมูลค่าเพิ่ม	4	1	0.60	คำถามเจาะจงเกินไป
50	ในการทำโครงการ ข้าพเจ้ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งก่อน ระหว่าง และเมื่อสิ้นสุดโครงการทุกครั้ง	5	-	1.00	
8.การมีความคิดเชิงระบบ					
51	ในการทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าจะมีการกำหนดปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต อย่างเหมาะสม	5	-	1.00	
52	ในการทำกิจกรรมใดๆ ถึงแม้ว่าจะพบปัญหาและอุปสรรค ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกครั้ง	5	-	1.00	
9. การสร้างแรงจูงใจ					
53	เมื่อมีการเรียนการสอบ ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจตนเองทุกครั้ง	5	-	1.00	
54	เพื่อต้องการความสำเร็จในการศึกษา ข้าพเจ้าจะสร้างแรงบันดาลใจแก่ตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	-	1.00	
55	ในขณะที่มีการศึกษาเล่าเรียน ข้าพเจ้าจะสนใจใฝ่หาความรู้ทั้งในหรือนอกชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ	5	-	1.00	
56	เมื่อสำเร็จการศึกษา ข้าพเจ้าจะให้รางวัล และผลตอบแทนแก่ตนเอง	5	-	1.00	
10. การสร้างความไว้วางใจ					
57	เมื่อสำเร็จการศึกษา ข้าพเจ้าจะรีบสมัครเป็นสมาชิกสมาคมนิสิตเก่าและเข้าร่วมงานเลี้ยงรุ่นทุกครั้ง	4	1	0.60	คำถามไม่ชัดเจนควรปรับ
58	ถ้ามีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ข้าพเจ้าเลือกที่จะศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นลำดับแรก	5	-	1.00	
59	ในการพูดคุยกับเพื่อน ข้าพเจ้าจะแสดงอาการเปิดเผยและ พูดคุยอย่างตรงไปตรงมา	5	-	1.00	

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
60	ถ้าข้าพเจ้าได้รับคัดเลือกเป็นผู้นำการจัดโครงการ / กิจกรรม ข้าพเจ้าจะแบ่งงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มตามความสามารถ ความถนัด อย่างยุติธรรม	5	-	1.00	
61	เมื่อข้าพเจ้ารับปากเรื่องใดๆ กับใครก็ตาม ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามคำพูดทุกครั้ง	5	-	1.00	
62	ถ้าข้าพเจ้าได้ให้คำมั่นสัญญากับใครก็ตาม ข้าพเจ้าจะรักษาสัญญาที่ให้ไว้ทุกครั้ง	5	-	1.00	
11. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ					
63	ข้าพเจ้ามีการบันทึกเวลาที่ใช้ไปจริงในแต่ละวันอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบปรับปรุงการใช้เวลาเป็นประจำ	5	-	1.00	
64	ข้าพเจ้าใช้เวลากับการเรียนตามหลักสูตรโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการศึกษา	5	-	1.00	
65	ถึงแม้ว่าข้าพเจ้าจะต้องเรียนและทำกิจกรรมหลายอย่าง ข้าพเจ้าก็สามารถบริหารเวลาได้อย่างลงตัว	5	-	1.00	
66	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและความเอาใจใส่ต่อการใช้เวลาของตนเอง	5	-	1.00	
67	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรช่วงเวลาที่ยาวพอควรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ สำหรับการอ่านตำราเรียน	5	-	1.00	**เป็นคำถามที่ชัดเจนดีมาก**
68	ข้าพเจ้ามีการรวบรวมเวลาที่เป็นอิสระหรือเวลาว่างของแต่ละวัน เพื่อ ให้ได้เวลามากพอ ในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์	5	-	1.00	
69	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการเรียน ไว้อย่างชัดเจน	5	-	1.00	
12 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก					
70	ข้าพเจ้าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างหรือส่งเสริมผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อภาควิชา / คณะ อย่างบ่อยครั้ง	5	-	1.00	
71	เมื่อข้าพเจ้าได้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ของภาควิชา / คณะ ข้าพเจ้าจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลของงานทุกครั้ง	5	-	1.00	
72	เมื่อมีการจัดโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชนสังคม	5	-	1.00	
73	เมื่อมีการจัดประชุมเพื่อจัดทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมทุกครั้ง	5	-	1.00	

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
74	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ทุกครั้ง ข้าพเจ้าสามารถนำความรู้ ความสามารถของตนเองออกมาใช้ จนกว่าโครงการบรรลุความสำเร็จ	5	-	1.00	
75	ในการทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าสามารถมองเห็นจุดแข็งของเพื่อนแต่ละคน และชักชวนเข้าร่วมโครงการ เพื่อเป็นทุนทางสู่ความสำเร็จ	5	-	1.00	
76	ในการทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าสามารถยอมรับจุดอ่อนของเพื่อนร่วมคณะได้	5	-	1.00	
77	ถึงแม้ว่าเพื่อนของข้าพเจ้าจะมีจุดอ่อนในการทำงาน แต่ข้าพเจ้าก็จะให้ความสำคัญและสร้างคุณค่าให้กับงานของเพื่อนเสมอ	5	-	1.00	
78	ข้าพเจ้ามุ่งเน้น และให้ความสนใจในวิชาเรียน วิชาชีพหลักๆ เป็นสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา และการประกอบ	5	-	1.00	
79	ในขณะที่มีการเรียนการสอน ข้าพเจ้าจะให้ความสนใจในวิชาเรียน และงดใช้เครื่องมือสื่อสาร	5	-	1.00	
80	เมื่อมีการทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าจะใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของงานทุกครั้ง	5	-	1.00	
15.การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล					
81	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้ง	5	-	1.00	
82	ข้าพเจ้ามีการกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสมทุกครั้ง	5	-	1.00	
83	เมื่อต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงขอบเขต เงื่อนไข ของกระบวนการตัดสินใจทุกครั้ง	5	-	1.00	
84	ก่อนการตัดสินใจ ข้าพเจ้ามีการใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้องด้วยตนเองทุกครั้ง	5	-	1.00	
85	ในการตัดสินใจทุกครั้งข้าพเจ้ามีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	5	-	1.00	
86	เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดแล้ว ข้าพเจ้าจะมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) ทุกครั้ง	5	-	1.00	

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	I.O.C	
87	เมื่อต้องมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมระหว่างประเทศ ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของชาติอื่นทุกครั้ง	4	1	0.60	
88	ข้าพเจ้ามีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสากลเพื่อการสื่อสารอยู่เสมอ	4	1	0.60	
89	ข้าพเจ้าสามารถเข้าสู่สังคมกับชาวต่างชาติด้วยความมั่นใจทุกครั้ง	4	1	0.60	
90	เมื่อมีการเข้าสู่สังคมและวัฒนธรรมของชาวต่างชาติ ข้าพเจ้าสามารปรับเปลี่ยนความรู้สึก และทัศนคติ ได้ทุกครั้ง	4	1	0.60	
รวม				0.92	

2. ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินร่างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมาย

1. **เพื่อประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของกิจกรรม** ดังนี้

1.1. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม

1.2. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้

1.3. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

1.4. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

2. **เพื่อประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม** ดังนี้

2.1 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้

2.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรมกับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

2.3 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรมกับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

3. **เพื่อประเมินความสอดคล้องของกระบวนการเรียนรู้** ดังนี้

3.1 ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้กับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

3.2 ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้กับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

4. **เพื่อประเมินความสอดคล้องภายในแผนการจัดกิจกรรมในแต่ละแผน** ดังนี้

4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้

4.1.1ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของการเรียนรู้กับเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม

4.1.2. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของการเรียนรู้กับกิจกรรมการเรียนรู้

4.1.3. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของการเรียนรู้กับสื่อการเรียนรู้

4.1.4. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของการเรียนรู้กับการประเมินผล

4.2 ด้านเนื้อหา

4.2.1 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับกิจกรรมการเรียนรู้

4.2.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับสื่อการเรียนรู้

4.2.3 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับการประเมินผล

4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้

4.3.1 ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้กับสื่อการเรียนรู้

4.3.2 ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้กับการประเมินผล

ขอความกรุณาจากท่านได้พิจารณาความสอดคล้องในแต่ละองค□ประกอบของร่างโปรแกรมการฝึกอบรม โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช□องตามความคิดเห็นของท่าน และโปรดได้ให้ข□อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขต่อไป ดังนี้

+1 มีความเห็นว□าสอดคล□องกัน

-1 มีความเห็นว□าไม□สอดคล□องกัน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตาราง 40 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของร่างกิจกรรมฝึกอบรม

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
1. ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม					
1.1 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม					
วัตถุประสงค์	**เนื้อหา**				
1. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 2. เพื่อให้นิสิตมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1 คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	5	-	1.00	
	2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม	5	-	1.00	
	3 การมีความคิดสร้างสรรค์	4	1	0.60	
	4 การมีมนุษยสัมพันธ์	5	-	1.00	
	5 การทำงานเป็นทีม	5	-	1.00	
	6 การสร้างความไว้วางใจ	5	-	1.00	
	7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	4	1	0.60	
	8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	5	-	1.00	
	9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	5	-	1.00	
	10การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	5	-	1.00	
	11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	4	1	0.60	
	12 วัฒนธรรมข้ามชาติ	5	-	1.00	
1.2. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้					
1.3. ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม					
1.4 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมกับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม					
วัตถุประสงค์	**กระบวนการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 2. เพื่อให้นิสิตมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ 2.การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ 3. ขั้นการทดลองเชิงปฏิบัติ 4. ขั้นสรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
	สื่อการจัดกิจกรรม				
	1 power point	5	-	1.00	
	2 เอกสารการฝึกอบรม	5	-	1.00	
	3 ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
	4 แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
	การประเมินผลกิจกรรม				
	1 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
	2 แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรมในแต่ละแผน	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
2. ความสอดคล้องของเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรม					
2.1 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรมกับกระบวนการเรียนรู้					
2.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรมกับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม					
2.3 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากิจกรรมฝึกอบรมกับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม					
เนื้อหากิจกรรม	**กระบวนการเรียนรู้**				
1 คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม 3 การมีความคิดสร้างสรรค์	2.การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
4 การมีมนุษยสัมพันธ์ 5 การทำงานเป็นทีม	3. ขั้นการทดลองเชิงปฏิบัติ	4	1	0.60	กิจกรรมเชิงคุณธรรมควรตัดคำว่า การทดลอง
6 การสร้างความไว้วางใจ	4. ขั้นสรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	**สื่อการจัดกิจกรรม**				
8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1 power point	5	-	1.00	
9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	2 เอกสารการฝึกอบรม	5	-	1.00	
	3 ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
10การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	4 แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
	การประเมินผลกิจกรรม				
11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
12 วัฒนธรรมข้ามชาติ	2. แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรมในแต่ละแผน	5	-	1.00	
	3.แบบสังเกตพฤติกรรม	5	-	1.00	
3. ความสอดคล้องของกระบวนการเรียนรู้					
3.1 ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์กับสื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม					
3.2 ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้เรียนรู้เชิงประสบการณ์กับการประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม					
กระบวนการเรียนรู้	**สื่อการจัดกิจกรรม**				
1. ขั้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. power point	5	-	1.00	
	2. เอกสารการฝึกอบรม	5	-	1.00	
2. ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. power point	5	-	1.00	
	2. เอกสารการฝึกอบรม	5	-	1.00	
3. ขั้นการทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4. ขั้นสรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กระบวนการเรียนรู้	**การประเมินผลกิจกรรม**				
1. ขั้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม – ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
2. ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม – ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
3. ขั้นการทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
4. ขั้นสรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	5	-	1.00	
4. ประเมินความสอดคล้องภายในแผนการจัดกิจกรรมในแต่ละแผน ดังนี้ **แผนการจัดกิจกรรมที่ 1 เรื่องคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น** **4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้**					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. ความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	2. ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ / พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. คุณลักษณะ/พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ / พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ / พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ / พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะ/พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3.คุณลักษณะ/พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1.ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะ/พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	4	1	0.60	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	5	-	1.00	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 2 เรื่อง การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	1. ความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของ วิสัยทัศน์และค่านิยม 2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	4	1	0.60	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของ วิสัยทัศน์และค่านิยม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1.เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2.เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	ควรเป็นกรณีศึกษา
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1.power point 2.ใบกิจกรรม	4	1	0.60	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการทดลอง	1.การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 3 เรื่อง การมีความคิดสร้างสรรค์ **4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้**					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. ความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	2. ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3.องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	ควรเพิ่มเติมรายละเอียดเนื้อหา
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	4	1	0.60	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์	2. การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	4	1	0.60	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 4 เรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ **4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้**					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์	1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	4	1	0.60	ควรปรับคำ ไม่ควรใช้คำว่าทดลอง
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	5	-	1.00	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 5 เรื่อง การทำงานเป็นทีม					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการทำงานเป็นทีม	1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	2. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการทำงานเป็นทีม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการทำงานเป็นทีม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	การถาม-ตอบ	4	1	0.60	ควรเพิ่มอย่างอื่น เช่น การทำกิจกรรมร่วมกัน
3. พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	5	-	1.00	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 6 เรื่อง การสร้างความไว้วางใจ					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของความไว้วางใจ	1. ความหมายของความไว้วางใจ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจ	2. ความสำคัญของความไว้วางใจ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. คุณลักษณะของความไว้วางใจ	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของความไว้วางใจ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของความไว้วางใจ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของความไว้วางใจ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของความไว้วางใจ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของความไว้วางใจ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	4	1	0.60	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของความไว้วางใจ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของความไว้วางใจ	1. power point 2. เอกสารความรู้	4	1	0.60	
3. พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของความไว้วางใจ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของความไว้วางใจ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	4	1	0.60	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 7 เรื่อง การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	1. ความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	2. ความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	การถาม-ตอบ	4	1	0.60	
3. พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	แบบวัดการบริหารเวลา	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	5	-	1.00	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 8 เรื่อง การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1. ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้ 3. ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. การถาม-ตอบ 2. การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1. power point 2. เอกสารความรู้ 3. ใบกิจกรรม 4. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. การถาม-ตอบ 2. การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	5	-	1.00	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 9 เรื่อง การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	1. ความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	2. ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอก□วามหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1.ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
กิจกรรมการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	ควรเพิ่มการประเมิน
แผนการจัดกิจกรรมที่ 10 เรื่องการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	1. ความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้ 3. ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. ใบกิจกรรม 2. แผนภูมิมโนทัศฯ	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. การถาม – ตอบ 2. การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1.การประเมินใบกิจกรรม 2.การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	
แผนการจัดกิจกรรมที่ 11 เรื่อง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล					
4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. ความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	2. กระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	5	-	1.00	
3.เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจรูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	3.รูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	5	-	1.00	
4. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	4. องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
3.เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจรูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
4. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3.เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจรูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
4. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้ 3. ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	การถาม -ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	การถาม –ตอบ	5	-	1.00	
3.เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจรูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	การถาม –ตอบ	4	1	0.60	ควรเพิ่มวิธีการประเมิน
4. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. กระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3.รูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4. องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. กระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3.รูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
4. องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. power point 2. เอกสารความรู้ 3.ใบกิจกรรม 4. แผนภูมิมโนทัศน์	5	-	1.00	
เนื้อหา	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	การถาม – ตอบ	5	-	1.00	
2. กระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	การถาม – ตอบ	5	-	1.00	
3.รูปแบบการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	การถาม – ตอบ	5	-	1.00	
4. องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. การถาม – ตอบ 2. การประเมินใบกิจกรรม	5	-	1.00	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1.power point 2.เอกสารความรู้ 3.ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1.การประเมินใบกิจกรรม 2.การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	ควรเพิ่มวิธีการประเมิน
แผนการจัดกิจกรรมที่ 12 เรื่อง วัฒนธรรมข้ามชาติ **4.1 ด้านจุดประสงค์ของการเรียนรู้**					
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**เนื้อหาของกิจกรรม**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	1. ความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	2. ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3.เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. power point 2. ใบกิจกรรม	5	-	1.00	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
จุดประสงค์ของการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	
4.2 ด้านเนื้อหา					
เนื้อหาการฝึกอบรม	**กิจกรรมการเรียนรู้**				
1. ความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	5	-	1.00	
	ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	5	-	1.00	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**สื่อการเรียนรู้**				
1. ความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	1. power point 2. เอกสารความรู้	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	1. power point 2. ใบกิจกรรม 3. แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
เนื้อหาการฝึกอบรม	**การประเมินผล**				
1. ความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
2. ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	การถาม-ตอบ	5	-	1.00	
3. คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	การประเมินใบกิจกรรม	4	1	0.60	

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
4.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้					
กิจกรรมการเรียนรู้	**สื่อการเรียนรู้**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1.power point 2.เอกสารความรู้	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. power point 2.ใบกิจกรรม	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	แผนภูมิมโนทัศน์	4	1	0.60	
กิจกรรมการเรียนรู้	**การประเมินผล**				
ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. การถาม-ตอบ 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ	1.การประเมินใบกิจกรรม 2. การสังเกต	5	-	1.00	
ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้	การสังเกต	4	1	0.60	
รวม				0.96	

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(ผู้เชี่ยวชาญ)

3. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินผลงานจากการทำใบกิจกรรมของนิสิตที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยกำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. **ผลงาน**	หมายถึง ผลงานมีความถูกต้องครบถ้วน
2. **เสร็จตามกำหนดเวลา**	หมายถึง ผลงานเสร็จสมบูรณ์ตามเวลาที่กำหนด
3.**การนำเสนอผลงาน**	หมายถึง การนำเสนอผลงานเข้าใจง่าย ข้อมูลครบถ้วน บุคลิกภาพเหมาะสม

ขอความกรุณาจากท่าน ได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างระหว่างเกณฑ์การประเมินกับคะแนนในแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน และโปรดได้ให้ข□อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตาราง 41 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม

ด้าน	เกณฑ์	คะแนน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
ผลงาน	ผลงานมีความถูกต้องครบถ้วน	3	5	-	1.00	
	ผลงานมีความถูกต้อง ไม่ครบถ้วน 1 อย่าง	2	5	-	1.00	
	ผลงานมีความถูกต้อง ไม่ครบถ้วน 2 อย่าง	1	5	-	1.00	
เสร็จตามกำหนดเวลา	ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนด	3	5	-	1.00	
	ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ส่งงานล่าช้าเล็กน้อย	2	4	1	0.60	ควรปรับภาษาให้ชัดเจนกว่านี้
	ทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่เสร็จสมบูรณ์และส่งงานล่าช้า	1	4	1	0.60	
การนำเสนอผลงาน	การนำเสนอเข้าใจง่าย ข้อมูลได้ครบถ้วนบุคลิกภาพเหมาะสม	3	4	1	0.60	
	มีการนำเสนอผลงานแต่ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง	2	4	1	0.60	
	มีการนำเสนอผลงานแต่ขาดมากกว่า 1 อย่าง	1	4	1	0.60	
รวม		9				
รวม					0.78	

การแปลความหมาย

7 – 9 คะแนน หมายถึง ระดับ ดี

4 – 6 คะแนน หมายถึง ระดับ พอใช้

1 – 3 คะแนน หมายถึง ระดับ ปรับปรุง

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(ผู้เชี่ยวชาญ)

4. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสังเกตพฤติกรรม

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสังเกตฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของนิสิตตามการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้** (Concrete Experience) เป็นขั้นตอนที่วิทยากรนำเสนอเนื้อหา /เล่าประสบการณ์ให้นิสิตฟัง เพื่อให้นิสิตมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา

2. **การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ** (Reflective Observation) เป็นขั้นตอนที่วิทยากรนำเสนอเนื้อหาให้นิสิตฟัง และให้นิสิตได้มีการสะท้อนความคิดเห็นกลับด้วยการพูด

3. **การทดลองเชิงปฏิบัติ** (Active Experimentation) เป็นขั้นตอนที่นิสิตทำการทดลองเชิงปฏิบัติตามใบกิจกรรมโดยแบ่งเป็นกลุ่ม

4. **สรุปผลการเรียนรู้** (Learning Outcome) เป็นขั้นตอนที่นิสิตพูดสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้

ขอความกรุณาจากท่าน ได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างขั้นตอนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์กับพฤติกรรมการสังเกต โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน และโปรดได้ให้ข□อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตาราง 42 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสังเกตพฤติกรรม

ขั้นตอน	พฤติกรรม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
1. ขั้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. มีความตั้งใจฟัง	5	-	1.00	
	2. มีมารยาทในการฟัง (ไม่คุย/ไม่ใช้เครื่องมือสื่อสารในขณะที่ฟัง)	4	1	0.60	ควรตัดออกเพราะซ้ำกับข้อ 1
	3. เห็นคุณค่าในการฟัง โดยมีการจดบันทึกในขณะที่ฟัง	5	-	1.00	
	4.ตอบคำถามจากเรื่องที่ฟังได้	5	-	1.00 **2.ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ**	
2.ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. พูดสื่อแนวคิดได้	4	1	0.60	ควรปรับภาษา
	2. พูดได้ตรงประเด็นเนื้อหา	4	1	0.60	ควรปรับภาษา
	3. พูดโต้ตอบได้ชัดเจน	4	1	0.60	ควรตัดออกเพราะซ้ำกับข้อ 2,4
	4. พูดตอบคำถามได้ครบถ้วน	5	-	1.00	
3. การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. มีส่วนร่วมในการทำงาน	5	-	1.00	
	2. มีการแบ่งงานในกลุ่ม	5	-	1.00	
	3. มีมนุษยสัมพันธ์	5	-	1.00	
	4. มีความรับผิดชอบร่วมกัน	4	1	0.60	ควรตัดออกเพราะซ้ำกับข้อ 1
4. สรุปผลการเรียนรู้	1. พูดสรุปผลการเรียนรู้ได้	5	-	1.00	
	2. สามารถตอบคำถามผู้ฟังได้	5	-	1.00	ปรับภาษา
	3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง	5	-	1.00	
รวม				0.87	

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ควรมีเกณฑ์การประเมินและการแปลผลที่ชัดเจน

ลงชื่อ.....

(ผู้เชี่ยวชาญ)

5. ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามความพึงพอใจ

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามความพึงพอใจฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสอบถามความพึงพอใจของนิสิตหลังจากเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมฝึกอบรม เกี่ยวกับด้านเนื้อหา ด้านการจัดกิจกรรม ด้านสื่อการจัดกิจกรรม และด้านการวัดผล

ขอความกรุณาจากท่าน ได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง ด้านเนื้อหา ด้านการจัดกิจกรรม ด้านสื่อการจัดกิจกรรม และด้านการวัดผล กับข้อความ โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน และโปรดได้ให้ข□อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตาราง 43 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามความพึงพอใจ

ด้าน	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน			ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	IOC	
1. ด้านเนื้อหา 1) คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น 2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การสร้างความไว้วางใจ 7) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 8) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 9) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 10) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน 11) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล 12) วัฒนธรรมข้ามชาติ	1. เนื้อหาให้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่นิสิต	5	-	1.00	
	2. เนื้อหาตรงตามความต้องการของนิสิต	5	-	1.00	
2.ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	5	-	1.00	
	4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตได้รับประสบการณ์ตรง	5	-	1.00	
	5. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน	5	-	1.00	
3 ด้านสื่อการจัดกิจกรรม	6.สื่อมีความทันสมัย	5	-	1.00	
	7.สื่อมีความสอดคล้องกับเนื้อหา	5	-	1.00	
	8.สื่อช่วยให้เข้าใจเนื้อหา	5	-	1.00	
4. ด้านการวัดผล	9. วัดผลได้ตรงตามเนื้อหา	5	-	1.00	
	10. วิธีการวัดผลมีความเหมาะสม	5	-	1.00	

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ควรเพิ่ม ด้านวิทยากร และด้านบรรยากาศในการฝึกอบรม ตลอดจนควรมีคะแนนระบุไว้ในระดับความพึงพอใจ และมีการแปลผลที่ชัดเจน

ลงชื่อ.....

(ผู้เชี่ยวชาญ)

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

1. แบบสนทนากลุ่มและผลการสนทนากลุ่ม
2. แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล(ชุดที่ 1และชุดที่ 2)
3. แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม
4. แบบสังเกตพฤติกรรม
5. แบบสอบถามความพึงพอใจ

1. **แบบสนทนากลุ่มและผลการสนทนากลุ่ม**

แบบลงทะเบียนผู้สนทนากลุ่ม

ลำดับ	ชื่อ -นามสกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน	เบอร์โทรศัพท์
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

เริ่มการสนทนากลุ่ม

1. การแนะนำตนเองของผู้วิจัย และของผู้เชี่ยวชาญ

2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

- เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลของนิสิตนักศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์

3. ขออนุญาตบันทึกเทป เพื่อนำไปสรุปเนื้อหาได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

1. สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 1- 4

.....

.....

2. ความคิดเห็นของท่านต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ ที่มีความจำเป็นต้องเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้

2.1 การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น.....

.....

. 2.2 การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม.....

.....

2.3 การมีความคิดสร้างสรรค์.....

.....

2.4 การมีมนุษยสัมพันธ์.....

.....

2.5 การติดต่อสื่อสาร.....

.....

2.6 การทำงานเป็นทีม.....

.....

2.7 การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม.....

.....

2.8 การมีความคิดเชิงระบบ……

……

2.9 การสร้างแรงจูงใจ.....

.....

2.10 การสร้างความไว้วางใจ.....

.....

2.11 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ.....

.....

2.12 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก.....

.....

2.13 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน……

……

2.14 การมุ่งเน้นงานหลักและ จัดลำดับความสำคัญของงาน.....

.....

2.15 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล.....

.....

3. คุณลักษณะ/พฤติกรรมหรือทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ท่านมีความเห็นว่ามีความจำเป็นและสำคัญต่อบทบาทหน้าที่วิศวกรและต้องเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

.....

4. แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

.....

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

การสนทนากลุ่ม

เพื่อประกอบการทำวิจัย เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรง
ประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันพฤหัสบดี ที่ 21 เดือน เมษายน พ.ศ. 2559 เวลา 14.00น. – 16.00น.
ณ ห้องรับรองคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม

ลำดับ	ชื่อ -นามสกุล	ตำแหน่ง	ความเชี่ยวชาญ	หน่วยงาน
1	รศ.ดร.พีรยุทธ์ ชาญเศรษฐิกุล	คณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์	วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
2	ดร. ปวเรศ ชมเดช	รองคณบดีฝ่าย กิจการนิสิต	วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
3	ดร. จิรวัฒน์ วีรังกร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง กิจการนิสิต	ภาวะผู้นำ/ กิจการนิสิต	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
4	ผศ.ดร.อรทัย จงประทีป	อาจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมวัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์	วิศวกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
5	รศ. ดร. มาลัย ทวีสุข	อาจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	ภาวะผู้นำ	สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
6	ดร. อรรณพ โพธิสุข	อาจารย์สาขาวิชา การอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์	อุดมศึกษา	มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการอุดศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เริ่มสนทนา เวลา 14.00 น.

1. นิสิตอธิบายให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่า นิสิตอยู่ระหว่างการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (A Development of Training Program for Enhance Effective Leadership for Engineering Students at Kasetsart University)

2. นิสิตอธิบายวัตถุประสงค์การสนทนากลุ่มครั้งนี้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ซึ่งเป็นขั้นที่ 2 ของ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่นิสิตได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ได้ร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ และ นำมาเป็นแนวทางสร้างแบบสนทนากลุ่ม ตามประเด็นในแบบสนทนากลุ่มที่นิสิตได้นำเรียนผู้เชี่ยวชาญไว้ล่วงหน้าแล้ว

3. ผู้เชี่ยวชาญ (ดร.จิรวัฒน์ วีรังกร) ได้ให้นิสิตอธิบายที่มาของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล เพื่อประกอบประเด็นการสนทนากลุ่มให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. นิสิตได้นำเสนอ power point แสดงความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Leadership) โดยสรุป ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของสต๊อกดิลล์ (Stogdill: 1948); ยุคค์ (Yukl . 2010) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) ; มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ; มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ; ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler.1967) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบริน์ (Burn.1978) ; บาส (Bass.1985) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้นำระดับ 5 ของคอลลินส์ (Collins. 2001) ; แนวคิดภาวะผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ของโฮลบีเช (Holbeche. 2010) ; และแนวคิดผู้บริหารทรงประสิทธิผลของ (Drucker. 1995) และได้สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (The Effective Leadership) ประกอบด้วย 15 ด้าน ดังนี้ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น 2) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม 8) การมีความคิดเชิงระบบ 9) การสร้างแรงจูงใจ 10) การสร้างความไว้วางใจ 11) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 12) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก13) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 14) การมุ่งเน้นงานหลักและ จัดลำดับความสำคัญของงาน 15) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

5. ประเด็นการสนทนา

ประเด็นที่ 1 สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำของนิสิต นักศึกษา ชั้นปีที่ 1 – 4

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำของนิสิต นักศึกษา กล่าวสรุปได้ว่า **ด้านสังคม** นิสิตควรคำนึงถึง คุณธรรม จริยธรรม มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ ความเสียสละ เพราะพบว่า นิสิตเสียสละไม่เป็น การให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบ ในความร่วมมือทางกิจกรรม มีระดับความร่วมมือน้อย ถึง ปานกลาง ซึ่งสังเกตได้จาก การตรงต่อเวลาในการทำกิจกรรมที่มักล่าช้ากว่ากำหนด นิสิตวิศวะ โดยพื้นฐานแล้วเป็นบุคคลที่เรียนเก่ง จึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงมาก มีความภาคภูมิใจในตนเองสูง เชื่อมั่นในตนเอง และกล้าแสดงออก ทำให้เกิด "*อัตตา หรือ Ego*" เกิดค่านิยมใหม่ คือ ความเป็นอิสระสูง (*Independence*lism) นอกจากนี้ กล่าวได้ว่า คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คือความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับสภาพปัญหา ด้านเศรษฐกิจ โดยผู้ใช้บัณฑิตมีมุมมองว่า นิสิตกำลังเผชิญกับพฤติกรรม หรือ สถานการณ์ "*หนักไม่เอาเบาไม่สู้*" ที่อาจมีผลกระทบ ต่อการทำงาน และส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ เพราะทำให้ นิสิตขาดทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบวิชาชีพวิศวกร นอกจากนี้ **ด้านเศรษฐกิจ** ซึ่งประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน แต่ปัจจุบันนิสิตจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำกิจกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องเสริมสร้างแก่นิสิต เพราะว่าในการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จ ส่วน**ด้านเทคโนโลยี** ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปนิสิตวิศวะ มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี อย่างไรก็ดี ควรส่งเสริมให้นิสิต ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการประกอบอาชีพ เพราะว่า เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นของท่านต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล 15 องค์ประกอบ ที่มีความจำเป็นต้องเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาองค์ประกอบเพื่อการสนทนา ทั้ง 15 องค์ประกอบแล้ว มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล เป็นสิ่งจำเป็นที่สมควรเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ ถึงแม้ว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีการกำหนดให้นิสิตร่วมกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพนอกชั้นเรียน แต่เป็นการปฏิบัติเชิงบังคับ หรือ กำหนดเกณฑ์เพื่อให้นิสิตจบการศึกษาตามหลักสูตร ดังนั้น หากมีการริเริ่มดำเนินการ ในรูปแบบกิจกรรมฝึกอบรมอย่างชัดเจน เพื่อให้นิสิตเตรียมความพร้อมต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ก็น่าจะเป็นประโยชน์แก่ตัวนิสิตเอง

ประเด็นที่ 3 คุณลักษณะพฤติกรรมหรือทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ท่านมีความเห็นว่ามีความจำเป็นและสำคัญต่อบทบาทหน้าที่วิศวกรและต้องเสริมสร้างแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญ มีข้อเสนอแนะว่า สำหรับนิสิต นักศึกษา ในช่วงยุค " Generation Z " นี้ กิจกรรมฝึกอบรม ควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ พฤติกรรม ทักษะ และปัจจัย ต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างความเสียสละ ความรับผิดชอบ

2. การสร้างความภักดี

3. การมีมุมมองที่เห็นผู้อื่นมีความสำคัญกว่า โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) แก่นิสิต

4. การลดอัตตา หรือ Ego ในตนเอง

5. การมุ่งเน้นเสริมสร้างองค์ประกอบ ด้าน การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

6. การ Change Attitude เพื่อการทำงานเป็นทีม

7. การสร้างแนวคิดตามพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 "Loss is our gain"

ประเด็นที่ 4. แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ของนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญ กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ นอกเหนือจากการเรียนการสอนตามหลักสูตร และมีข้อเสนอแนะว่า

1. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ อยากให้ ผู้วิจัยใช้วิธีการฝึกอบรมในแบบของตัวอย่าง หรือ สถานการณ์

2. เป็นกิจกรรมฝึกอบรมระยะสั้น (Short Course) เพื่อสร้างต้นทุนทางภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลแก่นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์

ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปได้ว่า

1. การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ขอให้ผู้วิจัยคำนึง มุ่งเน้น ทั้งคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ ทีมงาน

2. วิศวกร เป็นวิชาชีพ ที่เปิดกว้างในกลุ่มประเทศอาเซียน จึงควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross – cultural Leadership) นอกเหนือจาก ความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างชาติ นิสิตวิศวะ ควรมีภาวะผู้นำในด้านนี้ด้วย เพื่อความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ และการสร้างความได้เปรียบและโอกาสในการแข่งขันสำหรับตัวนิสิตเอง

3. ให้พิจารณาปรับการใช้ภาษาในร่างองค์ประกอบ ลำดับที่ 7 , 13 และ 14 ให้สื่อความหมายได้ตรง เหมาะสม เพื่อง่ายต่อการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

4. จำนวนข้อคำถามที่เหมาะสม ในแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ควรมีจำนวนไม่เกิน 60 ข้อ

เลิกสนทนา เวลา 16.00น.

(นายวิชัย วิศวกุลวาณิช)
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้จดรายงานการสนทนากลุ่ม

ภาพการสนทนากลุ่ม
วันพฤหัสบดี ที่ 21 เดือน เมษายน พ.ศ. 2559 เวลา 14.00น. – 16.00น.
ณ ห้องรับรองคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (ชุดที่ 1 และชุดที่ 2)

แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล (ชุดที่ 1)

คำชี้แจง

1. แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ขอความร่วมมือจากนิสิตช่วยตอบแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ซึ่งมี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของนิสิต

ตอนที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล จำนวน 60 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าในการให้คะแนนแบบวัดภาวะผู้นำ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมากที่สุด
4	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมาก
3	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลปานกลาง
2	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อย
1	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลน้อยที่สุด

ขอบคุณครับ
นายวิชัย วิศวกุลวาณิช
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของนิสิต

คำชี้แจง ขอให้นิสิตเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของนิสิตมากที่สุด

1. เพศ ( ) ชาย
   ( ) หญิง

2. อายุ
   ( ) ต่ำกว่า 18 ปี
   ( ) 18 – 19 ปี
   ( ) 20 – 21 ปี
   ( ) 22 – 23 ปี
   ( ) มากกว่า 23 ปี

3. ชั้นปีที่
   ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

4. สาขาวิชาชีพ
   ( ) 1 สาขาวิศวกรรมการบินและอวกาศ
   ( ) 2 สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
   ( ) 3 สาขาวิศวกรรมเคมี
   ( ) 4 สาขาวิศวกรรมเครื่องกล
   ( ) 5 สาขาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ
   ( ) 6 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
   ( ) 7 สาขาวิศวกรรมวัสดุ
   ( ) 8 สาขาวิศวกรรมโยธา
   ( ) 9 สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
   ( ) 10 สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
   ( ) 11 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

คำชี้แจง ขอให้นิสิตเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับคุณลักษณะ/พฤติกรรมของนิสิตมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น						
1	เมื่อเพื่อนมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ข้าพเจ้าจะช่วยไกล่เกลี่ยโดยไม่ลำเอียงและไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
2	ข้าพเจ้าชอบอธิบายวิชาเรียน หรือ ช่วยเหลือการทำรายงานแก่เพื่อนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
3	เมื่อมีการสอบ ข้าพเจ้าได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากอาจารย์ผู้คุมสอบทุกครั้ง					
4	เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคใดๆ ข้าพเจ้าสามารถฟันฝ่าอุปสรรคด้วยความมั่นใจและไม่ย่อท้อ					
5	เมื่อมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด ข้าพเจ้าจะอยู่ร่วมกิจกรรมจนแล้วเสร็จทุกครั้ง					
6	ถ้ามีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ข้าพเจ้าจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง					
7	เมื่อเพื่อนข้าพเจ้าขาดเรียน ข้าพเจ้าจะห่วงใยและติดตามสอบถามถึงเพื่อนทันที					
8	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุข เมื่อเห็นเพื่อนสอบผ่านทุกครั้ง					
9	เมื่อเข้ารับการศึกษา ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรทุกครั้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเรียน					
10	เพื่อความสำเร็จในการศึกษา ข้าพเจ้ายอมอดทนต่อความยากลำบากเสมอ					
2. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม						
11	ถ้าได้งานที่มั่นคงตรงตามเป้าหมายแล้ว ข้าพเจ้าจะพัฒนาตนเองให้มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับสูงขององค์กร					
12	ในขณะที่กระทำสิ่งใดๆก็ตาม ข้าพเจ้าจะตั้งใจทำให้บรรลุสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในทันทีทันใด					
13	เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานใดๆ ข้าพเจ้าจะรีบเร่งทำโดยไม่รอช้า					
3. การมีความคิดสร้างสรรค์						
14	เมื่ออยู่ในชั้นเรียน ข้าพเจ้ามักแสดงความคิดเห็นได้บ่อยครั้งกว่าคนอื่น					
15	ในขณะที่ร่วมกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าชอบเสนอแนะข้อคิดเห็นเป็นคนแรกทุกครั้ง					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
16	ในการจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะคิดอย่างถี่ถ้วนก่อนลงมือทำทุกครั้ง					
17	เมื่อข้าพเจ้ากระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะอดทน และไม่ย่อท้อจนกว่างานที่คิดไว้จะสำเร็จทุกครั้ง					
4. การมีมนุษยสัมพันธ์						
18	เมื่อว่างจากการเรียนหรือกิจกรรม ข้าพเจ้าจะพบปะพูดคุยกับเพื่อนอยู่เสมอ					
19	เมื่อมีการสนทนาใดๆก็ตาม ข้าพเจ้ารับฟังและรับรู้ความต้องการของเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง					
20	ในการเข้าร่วมกิจกรรม ข้าพเจ้าชอบชักชวน ขอความร่วมมือ ร่วมใจจากเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย					
21	เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มเพื่อน ข้าพเจ้าจะรีบเข้าไปไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทันที					
22	ในขณะที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ข้าพเจ้าชอบสร้างมิตรภาพและไมตรีในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง					
5.การติดต่อสื่อสาร						
23	เมื่อเพื่อนนำข่าวสารในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมาบอกกล่าว ข้าพเจ้ารับฟังอย่างสนใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนทุกครั้ง					
6.การทำงานเป็นทีม						
24	ในการเริ่มทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าและเพื่อนจะช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันทุกครั้ง					
25	เมื่อทำกิจกรรมใดๆร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้าและเพื่อนจะเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนกิจกรรมนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกครั้ง					
26	ข้าพเจ้าและเพื่อนในทีมมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน					
27	เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและงานส่วนตนพร้อมกัน ข้าพเจ้าจะรีบช่วยเหลืองานในทีมก่อนงานส่วนตนทุกครั้ง					
28	เมื่อมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้ายอมรับและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานของสมาชิกในทีมเสมอ					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
7. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ชุมชนเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม						
29	ในการทำโครงการ ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และคำนึงถึงชุมชนที่เกี่ยวข้อง					
30	ในการทำโครงการ ข้าพเจ้ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งก่อน ระหว่างและเมื่อสิ้นสุดโครงการทุกครั้ง					
8.การมีความคิดเชิงระบบ						
31	ในการทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าจะมีการกำหนดปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์อย่างเหมาะสม					
32	ในการทำกิจกรรมใดๆ ถึงแม้ว่าจะพบปัญหาและอุปสรรค ข้าพเจ้าสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขปัญหาได้ทุกครั้ง					
9. การสร้างแรงจูงใจ						
33	ในขณะที่ศึกษาเล่าเรียน ข้าพเจ้าจะสนใจใฝ่หาความรู้ทั้งในหรือนอกชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
34	เมื่อสำเร็จการศึกษา ข้าพเจ้าตั้งใจให้รางวัล และผลตอบแทนแก่ตนเองอย่างแน่นอน					
10. การสร้างความไว้วางใจ						
35	ถ้ามีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ข้าพเจ้าเลือกที่จะศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นลำดับแรก					
36	ในการพูดคุยกับเพื่อนทุกครั้ง ข้าพเจ้าจะแสดงอาการเปิดเผย และพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา					
37	ถ้าข้าพเจ้าได้ให้คำมั่นสัญญากับใครก็ตาม ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ทุกครั้ง					
11. การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ						
38	ข้าพเจ้ามีการบันทึกเวลาที่ใช้ไปจริงในแต่ละวันอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบปรับปรุงการใช้เวลาเป็นประจำ					
39	ถึงแม้ว่าข้าพเจ้าจะต้องเรียนและทำกิจกรรมหลายอย่าง ข้าพเจ้าก็สามารถบริหารเวลาได้อย่างลงตัว					
40	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรช่วงเวลาที่ยาวพอควรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ สำหรับการอ่านตำราเรียน					
41	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการเรียน ไว้อย่างชัดเจน					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
12 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก						
42	ข้าพเจ้าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างหรือส่งเสริมผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อภาควิชา / คณะ อย่างบ่อยครั้ง					
43	เมื่อข้าพเจ้าได้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ของภาควิชา / คณะ ข้าพเจ้าจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลของงานทุกครั้ง					
44	เมื่อมีการจัดโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชน สังคม					
45	เมื่อมีการจัดประชุมเพื่อจัดทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมทุกครั้ง					
13 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน						
46	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ทุกครั้ง ข้าพเจ้าสามารถนำความรู้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ จนกว่าโครงการบรรลุความสำเร็จ					
47	ในการทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าสามารถยอมรับจุดอ่อนของเพื่อนร่วมคณะได้					
48	ถึงแม้ว่าเพื่อนจะมีจุดอ่อนในการทำงาน แต่ข้าพเจ้าก็จะให้ความสำคัญและช่วยเหลือสร้างคุณค่าให้กับงานของเพื่อนเสมอ					
14.การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน						
49	ข้าพเจ้ามุ่งเน้น และให้ความสนใจในวิชาเรียน วิชาชีพหลักๆ เป็นสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา และการประกอบอาชีพ					
50	ในขณะที่มีการเรียนการสอน ข้าพเจ้าจะให้ความสนใจในวิชาเรียนและงดใช้เครื่องมือสื่อสาร					
51	เมื่อมีการทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าจะใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนทุกครั้ง					
15.การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล						
52	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้ง					
53	ข้าพเจ้ามีการกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสมทุกครั้ง					
54	เมื่อต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงขอบเขต เงื่อนไข ของกระบวนการตัดสินใจทุกครั้ง					
55	ก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้องด้วยตนเองเสมอ					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
56	ในการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
57	เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดแล้ว ข้าพเจ้าจะมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) ทุกครั้ง					
16 วัฒนธรรมข้ามชาติ						
58	ถ้ามีโอกาสเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมระหว่างประเทศ ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชาติอื่นทุกครั้ง					
59	ข้าพเจ้ามีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสากลเพื่อการสื่อสารกับชาวต่างชาติอยู่เสมอ					
60	ข้าพเจ้าสามารถเข้าสู่สังคมกับชาวต่างชาติด้วยความมั่นใจทุกครั้ง					

แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ชุดที่ 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของนิสิต

คำชี้แจง ขอให้นิสิตเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของนิสิตมากที่สุด

1. เพศ ( ) ชาย
   ( ) หญิง
2. อายุ
   ( ) ต่ำกว่า 18 ปี
   ( ) 18 – 19 ปี
   ( ) 20 – 21 ปี
   ( ) 22 – 23 ปี
   ( ) มากกว่า 23 ปี
3. ชั้นปีที่
   ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4
4. สาขาวิชาชีพ
   ( ) 1 สาขาวิศวกรรมการบินและอวกาศ
   ( ) 2 สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
   ( ) 3 สาขาวิศวกรรมเคมี
   ( ) 4 สาขาวิศวกรรมเครื่องกล
   ( ) 5 สาขาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ
   ( ) 6 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
   ( ) 7 สาขาวิศวกรรมวัสดุ
   ( ) 8 สาขาวิศวกรรมโยธา
   ( ) 9 สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
   ( ) 10 สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
   ( ) 11 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

คำชี้แจง ขอให้นิสิตเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับคุณลักษณะ/พฤติกรรมของนิสิตมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
1. การมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่น						
1	ข้าพเจ้าชอบอธิบายวิชาเรียน หรือ ช่วยเหลือการทำรายงานแก่เพื่อนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
2	เมื่อมีการสอบ ข้าพเจ้าได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากอาจารย์ผู้คุมสอบทุกครั้ง					
3	เมื่อมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในวันหยุด ข้าพเจ้าจะอยู่ร่วมกิจกรรมจนแล้วเสร็จทุกครั้ง					
4	ถ้ามีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ข้าพเจ้าจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง					
5	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุข เมื่อเห็นเพื่อนสอบผ่านทุกครั้ง					
6	เมื่อเข้ารับการศึกษา ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรทุกครั้ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเรียน					
7	เพื่อความสำเร็จในการศึกษา ข้าพเจ้ายอมอดทนต่อความยากลำบากเสมอ					
2. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม						
8	ในขณะที่กระทำสิ่งใดๆก็ตาม ข้าพเจ้าจะตั้งใจทำให้บรรลุสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในทันทีทันใด					
9	เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานใดๆ ข้าพเจ้าจะรีบเร่งทำโดยไม่รอช้า					
3. การมีความคิดสร้างสรรค์						
10	เมื่ออยู่ในชั้นเรียน ข้าพเจ้ามักแสดงความคิดเห็นได้บ่อยครั้งกว่าคนอื่น					
11	ในขณะที่ร่วมกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าชอบเสนอแนะข้อคิดเห็นเป็นคนแรกทุกครั้ง					
12	ในการจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะคิดอย่างถี่ถ้วนก่อนลงมือทำทุกครั้ง					
13	เมื่อข้าพเจ้ากระทำสิ่งใดก็ตาม ข้าพเจ้าจะอดทน และไม่ย่อท้อจนกว่างานที่คิดไว้จะสำเร็จทุกครั้ง					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
4 การมีมนุษยสัมพันธ์						
14	เมื่อว่างจากการเรียนหรือกิจกรรม ข้าพเจ้าจะพบปะพูดคุยกับเพื่อนอยู่เสมอ					
15	เมื่อมีการสนทนาใดๆก็ตาม ข้าพเจ้ารับฟังและรับรู้ความต้องการของเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง					
16	ในการเข้าร่วมกิจกรรม ข้าพเจ้าชอบชักชวน ขอความร่วมมือ ร่วมใจ จากเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย					
17	เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มเพื่อน ข้าพเจ้าจะรีบเข้าไปไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทันที					
18	ในขณะที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ข้าพเจ้าชอบสร้างมิตรภาพและไมตรีในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง					
5 การทำงานเป็นทีม						
19	ในการเริ่มทำกิจกรรมใดๆ ข้าพเจ้าและเพื่อนจะช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันทุกครั้ง					
20	เมื่อทำกิจกรรมใดๆร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้าและเพื่อนจะเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนกิจกรรมนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกครั้ง					
21	ข้าพเจ้าและเพื่อนในทีมมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน					
22	เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและงานส่วนตนพร้อมกัน ข้าพเจ้าจะรีบช่วยเหลืองานในทีมก่อนงานส่วนตนทุกครั้ง					
23	เมื่อมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้าพเจ้ายอมรับและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานของสมาชิกในทีมเสมอ					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
6 การสร้างความไว้วางใจ						
24	ในการพูดคุยกับเพื่อนทุกครั้ง ข้าพเจ้าจะแสดงอาการเปิดเผย และ พูดคุยอย่างตรงไปตรงมา					
25	ถ้าข้าพเจ้าได้ให้คำมั่นสัญญากับใครก็ตาม ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ทุกครั้ง					
7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ						
26	ถึงแม้ว่าข้าพเจ้าจะต้องเรียนและทำกิจกรรมหลายอย่าง ข้าพเจ้าก็สามารถบริหารเวลาได้อย่างลงตัว					
27	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรช่วงเวลาที่ยาวพอควรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ สำหรับการอ่านตำราเรียน					
28	ข้าพเจ้ามีการจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการเรียน ไว้อย่างชัดเจน					
8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก						
29	ข้าพเจ้าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างหรือส่งเสริมผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อภาควิชา / คณะ อย่างบ่อยครั้ง					
30	เมื่อข้าพเจ้าได้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ของภาควิชา / คณะ ข้าพเจ้าจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลของงานทุกครั้ง					
31	เมื่อมีการจัดโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชน สังคม					
9 **การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน**						
32	ในการทำโครงการ /กิจกรรม ข้าพเจ้าสามารถยอมรับจุดอ่อนของเพื่อนร่วมคณะได้					
33	ถึงแม้ว่าเพื่อนจะมีจุดอ่อนในการทำงาน แต่ข้าพเจ้าก็จะให้ความสำคัญและช่วยเหลือสร้างคุณค่าให้กับงานของเพื่อนเสมอ					

ต่อ

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน						
34	ข้าพเจ้ามุ่งเน้น และให้ความสนใจในวิชาเรียน วิชาชีพหลักๆ เป็นสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา และการประกอบอาชีพ					
35	ในขณะที่มีการเรียนการสอน ข้าพเจ้าจะให้ความสนใจในวิชาเรียน และงดใช้เครื่องมือสื่อสาร					
11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล						
36	ในการทำโครงการ/กิจกรรม ข้าพเจ้าจะให้ความตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้ง					
37	ข้าพเจ้ามีการกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้อย่างเหมาะสมทุกครั้ง					
38	เมื่อต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ ข้าพเจ้าจะคำนึงถึงขอบเขต เงื่อนไข ของกระบวนการตัดสินใจทุกครั้ง					
39	ก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้องด้วยตนเองเสมอ					
40	ในการตัดสินใจทุกครั้ง ข้าพเจ้ามีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
41	เมื่อมีการตัดสินใจในเรื่องใดแล้ว ข้าพเจ้าจะมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) ทุกครั้ง					
12 วัฒนธรรมข้ามชาติ						
42	ถ้ามีโอกาสเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมระหว่างประเทศ ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชาติอื่นทุกครั้ง					
43	ข้าพเจ้ามีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสากลเพื่อการสื่อสารกับชาวต่างชาติอยู่เสมอ					
44	ข้าพเจ้าสามารถเข้าสู่สังคมกับชาวต่างชาติด้วยความมั่นใจทุกครั้ง					

3. แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม

แผนการจัดกิจกรรมที่.....

คำชี้แจง วิทยากรทำการประเมินผลงานจากการทำใบกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในตารางการประเมิน ดังนี้

กลุ่มที่	ผลงาน	เสร็จตามกำหนดเวลา	การนำเสนอผลงาน	รวมคะแนน
	3	3	3	9
1				
2				
3				
4				
5				

เกณฑ์การประเมิน

ด้าน	เกณฑ์การพิจารณา	รวม
ผลงาน	ผลงานมีความถูกต้องครบถ้วน	3
	ผลงานมีความถูกต้อง ไม่ครบถ้วน 1 อย่าง	2
	ผลงานมีความถูกต้อง ไม่ครบถ้วน 2 อย่าง	1
เสร็จตามกำหนดเวลา	ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนด	3
	ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ส่งงานล่าช้าเล็กน้อย	2
	ทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่เสร็จสมบูรณ์และส่งงานล่าช้า	1
การนำเสนอผลงาน	การนำเสนอเข้าใจง่าย ข้อมูลได้ครบถ้วน บุคลิกภาพเหมาะสม	3
	มีการนำเสนอผลงานแต่ขาด 1 อย่าง	2
	มีการนำเสนอผลงานแต่ขาด 2 อย่าง	1
รวม		9

การแปลความหมาย

7 – 9 คะแนน หมายถึง ระดับ ดี

4 – 6 คะแนน หมายถึง ระดับ พอใช้

1 – 3 คะแนน หมายถึง ระดับ ปรับปรุง

4. แบบสังเกตพฤติกรรม

แบบสังเกตพฤติกรรม

แผนการจัดกิจกรรมที่.....

ขั้นตอน	พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ขั้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้	1. มีความตั้งใจฟัง					
	2. เห็นคุณค่าในการฟัง โดยมีการจดบันทึกในขณะที่ฟัง					
	3.ตอบคำถามจากเรื่องที่ฟังได้					
2.ขั้นการเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ	1. พูดสื่อแนวคิดได้					
	2. พูดได้ตรงประเด็นเนื้อหา					
	3. พูดตอบคำถามได้ครบถ้วน					
3. การทดลองเชิงปฏิบัติ	1. มีส่วนร่วมในการทำงาน					
	2. มีการแบ่งงานในกลุ่ม					
	3. มีมนุษยสัมพันธ์					
4. สรุปผลการเรียนรู้	1. พูดสรุปผลการเรียนรู้ได้					
	2. สามารถตอบคำถามผู้ฟังได้					
	3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง					

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง นิสิตมีพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง นิสิตมีพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง นิสิตมีพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง นิสิตมีพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง นิสิตมีพฤติกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. แบบสอบถามความพึงพอใจ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของนิสิต

คำชี้แจง ขอให้นิสิตเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของนิสิตมากที่สุด

1. เพศ ( ) ชาย
   ( ) หญิง

2. อายุ
   ( ) ต่ำกว่า 18 ปี
   ( ) 18 – 19 ปี
   ( ) 20 – 21 ปี
   ( ) 22 – 23 ปี
   ( ) มากกว่า 23 ปี

3. ชั้นปีที่
   ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4

4. สาขาวิชาชีพ
   ( ) 1 สาขาวิศวกรรมการบินและอวกาศ
   ( ) 2 สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
   ( ) 3 สาขาวิศวกรรมเคมี
   ( ) 4 สาขาวิศวกรรมเครื่องกล
   ( ) 5 สาขาวิศวกรรมทรัพยากรน้ำ
   ( ) 6 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า
   ( ) 7 สาขาวิศวกรรมวัสดุ
   ( ) 8 สาขาวิศวกรรมโยธา
   ( ) 9 สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
   ( ) 10 สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
   ( ) 11 สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าเครื่องกลการผลิต

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจ

คำชี้แจง ขอให้นิสิตเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของนิสิตมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านเนื้อหา						
1.1 เนื้อหาให้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่นิสิต						
1	คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น					
2	การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม					
3	การมีความคิดสร้างสรรค์					
4	การมีมนุษยสัมพันธ์					
5	การทำงานเป็นทีม					
6	การสร้างความไว้วางใจ					
7	การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ					
8	การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก					
9	การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน					
10	การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน					
11	การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล					
12	วัฒนธรรมข้ามชาติ					
1.2 เนื้อหาตรงตามความต้องการของนิสิต						
13	คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น					
14	การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม					
15	การมีความคิดสร้างสรรค์					
16	การมีมนุษยสัมพันธ์					
17	การทำงานเป็นทีม					
18	การสร้างความไว้วางใจ					
19	การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ					
20	การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก					
21	การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน					
22	การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน					
23	การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล					
24	วัฒนธรรมข้ามชาติ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์						
25	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง					
26	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตได้รับประสบการณ์ตรง					
27	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยให้นิสิตได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน					
3 ด้านสื่อการจัดกิจกรรม						
28	สื่อมีความทันสมัย					
29	สื่อมีความสอดคล้องกับเนื้อหา					
30	สื่อช่วยให้เข้าใจเนื้อหา					
4. ด้านการวัดผล						
31	วัดผลได้ตรงตามเนื้อหา					
32	วิธีการวัดผลมีความเหมาะสม					
5. ด้านวิทยากร						
33	วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหา					
6. ด้านบรรยากาศ						
34	บรรยากาศช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
35	บรรยากาศช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม					

เกณฑ์การประเมินแบบสอบถามความพึงพอใจเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. 2551: 317) ดังนี้

5 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมมากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมมาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง นิสิตมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง นิสิตมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง นิสิตมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง นิสิตมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง นิสิตมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาคผนวก จ

กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พัฒนาขึ้นเพื่อเป□นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์เรื่อง การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามหลักสูตร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค□เพื่อให้นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความสามารถทักษะ ในการพัฒนาตนเอง เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล โดยเนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรมประกอบด้วย 12 หน่วย และจัดทำแผนการจัดกิจกรรมตามขั้นตอนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของโคล์บ (Kolb. 1984)

ผู□วิจัยขอขอบคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตลอดจนผู□เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบและให□ข□อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จนทำให้กิจกรรมฝึกอบรมฉบับนี้มีเนื้อหาที่เหมาะสมครบถ้วนสมบูรณ์ เหมาะสำหรับนำไปใช้ในการฝึกอบรมต่อไป

นายวิชัย วิศวกุลวาณิช
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารบัญ

หน้า

1 หลักการและเหตุผล..... 316

2 วัตถุประสงค์..... 317

3 เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม..... 317

4 กระบวนการเรียนรู้..... 318

5 สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม..... 318

6 การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม..... 318

7 กำหนดการจัดกิจกรรมฝึกอบรม..... 319

8 แผนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม..... 320

- แผนการจัดกิจกรรมที่ 1..... 321
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 2..... 327
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 3..... 333
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 4..... 338
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 5..... 351
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 6..... 359
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 7..... 367
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 8..... 374
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 9..... 379
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 10..... 390
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 11..... 393
- แผนการจัดกิจกรรมที่ 12..... 398

บรรณานุกรม..... 405

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	รูปแบบจำลองการสื่อสาร	341
2	ความสัมพันธ์ระหว่าง 7 E Model กับ PaRs	355
3	วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ	394
4	รูปแบบการตัดสินใจ	395
5	องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	396

หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545 กำหนดความมุ่งหมาย และหลักการในมาตรา 6 ไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547: 5) นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ถือว่าเป็นคนรุ่นใหม่ที่จะก้าวสู่ผู้นำทางสังคม และเป็นกำลังสำคัญของชาติเมื่อจบการศึกษาเป็นบัณฑิต ซึ่งการทำงานในองค์กร สังคมนอกเหนือจากความรู้ ตามหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตแล้ว การมีภาวะผู้นำก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าจะช่วยทำให้การดำรงชีวิตและการทำงานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยที่การเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และเพิ่มคุณภาพแก่บัณฑิต

นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เนื่องจากบัณฑิตที่จบการศึกษาเป็นวิศวกร เมื่อเข้าสู่สังคม หรือตลาดแรงงานแล้วจะเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับสูง โดยมีบทบาทหน้าที่และยึดมั่นอย่างเคร่งครัดในจรรยาบรรณของวิศวกร ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะ พฤติกรรมที่สำคัญ เช่น ความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีระเบียบวินัย มีความรู้และความชำนาญในงานวิชาชีพอย่างซื่อตรง และ มีความไว้วางใจ เป็นต้น ดังนั้น จากเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็น และบทบาทหน้าที่ของวิศวกร ดังกล่าวจึงสมควรต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลแก่นิสิตนักศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นผู้นำของหน่วยงานในองค์กรและสังคมตลอดจนเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันไว้รองรับความเสี่ยงและให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และสามารถรองรับการแข่งขันในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีศักยภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร การสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ และ ศึกษาผู้บริหารทรงประสิทธิผลตามแนวคิดของดรักเกอร์ ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ จากนั้นได้นำไปสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 21 เดือนเมษายน พ.ศ. 2559 เวลา 14.00น. – 16.00น. ณ ห้องรับรองคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อเป็นการยืนยันการศึกษาแนวคิดทฤษฎีอีกครั้ง ซึ่งผลการสนทนากลุ่มพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้มีการเพิ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมข้ามชาติ เพื่อให้นิสิต ได้มีความรู้และสามารถก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมั่นใจ ทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลจำนวน 16 องค์ประกอบ

ผู้วิจัยจึงได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลสำหรับสำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 540 คน นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลมี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น 2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การสร้างความไว้วางใจ 7) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 8) การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก 9) การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน 10) การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน 11) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล และ12) วัฒนธรรมข้ามชาติ และนำมาสร้างกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยนำทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ของโคล์บ (แมคคี ; โบแยทซีส ; และ จอนสตัน. 2008 : 200 – 201 ; อ้างอิงจาก โคล์บ. 1984) มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะว่าเป็นกระบวนการที่สร้างการเรียนรู้ที่พึงพอใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความพึงพอใจในการเรียนรู้และมีภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรม

1. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
2. เพื่อให้นิสิตมีพฤติกรรม/คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหาของกิจกรรมฝึกอบรม

เนื้อหาฝึกอบรมประกอบด้วย 12 เรื่อง ดังนี้

เรื่องที่ 1 คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
เรื่องที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม
เรื่องที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์
เรื่องที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์
เรื่องที่ 5 การทำงานเป็นทีม
เรื่องที่ 6 การสร้างความไว้วางใจ
เรื่องที่ 7 การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ

เรื่องที่ 8 การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

เรื่องที่ 9 การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

เรื่องที่ 10 การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

เรื่องที่ 11 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

เรื่องที่ 12 วัฒนธรรมข้ามชาติ

กระบวนการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของโคล์บ (Kolb. 1984) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้** (Concrete Experience) เป็นการเล่าประสบการณ์เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

2. **การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ** (Reflective Observation) โดยการให้ผู้เรียนได้มีการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับและการสะท้อนความคิดเห็นกลับ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้จากประสบการณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

3. **การทดลองเชิงปฏิบัติ** (Active Experimentation) เป็นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

4. **สรุปผลการเรียนรู้** (Learning Outcome) เป็นการสรุปผลที่ได้จากการเรียนรู้ตามเนื้อหา

สื่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

1. power point

2. เอกสารการฝึกอบรม

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผลกิจกรรมฝึกอบรม

1 แบบวัดภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

2 แบบประเมินใบกิจกรรมฝึกอบรม

3. แบบสังเกตพฤติกรรม

4. แบบสอบถามความพึงพอใจ

กำหนดการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

วันที่/เดือน/พ.ศ.	เวลา	กิจกรรมฝึกอบรม	หมายเหตุ
17 กันยายน 2559	08.00 – 09.00	ลงทะเบียน	
	09.00 – 09.30	พิธีเปิด	
	09.30 – 10.00	Pre-test	
	10.00 – 10.30	รับประทานอาหารว่าง	
	10.30 – 12.00	กิจกรรมที่ 1	
	12.00 – 13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
	13.00 – 14.30	กิจกรรมที่ 2	
	14.30 – 16.00	กิจกรรมที่ 3	
18 กันยายน 2559	08.30 – 10.00	กิจกรรมที่ 4	
	10.00 – 10.30	รับประทานอาหารว่าง	
	10.30 – 12.00	กิจกรรมที่ 5	
	12.00 – 13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
	13.00 – 14.30	กิจกรรมที่ 6	
	14.30 – 16.00	กิจกรรมที่ 7	
24 กันยายน 2559	08.30 – 10.00	กิจกรรมที่ 8	
	10.00 – 10.30	รับประทานอาหารว่าง	
	10.30 – 12.00	กิจกรรมที่ 9	
	12.00 – 13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
	13.00 – 14.30	กิจกรรมที่ 10	
	14.30 – 16.00	กิจกรรมที่ 11	
25 กันยายน 2559	08.30 – 10.00	กิจกรรมที่ 12	
	10.00 – 10.30	รับประทานอาหารว่าง	
	10.30 – 12.00	Post-test พิธีปิด	

แผนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

แผนการจัดกิจกรรมที่ 1

เรื่อง คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น **เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที**

สาระสำคัญ

คุณธรรม เป็นคุณลักษณะของความดีที่มนุษย์ต้องมีให้ได้เพื่อใช้ปรับตัวเข้าหาความเป็นสากล ทำให้ชีวิตมีคุณภาพและประสิทธิภาพดีขึ้น ได้แก่ความยุติธรรม ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ และความรักเพื่อนมนุษย์

จริยธรรม เป็นสิ่งที่ควรประพฤติหรือพึงปฏิบัติ หรือแนวทางในการประพฤติเพื่ออยู่กันได้อย่างร่มเย็นในสังคม

ความมุ่งมั่น คือ ความตั้งใจ แน่วแน่ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนตั้งใจไว้ มีความคาดหวังในใจเสมอว่าสิ่งนั้นจะต้องเกิดขึ้น และสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้ โดยเฉพาะความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเป็นรากฐานของการสร้างความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็ง และความเพียรอันเป็นองค์ประกอบร่วมกันในการทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ / พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
2. ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
3. คุณลักษณะ/พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น โดยใช้สื่อ power point และยกตัวอย่างผู้นำทั้งอดีตและปัจจุบัน ที่มีความโดดเด่นด้านด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น
2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง คุณธรรมจริยธรรมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรักเพื่อนมนุษย์ ความมุ่งมั่น ด้วยสื่อ power point ให้นิสิตสังเกต และพิจารณาถึงคุณลักษณะ/พฤติกรรมจากตัวละคร

2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับว่า คุณลักษณะ/พฤติกรรมดังกล่าวสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1. วิทยากรให้นิสิตแบ่งกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็นหรือระดมความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกี่ยวกับ ด้านความยุติธรรม ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ และความรักเพื่อนมนุษย์ ความมุ่งมั่น

2 วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนในการนำเสนอผลงาน และสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point
2. เอกสารความรู้
3. ใบกิจกรรม
4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของคุณธรรม จริยธรรมและความมุ่งมั่น	1. การถาม-ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญคุณธรรม จริยธรรมและความมุ่งมั่น	2. การถาม-ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ / พฤติกรรม ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3. แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 1
คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น

1. ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม เป็นคุณลักษณะของความดีที่มนุษย์ต้องมีให้ได้เพื่อใช้ปรับตัวเข้าหาความเป็นสากล ทำให้ชีวิตมีคุณภาพและประสิทธิภาพดีขึ้น ได้แก่ ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความรักเพื่อนมนุษย์ โดยเฉพาะความรักเพื่อนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่สุดในการทำงานทุกอย่างเพราะว่าช่วยลดความเห็นแก่ตัวลงทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความรักและพลังอดทนขึ้น (วิทยา นาควัชระ. 2547: 27, 42 – 43)

2. คุณธรรมที่สำคัญ 4 ประการ

สุพรรณี ไชยอำพร (2550: 8) ได้กล่าวถึง คุณธรรมที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่รองรับคุณธรรมอื่นไว้ทั้งหมด ได้แก่

1. ปัญญา (Wisdom) หรือ ปรัชญาญาณ ปัญญาที่เป็นคุณธรรมที่รวมคุณธรรมอื่น ๆ เข้าด้วยกัน ด้วยเหตุนี้ปัญญาจึงเป็นรากฐานของคุณธรรมทั้งหมด

2. ความกล้าหาญ (Courage) เป็นคุณธรรมที่จำเป็นในการป้องกันชีวิตของเราให้หลุดพ้นจากสิ่งยั่วยวนใจ

3. ความรู้จักประมาณ (Temperance) บุคคลผู้รู้จักประมาณสามารถควบคุมประสาทสัมผัสของเขา

4. ความยุติธรรม (Justice) เป็นคุณธรรมทางสังคมที่ได้รวบรวมเอาคุณธรรมทางสังคมทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกัน

3. ความหมายของจริยธรรม

จริยธรรม หมายถึง ความดีงามสิ่งที่ควรประพฤติ เป็นลักษณะทางสังคมหลายลักษณะของมนุษย์ และมีขอบเขต รวมถึงพฤติกรรมทางสังคมประเภทต่าง ๆ โดยลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับจริยธรรมจะมีคุณสมบัติประเภทใดประเภทหนึ่งในสองประเภท คือ เป็นพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบให้การสนับสนุน และผู้กระทำส่วนมากเกิดความพอใจว่าการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม (เวธนี กรีทอง. 2549 : 30;อ้างอิงจาก ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2524 : 21)

4. ลักษณะทางจริยธรรมของมนุษย์

ลักษณะทางจริยธรรมของมนุษย์แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ (เวธนี กรีทอง. 2549: 31; อ้างอิงจาก ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2524 : 21

1. ความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้ในสังคมของคนนั้น การกระทำชนิดใดควรทำและชนิดใดควรละเว้น พฤติกรรมใดไม่เหมาะสมมากน้อยเพียงใดปริมาณความรู้นี้ขึ้นอยู่กับ อายุ การศึกษา และการพัฒนาทางสติปัญญาของคนด้วย

2. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรรมที่สังคมนิยมชมชอบหรืองดเว้นพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎหมายหรือค่านิยมในสังคมนั้น

3. ทัศนคติเชิงจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆว่าตนชอบ หรือ ไม่ชอบเพียงใด ซึ่งทัศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น

4. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลให้เหตุผลในการเลือกที่จะไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. คุณลักษณะคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่นสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

1) **ความยุติธรรม** หมายถึง การสร้างอรรถประโยชน์ หรือสวัสดิการสูงสุด หรือ ความสุขสูงสุด ให้กับคนจำนวนมากที่สุด การเคารพในเสรีภาพในการตัดสินใจที่เป็นทางเลือกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความเท่าเทียม หรือ การปลูกฝังคุณธรรม และใช้เหตุผลว่าด้วยความดีสาธารณะ(สฤณี อาชวานันทกุล. 2554 : 337; อ้างอิงจาก Sandel. 2009) เป็นการสร้างลักษณะนิสัยด้วยการฝึกฝนและพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เพื่อให้มีความคิดที่มีเหตุมีผล (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.2540 : 33)

2) **ความซื่อสัตย์** หมายถึง การมีความคิด การกระทำ และการตัดสินใจด้วยความตั้งใจจริงว่าจะไม่ทำสิ่งใดเพียงเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างไม่ถูกต้อง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2540 : 30)

3) **ความเสียสละ** หมายถึง การมีความคิดความปรารถนาที่จะสร้างสิ่งที่ดีแก่ผู้อื่น สังคม ประเทศชาติ และมนุษยชาติด้วยความเต็มใจ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.2540 : 109)

4) **ความรักเพื่อนมนุษย์** เป็นคุณธรรมที่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่สุดในการทำงานทุกอย่างเพราะว่าช่วยลดความเห็นแก่ตัวลงทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความรัก และพลังอดทนขึ้น (วิทยา นาควัชระ. 2547: 27, 42 – 43)

5) **ความมุ่งมั่น**

ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจ แน่วแน่ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนตั้งใจไว้ มีความคาดหวังในใจเสมอว่าสิ่งนั้นจะต้องเกิดขึ้น และสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้ ความมุ่งมั่นที่เกิดขึ้นมิใช่เพื่อแข่งขันกับผู้อื่น แต่เพื่อกระทำในสิ่งที่ตนปรารถนามากที่สุด ความมุ่งมั่นที่หนักแน่น เป็นแรงผลักให้เรามีความจดจ่ออย่างอื่นในการที่จะทำให้สิ่งที่ปรารถนา และตั้งเป้าไว้สำเร็จ มีความมั่นคง ไม่สั่นคลอนไปจากเป้าหมายนั้น อันก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการเผชิญกับปัญหาเบื้องหน้าได้ และเกิดความเพียรกระทำต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีจุดเริ่มต้นของความมุ่งมั่นต้องเกิดจากการเห็นคุณค่าและการตระหนักในความสำคัญของสิ่งที่จะกระทำอย่างแท้จริงด้วย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546 : 3)

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 1
คุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
2. ให้นิสิตในแต่ละกลุ่มได้ศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในอดีตจากตำราทางวิชาการแล้วให้วิเคราะห์คุณลักษณะของคุณธรรมจริยธรรมและความมุ่งมั่น ตรงกับด้านใด เพราะอะไร
3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 2

เรื่อง การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม **เวลา1 ชั่วโมง 30 นาที**

สาระสำคัญ

การมีวิสัยทัศน์ คือ ผลที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงของชีวิต ซึ่งเกิดจากการผสมผสานจินตนาการ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง เป้าหมายของชีวิตหรืออนาคต เพื่อการดำรงชีวิตในการเรียนหรือการงาน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย

ค่านิยม คือ ความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก และการใช้วิจารณญาณในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจูงใจทั้งในชีวิต และการงานของบุคคล

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม
3. คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยใช้สื่อ power point และยกตัวอย่างผู้นำในอดีตและปัจจุบันที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมเด่นชัด สามารถสร้างความสำเร็จในเป้าหมายได้

2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลประกอบด้วย การมุ่งเน้นศักยภาพสู่ความสำเร็จ ความกระตือรือร้น ด้วยสื่อ power point ให้นิสิตสังเกต และทำความเข้าใจในเนื้อหา

2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับว่า คุณลักษณะ/พฤติกรรมดังกล่าวสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรแบ่งกลุ่มนิสิต และนำเสนอชีวประวัติของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ให้นิสิตในแต่ละกลุ่มได้พิจารณาและศึกษาชีวประวัติของบุคคลดังกล่าว

2.วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตศึกษาแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงาน และสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารความรู้

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม	1.การถาม-ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม	2.การถาม-ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะ/ พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 2
การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม

1. ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงของชีวิต เป็นความสำเร็จที่มีคุณค่า น่าประทับใจ มีความสมเหตุสมผลและประกอบด้วยจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินการตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด โดยวิสัยทัศน์เป็นลักษณะนิสัยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มากขึ้น เพื่อความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความรอบคอบ ความอดทน ความมานะ บากบั่น ความมั่นคง การมองโลกในแง่ดีและมีความหวัง มีความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน และความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539 : 20 – 30)

2 ความหมายของ ค่านิยม

ค่านิยม (Value) หมายถึง ความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก และการใช้วิจารณญาณในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจูงใจทั้งในชีวิต และการงานของบุคคล (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2557 : 40)

3. ความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยม

เป็นสิ่งที่ช่วยให้ลักษณะชีวิตจะประสบความสำเร็จ ได้โดยไม่ยาก เพราะว่าจะทำให้เป็นบุคคลที่มีสายตามองไกลออกไปในอนาคต มองระยะยาว และเตรียมแผนการลงมือจัดทำในเวลานี้ เพื่อให้เกิดผลตามที่เราตั้งเป้าหมายไว้ในอนาคต คนที่มีวิสัยทัศน์จะไม่ทำอะไรวันนี้ แต่จะทำเพื่อวันข้างหน้า นอกจากนี้จะช่วยให้เราเป็นกำลังสำคัญที่ส่งผลให้ตัวเรา ครอบครัว องค์กร สังคม หรือประเทศชาติประสบความสำเร็จ และพัฒนาก้าวหน้าได้

4. คุณลักษณะ/พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

4.1 การมุ่งเน้นศักยภาพสู่ความสำเร็จ

การมุ่งผลสำเร็จหรือเป้าหมายในวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องของคนมีโชคที่อาจเกิดขึ้นตามสถานการณ์หรือความบังเอิญ ซึ่งหากเป็นกรณีนี้ วิสัยทัศน์ย่อมไม่มีคุณค่าและความภาคภูมิใจ การสร้างวิสัยทัศน์ ควรเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลอย่างยิ่งตามหลักตรรกศาสตร์ของความสำเร็จ กล่าวคือ ต้องมีปรัชญาในการดำรงชีวิต เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคต มีความฝัน และความหวังอยู่เสมอ รู้จักลงมือปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายให้เป็นความจริง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บุคคลสามารถสร้างขึ้นได้เป็นพฤติกรรม หรือ ลักษณะนิสัย ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาให้มีศักยภาพมาก

ขึ้น และใช้ศักยภาพนั้นอย่างเต็มที่ทั้งจินตนาการ ความคิด และการปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยที่การเพิ่มศักยภาพสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบสำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546 : 117 - 128)

การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง คุณลักษณะนิสัยของการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต การเป็นผู้ที่หมั่นแสวงหา หมั่นเรียน หมั่นรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ อยู่เสมอโดยไม่ปล่อยเวลาให้เสียไปอย่างไร้คุณค่า

ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต หากคนขาดการเรียนรู้ จะทำให้รากฐานความรู้ของคนในสังคมไทยอ่อนแอ เสียเปรียบด้านการแข่งขันกับผู้อื่น ในที่สุดจะส่งผลเสียต่อชาติบ้านเมือง ส่วนด้านบุคคล เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ปรารถนาความสำเร็จในเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์

คุณลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สำคัญ คือ เป็นผู้รักการอ่านหนังสือ และติดตามวิทยาการใหม่ๆ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะการกระตือรือร้นในรากฐานของการพัฒนาความรู้ 2 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนให้ลึกซึ้ง 2) เรียนรู้และศึกษาสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมในเรื่องนอกสาขาวิชา นอกจากนี้ การเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเกิดจากลักษณะนิสัย ที่ชอบเรียนรู้ในสิ่งที่สนับสนุนความสำเร็จในชีวิต การเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนปัญญา ที่ไม่ใช่เพื่อเงิน หรือ รายได้ เป็นผู้หมั่นสังเกต เป็นนักคิด มีแนวคิดว่า “ทุกคนสามารถเป็นครูของเราได้” ซึ่งต้องอาศัยความถ่อมใจ เพราะว่า คนเราไม่ได้รู้ทุกเรื่อง รู้ทุกสิ่ง เก่งทุกอย่างได้หมด ความถ่อมใจ จะสามารถช่วยให้เราได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นการสะสมศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง

4.2 ความกระตือรือร้น

ความกระตือรือร้นนั้นมีพลังที่สามารถทำให้ผู้คนรอบข้างสามารถสัมผัสได้ เป็นสิ่งที่สร้างคุณค่า สร้างความสำเร็จให้กับตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ปสงค์อาสา. 2557: 327)

4.2.1 ความหมายของความกระตือรือร้น

ความกระตือรือร้น คือสภาวะอันหนึ่งของจิตใจ ที่กระตุ้นหรือเร่งเร้าคนเราให้ลงมือ “ปฏิบัติ” ต่องานที่อยู่ในมือ เป็นสภาวะที่สามารถติดต่อกันได้และมีอิทธิพลต่อความมีชีวิตชีวาซึ่งไม่เพียงแต่มีผลต่อคนที่มีความกระตือรือร้นเท่านั้นแต่มันยังมีผลต่อคนที่เข้ามาติดต่ออีกด้วย

4.2.2 ความสำคัญของความกระตือรือร้น

เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ เป็นพลังผลักดันที่มีชีวิตซึ่งก่อให้เกิดการ“ปฏิบัติ” และเป็นหัวใจของการพูดในที่ชุมชน เป็นพลังที่มีชีวิตชีวาที่สามารถควบคุมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ หากปราศจากความกระตือรือร้นแล้ว เปรียบเสมือนถ่านไฟฉายที่ไม่มีพลังไฟฟ้า โดยที่ความกระตือรือร้น เป็นพลังชีวิตที่สามารถสร้างเติมให้แก่ร่างกายได้ โดยเฉพาะการเสริมสร้างบุคลิกลักษณะที่มีเสน่ห์ให้กับตนเอง อาจเป็นพรสวรรค์มาแต่กำเนิดหรือแสวงหามาเองได้ในภายหลัง โดยเริ่มต้นจากการทำงานที่ตนเองชอบที่สุดและมีเป้าหมายที่สำคัญอย่างแน่นอน

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 2
การมีวิสัยทัศน์และค่านิยม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวิสัยทัศน์และค่านิยม

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
2. ให้นิสิตในแต่ละกลุ่มได้พิจารณาและศึกษาชีวประวัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย มีคุณลักษณะของวิสัยทัศน์และค่านิยมด้านใด เพราะอะไร
3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 3

เรื่อง การมีความคิดสร้างสรรค์ **เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที**

สาระสำคัญ

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการทางปัญญาระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลายๆ อย่างมารวมกัน ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว(Fluency) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์
2. ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์
3. องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์โดยใช้สื่อ power point และยกตัวอย่างผู้นำในอดีตและปัจจุบันที่มีความคิดสร้างสรรค์
2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง องค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) โดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าว สร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละคนได้วิเคราะห์ตนเองว่ามีองค์ประกอบของการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลด้านใด เพราะอะไร

2 วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงาน และสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารความรู้

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมีความคิดสร้างสรรค์	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญการมีความคิดสร้างสรรค์	2. การถาม -ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 3
การมีความคิดสร้างสรรค์

1. ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการทางปัญญาระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลายๆ อย่างมารวมกัน ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว(Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ผู้เรียนที่แสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นการสร้างแนวคิด แสวงหา และพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย นอกจากนั้น ความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมใหม่ ๆ หรือเป็นการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือไม่ซ้ำแบบใคร มีความแปลกใหม่ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่สัมพันธ์ให้กลายเป็นสิ่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม เราสามารถอธิบายความคิดสร้างสรรค์ ได้จาก 1) ผลงานที่ผลิต 2) กระบวนการที่จัดกระทำ 3) ทักษะที่ใช้ในแง่ความคล่องแคล่ว 4) บุคลิกภาพของบุคคลและเงื่อนไขสิ่งแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 2)

2. ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และสังคม ดังนี้ (สุคนธ์ สินธพานนท์; และคณะ. 2552:31)

1) **ประโยชน์ต่อตนเอง** ได้แก่ เป็นความคิดที่ช่วยในการผ่อนคลายอารมณ์ ลดความเครียด ความคับข้องใจ ความก้าวร้าว เพราะทำให้ผู้คิดได้แสดงออกอย่างอิสระ ทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติทำให้เกิดความสนุก ความสุข ความเพลิดเพลิน และความภูมิใจในความคิด ก่อให้เกิดผลงานหรือชิ้นงานที่แปลกใหม่จากความสามารถในการคิด นอกจากนี้ ยังสร้างนิสัยในการทำงานที่ดี คือ ความพยายาม ความอุตสาหะ ความไม่ท้อถอย

2) **ประโยชน์ต่อสังคม** ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้การดำรงชีวิตของคนมีความสะดวกสบายมากขึ้น เพราะเกิดผลงานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ มากมาย ทำให้คุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมเป็นพิษ ความยากจน โดยที่การแก้ปัญหาสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาสังคมได้

3. องค์ประกอบด้านการมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว(Fluency) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สุคนธ์ สินธพานนท์; และคณะ. 2552: 32 – 33)

3.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากธรรมดา อาจเกิดจากความคิดเดิมที่มีอยู่ แล้วมาดัดแปลงประยุกต์ เป็นสิ่งใหม่และเป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองละสังคม

3.2 ความคิดคล่องแคล่ว(Fluency) หมายถึงความคล่องตัวในความคิดตอบสนอง สิ่งเร้า ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือความสามารถในการคิด คำตอบได้รวดเร็ว และได้ปริมาณมาก ในเวลาที่จำกัด โดยเน้นปริมาณของความคิด แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) **ความคิดคล่องแคล่วด้านถ้อยคำ** (Word) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำที่เป็นไปอย่างคล่องแคล่ว

2) **ความคิดคล่องแคล่วด้านการโยงความสัมพันธ์** (Associational) เป็นความสามารถในการคิดหาถ้อยคำ ที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ภายในเวลาที่กำหนด

3) **ความคิดคล่องแคล่วด้านการแสดงออก** (Expressional) เป็นความสามารถในการใช้วลี หรือ ประโยค สามารถนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

4) **ความคล่องแคล่วในการคิด** (Ideal) เป็นความสามารถในการคิดสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

3.3 **ความคิดยืดหยุ่น** (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท หลายทิศทาง ความคิดยืดหยุ่น มีความยืดหยุ่นทั้งความคิดและการกระทำ เป็นความสามารถในการปรับสภาพของความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (สุคนธ์ สินธพานนท์; และคนอื่นๆ. 2552: 33)

1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดให้ได้หลายอย่าง อย่างอิสระ สามารถคิดได้หลายประเภท

2) ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือ ประสบการณ์ ให้เกิดประโยชน์หลายๆด้านอย่างไม่ซ้ำกัน มีประโยชน์ในการแก้ปัญหา

3.4 ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเพื่อขยายความคิดหลัก หรือ ความคิดครั้งแรก ให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ ความคิดละเอียดลออ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงาน ที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 3
การมีความคิดสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของการมีความคิดสร้างสรรค์
คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน

2. ให้นิสิตวิเคราะห์สิ่งประดิษฐ์ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ด้านใดด้านหนึ่ง หรือ บุคคลที่มีคุณลักษณะของการมีความคิดสร้างสรรค์ด้านใดด้านหนึ่ง เพราะอะไร สังเกตได้จากอะไร

4. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 4

เรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ **เวลา 1ชั่วโมง 30นาที**

สาระสำคัญ

มนุษยสัมพันธ์ เป็น พฤติกรรมของคนที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ตลอดจนวิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล ให้ผสมกลมกลืนกับความต้องการของบุคคล องค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
4. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้

เนื้อหา

1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
3. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้สื่อ power point และยกตัวอย่างผู้นำทั้งในอดีตและปัจจุบันที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง องค์ประกอบของการมีมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการจูงใจ ด้วยสื่อ power point
2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าว สร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1. วิทยากรกำหนดกิจกรรมสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยคัดเลือกนิสิตให้เป็นหัวหน้ากลุ่มจำนวน 3 คน และให้หัวหน้าของแต่ละกลุ่มเป็นผู้หาสมาชิกในกลุ่มเอง โดยไม่จำกัดจำนวนสมาชิก ภายในเวลาที่กำหนด

2. วิทยากรให้หัวหน้าแต่ละกลุ่มได้นำเสนอวิธีการว่าทำอย่างไร จึงสามารถได้มาซึ่งสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

3. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้หัวหน้าแต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานกลุ่ม

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point
2. เอกสารความรู้
3. ใบกิจกรรม
4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์	1. การถาม-ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	2. การถาม-ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3.แบบประเมินใบกิจกรรม
4. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้	4.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 4
การมีมนุษยสัมพันธ์

1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของคนที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความต้องการของแต่ละบุคคล ตลอดจนวิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล ให้ผสมกลมกลืนกับความต้องการขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2551 : 163) และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือ ร่วมมือ มีการประสานงานกันได้ดี มีไมตรีจิตที่ดีต่อกัน (สมชาติ กิจยรรยง. 2546 : 44)

2. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว สังคม การประกอบอาชีพ การบริหารงาน เศรษฐกิจ การเมือง เป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคคล พบกับความสำเร็จและความสุขในบั้นปลาย เป็นสิ่งที่สามารถใช้เพื่อเอาชนะใจคน ครองใจคนเพื่อให้เขายอมรับนับถือศรัทธา ยินดีให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ สรุปได้ดังนี้ (ม.ร.ว.สมพร สุทัศนีย์. 2551: 14 – 23)

1) **ความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในสังคม** ช่วยให้มนุษย์ไม่ว้าเหว่ และ ลดเงียบเหงา ทำให้มนุษย์ได้รับความช่วยเหลือ และ ความสำเร็จ เพราะว่า ความสำเร็จ เป็นยอดปรารถนาของมนุษย์ อันนำมาซึ่งความสุข ช่วยให้มนุษย์มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานโดยที่การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้เกิดการช่วยเหลือปกป้องคุ้มครองให้แก่กัน มนุษยสัมพันธ์ ยังช่วยให้มนุษย์ได้รับความรัก และการยอมรับจากผู้อื่น และมีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิต ทำให้ชีวิตตนเองและผู้อื่นมีความสุข จากการบรรลุเป้าหมาย

2) **ความสำคัญต่อการบริหารงาน** การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจาก พนักงานในองค์กรมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านภูมิหลัง ความต้องการ สติปัญญา อารมณ์ และความรู้สึก ผู้บริหารต้องรู้หลักในการครองใจพนักงาน และหลักในการสนองความต้องการ เพื่อให้การทำงานราบรื่น การมีผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่เยี่ยมยอด รู้จักสร้างกลวิธีจึงเป็นสิ่งสำคัญจำเป็น เพื่อแก้ไขข้อเรียกร้องต่าง ๆ และก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

3) **ความสำคัญต่อด้านเศรษฐกิจและธุรกิจ** มนุษยสัมพันธ์ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจที่จะซื้อสินค้าและบริการ ผู้บริหารที่รู้จักโน้มน้าวจิตใจผู้บริโภค การยกย่องให้เกียรติ ชมเชย ให้บริการที่ดี เอาอกเอาใจ ผู้บริโภค ซึ่งเป็นหลักของมนุษยสัมพันธ์ย่อมจะเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน

4) **ความสำคัญต่อด้านการเมือง** ผู้นำทางการเมืองย่อมต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกในคณะรัฐบาล กับ ราษฎร ระหว่างประเทศ เพื่อความมั่นคง ของตนเอง และพรรคการเมืองและคณะรัฐบาล ทำให้ทุกคนมีความสุข การบริหารงานมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง

3.พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

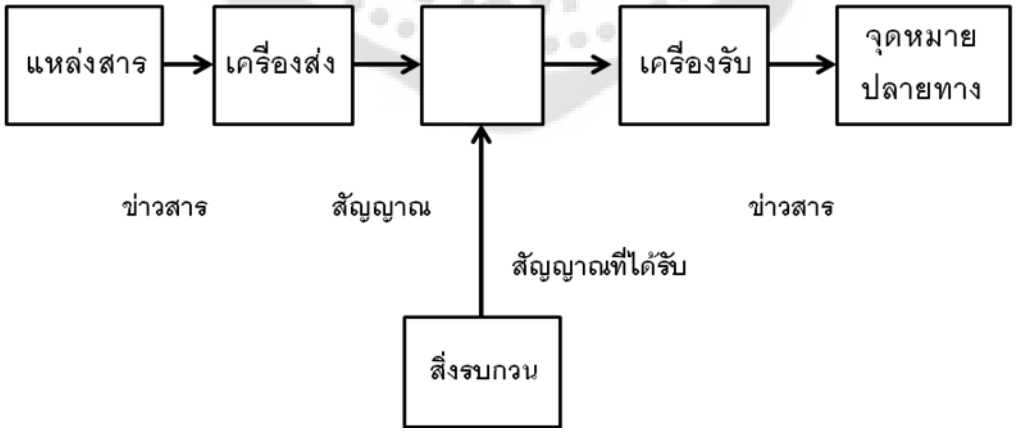
3.1.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 178)

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความหมายของข้อมูลที่ส่งกับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกันหรือข่าวสารที่ผู้รับข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจส่ง และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสารเกิดขึ้นต่ำสุด เวลาก็เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ไปกับการสื่อสาร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช . 2556ก : 423)

3.1.2 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร ซึ่งถูกนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองทางการสื่อสาร (Communication Models) เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในความหมายของการสื่อสารดีขึ้น และเห็นมุมมองต่าง ๆ ต่อการสื่อสาร ในรูปแบบจำลองการสื่อสารดังนี้ (ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. 2558: 12 – 13)



ภาพประกอบ 1 รูปแบบจำลองการสื่อสาร

ที่มา : ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. (2558: 12 – 13)

3.1.3 **การสื่อสารระหว่างบุคคล** (Interpersonal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับคนสองคน ทำให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกัน และรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ และเป็นการสื่อสารที่ทำให้รู้จักตนเองด้วย ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารระหว่างบุคคล จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวเอง และเป็นการแสดงให้เห็นว่า เรามีความสามารถสื่อสารกับคนอื่นด้วย คนที่ขาดการสื่อสารระหว่างบุคคล จะปรับตัวทางสังคมยาก และมีปัญหาทางด้านอารมณ์ การสื่อสารระหว่างบุคคลก่อให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1) ลดความกลัว และวิตกกังวลในการสื่อสาร 2) มีความสอดคล้องกันระหว่างการแสดงออกกับทัศนคติและค่านิยม 3) สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ติดต่อด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. 2558: 22,116 – 124)

1) ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การสื่อสารที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ (1) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน (2) บุคคลทั้งสองที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารมีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง และ (3) เป็นการติดต่อกันแบบเห็นหน้าค่าตากัน (Face-to-face) ที่สามารถสื่อสารกันด้วยคำพูดและอวัจนภาษาอื่น

การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสื่อสารระหว่างคู่สื่อสาร (Dyad) ที่มีความสัมพันธ์หรือมีการติดต่อกันอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง การติดต่อสื่อสารกันเพียงครั้งเดียว เช่น การสื่อสารระหว่างลูกค้ากับพนักงานขาย หรือการสื่อสารระหว่างพนักงานเสิร์ฟอาหารกับลูกค้าจึงไม่จัดว่าเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านความต้องการ (Needs) การรับรู้ (Perception) และค่านิยม (Values) ของปัจเจกบุคคลที่มีส่วนร่วมในการสื่อสาร ความต้องการ การรับรู้และค่านิยมนี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคล รวมไปถึงความเข้าใจในบริบทที่การสื่อสารได้เกิดขึ้น การสร้างเนื้อหาสาร การประมวลและการสร้างความหมายจากข้อมูลที่ได้รับในการสื่อสาร

(1) ความต้องการ (Needs) บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้เองเป็นทั้งเหตุผลที่ทำให้ต้องสื่อสาร และเป็นปัญหาที่ใหญ่สุดในการสื่อสาร พฤติกรรมของบุคคลถูกกระตุ้นจากความต้องการ ภาระใหญ่ของการบริหารงานคือการรับรู้ความต้องการของบุคคลและสร้างสรรค์วิธีการที่จะทำให้บุคคลได้ปฏิบัติเพื่อเติมเต็มความต้องการของตนเองและขององค์การด้วย ผู้บริหารต้องมีความสามารถของตนเองในการรับรู้ความต้องการของพนักงานและให้โอกาสแก่บุคคลในการแสดงความต้องการของตนเอง

(2) **การรับรู้** (Perception) คือ กระบวนการที่บุคคลมองโลกรอบตัว บุคคล 2 คน อาจมีความคิดต่อสิ่งเร้าเดียวกันภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน แต่อาจมีการตระหนักถึงสิ่งเร้า (Recognize) เลือกสรร (Select) ประมวล (Organize) และตีความ (Interpret) เกี่ยวกับสิ่งเร้าแตกต่างกัน การรับรู้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ค่านิยม ประสบการณ์ ความคาดหวัง และปัจจัยอื่น ๆ การรับรู้สามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ ว่าเป็นกระบวนการตีความสิ่งเร้าที่ผ่านประสาทสัมผัสที่จะทำให้เกิดการรู้และเข้าใจความรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใดผู้หนึ่งเกิดจากการรับรู้พฤติกรรมที่ผู้นั้นแสดงออก เช่น ผู้จัดการได้สังเกตพฤติกรรมของคนงานแล้วรับรู้ว่าคนงานขี้เกียจ สะเพร่า ทำงานผิดพลาดบ่อย และจึงสรุปว่าคนงานมีความต้องการในด้านความมั่นคงปลอดภัย มีแรงกระตุ้นแค่ทำงานให้เสร็จรับค่าตอบแทนและกลับบ้าน

(3) **ค่านิยม** (Value) การเปลี่ยนความต้องการและการรับรู้มาเป็นการกระทำ ปัจจัยที่มีบทบาท ก็คือ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้เป็นหลักที่ให้แนวทางว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ และสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ ค่านิยมเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่บุคคลได้พัฒนาขึ้นมาจากการเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนและความต้องการ ค่านิยมส่งผลต่อการรับรู้ถึงเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายนั้นค่านิยมในด้านเป้าหมายในชีวิต เช่น ด้านความสำเร็จ ความสุข ชีวิตที่สะดวกสบาย เสรีภาพ หรือความมั่นคงของครอบครัว ส่วนค่านิยมที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการบรรลุเป้าหมาย เช่น ความซื่อสัตย์ ความมานะพยายาม ความขยัน ความรับผิดชอบ ความทะเยอทะยาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น

3) สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการสื่อสารระหว่างบุคคล

บ่อยครั้งที่การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตาระหว่างบุคคลมีการตีความหรือเข้าใจความหมายไม่ตรงกัน “วงล้อเตือนใจ” (Awareness Wheel) ซึ่งแสดงองค์ประกอบที่ผู้สื่อสารควรคำนึงถึงเพื่อช่วยให้ผู้สื่อสารรู้จักตนเองและผู้อื่นมากขึ้น อันจะช่วยในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างบุคคล องค์ประกอบในวงล้อเตือนใจ ได้แก่ การรับรู้ การคิดหรือตีความ ความรู้สึก ความต้องการ และการแสดงออก

(1)การรับรู้

ผู้สื่อสารควรเปิดประสาทในการรับรู้ของตนให้กว้างอยู่เสมอ พยายามใช้ประสาทสัมผัสรับรู้การสื่อสารของอีกฝ่ายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งการฟังอย่างตั้งใจ สังเกตอากัปกิริยาท่าทางของผู้พูดวิเคราะห์น้ำเสียงที่ได้รับฟังและอวัจนภาษาอื่น ๆ เข้าประกอบด้วย เช่น ในขณะที่ผู้บริหารมอบหมายงานผู้ใต้บังคับบัญชา การสังเกตสีหน้า แววตา หรืออากัปกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้เข้าใจได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานนั้นหรือมีความเบื่อหน่ายที่มีภาระงานเพิ่มขึ้น

(2) การคิดหรือการตีความ

เป็นการให้ความหมายแก่สิ่งที่มนุษย์ได้รับรู้ โดยปกติแต่ละคนรู้ตัวว่ากำลังคิดอะไร เช่น ความประทับใจ ความเชื่อ ความคิดเห็น ความคาดหวัง ข้อสรุป แนวความคิด คำเหล่านี้เกิดขึ้นในสมองเพื่อช่วยให้เข้าใจตนเองว่ากำลังคิดและรู้สึกอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ด้วยเหตุนี้การคิดหรือการตีความจึงแตกต่างกันออกไป การให้ความหมายเกิดจากสิ่งที่เราได้รับรู้ผสมกับความคิดและประสบการณ์เดิมผสมผสานกับอารมณ์ ความรู้สึก ทัศนคติ ความต้องการขณะนั้น การคิดหรือการตีความจึงมักได้รับอิทธิพลจากแนวความคิด ความเชื่อ ที่มีอยู่ก่อนหรือคาดไว้ก่อน ซึ่งในประเด็นนี้จะเร่งให้เกิดการด่วนสรุปหรือคิดลำเอียง หรือลดช่องทางในการรับรู้ลง เช่น ผู้บริหารที่เคร่งครัดต่อระเบียบที่คิดว่าพนักงานระดับล่างมักฝ่าฝืนระเบียบ และชอบหลบงาน เมื่อพบว่าพนักงานทำความสะอาดหยุดงานและปล่อยให้สถานที่ทำงานสกปรก เมื่อพนักงานทำความสะอาดมาปรากฏตัวในตอนสายและชี้แจงว่าเขาป่วยและไปพบแพทย์ก่อนมาทำงาน แต่ผู้บริหารแสดงสีหน้าไม่พอใจและตำหนิว่าน่าจะแจ้งก่อนล่วงหน้าเพื่อจะได้หาคนอื่นทำงานแทน หรือน่าจะทำงานก่อนแล้วจึงไปพบแพทย์ทีหลัง เพราะไม่ได้เจ็บป่วยมาก และตัดสินใจทำโทษพนักงานทำความสะอาด จะเห็นได้ว่าการตีความของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยุดงานของพนักงานทำความสะอาดได้รับอิทธิพลความคิดที่มีอยู่เดิมประกอบกับอารมณ์ในขณะนั้น

(3) ความรู้สึก

ความรู้สึกเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคล ซึ่งอาจแสดงออกให้เห็นทั้งทางอวัจนภาษาหรือวัจนภาษา เช่น อาการโกรธอาจแสดงออกมาทางสีหน้า แววตา ท่าทาง น้ำเสียง ลักษณะถ้อยคำภาษาที่ใช้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับบุคคลมีหลากหลาย เช่น ยินดี สับสน หิว เครียด ไม่ค่อยสบาย ร่าเริง ตื่นเต้น เหงา โกรธ อยากรู้ พอใจ ดีใจ เคร่งขรึม เบื่อ เศร้า อิจฉา กลัว ความรู้สึกเป็นเสมือนปรอทวัดความเป็นไปของตัวบุคคล การหยุดคิดจะทำให้รู้ตัวว่าเกิดอะไรขึ้น และจะเข้าใจได้ว่าทำไมตนจึงมีความรู้สึกเศร้าสลดใจที่เพื่อนร่วมงานผู้ไม่มีผลงานดีเด่นได้เลื่อนเงินเดือนขึ้นสองขั้น อาจเป็นไปได้ว่าความรู้สึกสลดใจนั้นจะมีมากขึ้นในตัวบุคลากรที่คิดหรือคาดหวังไว้ว่าตัวเองน่าจะได้รับรางวัลนั้น ขณะเดียวกันอาจเป็นไปได้ว่าความรู้สึกสลดใจเกิดขึ้นเพราะเขาคิดว่าเพื่อนร่วมงานอีกคนหนึ่งควรจะได้สองขั้นมากกว่า เพราะเขาทำงานดีกว่าแต่กลับไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ความสลดใจอาจเกิดขึ้นจากการปลงตกและเห็นความไม่ยุติธรรมขององค์การ

(4)ความต้องการ

ความต้องการ ความปรารถนา หรือเจตนา หมายถึง ความรู้สึกที่ซ่อนเร้นหรือแสดงออกชัดเกี่ยวกับความอยากได้หรือต้องการทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือตรงกันข้ามคือไม่อยากได้ไม่ต้องการ ความต้องการหรือความปรารถนาเป็นเรื่องที่อธิบายได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวทุกคน ทั้ง

รู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว เจตนาที่ซ่อนเร้น และเจตนาที่สามารถเปิดเผยได้ด้วยตนเอง เช่น ต้องการยกย่อง สนับสนุน เปิดเผย โน้มน้าวใจ แบ่งปัน เป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือ ละเลย หลีกเลี่ยง เรียกร้อง ไม่เคารพ ดูถูก ไม่ยอมรับ เป็นต้น เจตนาหรือความต้องการนี้บางครั้งเป็นวาระซ้อนเร้น (Hidden agenda) คือเป็นเรื่องที่ปกปิดโดยไม่ต้องการให้คนอื่นทราบ ส่วนใหญ่มักสังเกตได้จากพฤติกรรมโดยส่วนรวม และทำให้ผู้สังเกตเกิดความสงสัยและวิเคราะห์พฤติกรรมต่าง ๆ พร้อมกับให้ข้อสรุปเบื้องหลังของพฤติกรรมนั้น บางคนมีลักษณะเปิดเผย พูดตรงไปตรงมา บางคนพูดจาวกวน ไม่เข้าใจว่าตนเองต้องการอะไรแน่ ความเข้าใจในเจตนาหรือความต้องการของตนเองจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสื่อสารระหว่างบุคคล ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารเจตนาหรือความต้องการของตนอย่างเปิดเผย จะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันการเปิดเผยความต้องการอย่างตรงไปตรงมา ควรระมัดระวังความรู้สึกและความคิดของผู้ที่เราสื่อสารด้วย เพราะบางครั้งอาจส่งผลกระทบถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้

(5) พฤติกรรมการแสดงออก

โดยทั่วไป เรามักเชื่อว่าตนเองรู้ตัวเสมอว่ากำลังทำอะไรอยู่ แสดงกริยาอะไรออกไป แต่มีบ่อยครั้งที่เราทำอะไรไปโดยไม่ได้รู้ตัวเลยว่าทำสิ่งที่ขัดหูขัดตาผู้ที่เราสื่อสารด้วย พฤติกรรมการแสดงออกเป็นผลมาจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้ที่ได้รับการฝึกฝนในด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างเพียงพอจะระมัดระวังการแสดงพฤติกรรมหรืออวัจนภาษาของตนเสมอ เพราะอาจทำให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายผิดได้

4) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่องค์การทุกแห่งต้องการ คือ ความซื่อตรง ความไว้วางใจและความกลมเกลียวในหมู่บุคลากร สำหรับความซื่อตรงนั้น นอกจากจะซื่อตรงหรือซื่อสัตย์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังครอบคลุมถึงความซื่อตรง ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานให้เพื่อนร่วมงานทราบ มีบุคลากรเป็นจำนวนไม่น้อยที่เก็บข้อมูลบางอย่างที่เพื่อนร่วมงานควรจะทราบไว้ เพื่อนำไปเปิดเผยในที่ประชุม ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอับอายที่ไม่ทราบข้อมูลนั้น และเกิดความเข้าใจไปในทำนองว่าผู้เก็บข้อมูลอยากเด่นและต้องการสร้างผลงาน ซึ่งความเข้าใจเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลก็จะถูกทำลายอย่างรวดเร็ว และส่งผลทางลบในการทำงานเป็นทีม การประสานงานและการทำงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด ซึ่งแนวทางการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพมี 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่มุ่งความสำเร็จ และแนวทางที่มุ่งส่งเสริมปฏิสัมพันธ์

4.1) แนวทางที่มุ่งความสำเร็จ

แนวทางที่มุ่งความสำเร็จเน้นความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพอันเป็นทักษะที่สมาชิกในองค์การพึงมี ตามแนวทางนี้ ผู้สื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติ 5 ประการ ได้แก่

(1) **ความมั่นใจ** (Confidence) หมายถึง การสื่อสารด้วยท่าทีที่ผ่อนคลาย แสดงออกถึงความมั่นใจ ปราศจากความวิตกกังวล ความกลัว และความเขินอาย นักวิจัยชี้ว่าท่าทีที่ผ่อนคลายขณะสื่อสารจะบ่งบอกถึงความสามารถในการจัดการ สถานะและอำนาจที่เหนือกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม การแสดงออกถึงความตึงเครียดในขณะสื่อสารเป็นสัญญาณบ่งบอกการขาดการควบคุมตนเอง การขาดความสามารถในการจัดการ การขาดความน่าเชื่อถือ และการตกอยู่ใต้อำนาจของอีกฝ่าย ผู้สื่อสารแสดงความมั่นใจได้โดยการเป็นฝ่ายเริ่มต้นแนะนำตนเองหรือเป็นฝ่ายริเริ่มหัวข้อในการสนทนา รวมทั้งการใช้คำถามเปิดเพื่อให้อีกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในปฏิสัมพันธ์ ซึ่งจะแสดงถึงความสามารถในการควบคุมสถานการณ์การสื่อสารได้เป็นอย่างดี

(2) **ความใกล้ชิด** (Immediacy) หมายถึง การสร้างความรู้สึกใกล้ชิดกับอีกฝ่ายและการสร้างความรู้สึกแห่งความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างคู่สื่อสารโดยการถ่ายทอดความรู้สึกสนใจต่ออีกฝ่าย ความรู้สึกใกล้ชิดถ่ายทอดได้ทางอวัจนภาษา เช่น การสบตาคู่สนทนา การยิ้ม การแสดงความสนใจ การมีระยะห่างระหว่างบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้สื่อสารยังสามารถใช้วัจนภาษาเพื่อสร้างความรู้สึกใกล้ชิดได้โดยการเรียกชื่อคู่สนทนา การกล่าวชมเชย การมีปฏิกิริยาตอบกลับในลักษณะต่าง ๆ เช่น การทวนสรุปสิ่งที่อีกฝ่ายพูด การตั้งคำถาม เพื่อแสดงถึงความเข้าใจและความสนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายพูด

(3) **การบริหารปฏิสัมพันธ์** (Interactive management) ทักษะในการบริหารปฏิสัมพันธ์ได้แก่ การใส่ใจคู่สนทนา การรักษาบทบาทในการเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังอย่างเหมาะสม การให้อีกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการติดต่อแลกเปลี่ยน และการทำให้การสนทนาลื่นไหลปราศจากการติดขัดหรือการนิ่งเงียบนาน ๆ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารสร้างความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย เช่น ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้บริหารกำลังรับฟังอยู่ โดยผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ให้ปฏิกิริยาตอบกลับ ทั้งด้วยคำพูดและอวัจนภาษา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการอ่านคนและสถานการณ์เพื่อมีปฏิกิริยาตอบกลับได้อย่างเหมาะสม

(4) **การแสดงออก** (Expressiveness) หมายถึง ทักษะในการแสดงความเกี่ยวพันและความสนใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งแสดงออกได้โดยการฟังอย่างตั้งใจ มีการทวนสรุปและการตั้งคำถามที่เหมาะสม เพื่อแสดงความเข้าใจในความคิดและความรู้สึกของอีกฝ่าย มีความ

เต็มใจในการแบ่งปันความรู้สึก การกระตุ้นให้อีกฝ่ายแสดงออกหรือมีปฏิกิริยาตอบกลับที่เหมาะสม รวมทั้งการหลีกเลี่ยงการใช้คำซ้ำซากที่อาจบ่งบอกถึงการขาดความเกี่ยวพันในปฏิสัมพันธ์

(5) **การปรับเข้าหาผู้อื่น** (Other-orientation) หมายถึง ความสามารถในการปรับเข้าหาคู่สนทนา การให้ความสนใจต่อสิ่งที่คู่สนทนากำลังพูด และการรับรู้ถึงความสำคัญของคู่สนทนา ซึ่งสามารถแสดงออกผ่านทางอวัจนภาษา เช่น การสบตา การยิ้ม การพยักหน้า และการแสดงออกทางสีหน้าอื่น ๆ และสามารถแสดงผ่านวัจนภาษาโดยการถามความคิดเห็นของอีกฝ่าย การถามคำถามที่เกี่ยวข้องหรือถามเพื่อให้อีกฝ่ายขยายความเพิ่มเติมให้เกิดความชัดเจน การแสดงความเห็นด้วยกับความคิดเห็นของอีกฝ่ายตามความเหมาะสม

4.2) **แนวทางที่มุ่งส่งเสริมปฏิสัมพันธ์**

คุณลักษณะ 5 ประการที่จะส่งเสริมคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีดังต่อไปนี้

(1) **การเปิดเผย** (Openness) หมายถึง ความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือเรื่องราวที่สื่อสาร ในขณะที่บุคคลอีกฝ่ายที่ได้รับรู้ข้อมูลจะต้องมีความเต็มใจที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารที่เปิดเผยอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา

(2) **การมีความรู้สึกร่วมด้วย** (Empathy) หมายถึง การมีความรู้สึกในทางเดียวกันกับบุคคลผู้นั้นไม่ว่าจะดีใจ เสียใจ การรู้สึกอย่างเดียวกับคนอื่นเป็นการแสดงว่าเราเข้าใจสถานะของเขา เข้าใจในสิ่งที่เขาเป็น หรือเข้าใจในสิ่งที่เขาประสบอยู่ เป็นการไม่ตัดสินว่าสิ่งที่เขาเป็นหรือคิดนั้นผิดหรือถูก การแสดงความรู้สึกของความมีทัศนคติที่กว้างไกลจะช่วยส่งเสริมให้คนอื่นอยากติดต่อสื่อสารด้วย

(3) **ความรู้สึกสนับสนุน** (Supportiveness) การแสดงความรู้สึกเห็นด้วยหรือมีแนวคิดในทางเดียวกันกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งย่อมจะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นใจอย่างเดียวบางครั้งก็ไม่อาจทำให้บรรยากาศของการสื่อสารดีขึ้น

(4) **ความรู้สึกในด้านดี** (Positiveness) การรู้สึกในด้านดีก่อให้เกิดผล 3 ประการ คือ ประการแรกทำให้บุคคลรู้สึกในทางดีแก่ตนเอง ประการที่สอง ทำให้คนอื่นดีกับเราและเต็มใจที่จะติดต่อสื่อสารกับเราอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลอื่นรู้สึกในด้านดีก็จะส่งเสริมให้เขาเปิดเผยข้อมูลทั้งหมด ประการที่สาม ก่อให้เกิดผลดีโดยส่วนรวมแก่การสื่อสารระหว่างทั้งสอง เมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกในด้านดีก็จะยินดีที่จะสื่อสาร

(5) **ความเท่าเทียมกัน** (Equality) ความเท่าเทียมกันในที่นี้มิได้หมายถึงความเท่าเทียมกันที่แท้จริงของคู่สื่อสาร เนื่องจากว่าทุกความสัมพันธ์ย่อมมีความไม่เท่าเทียมกันเสมอในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ สติปัญญา เป็นต้น แต่ความเท่าเทียมในที่นี้หมายถึง

การยอมรับซึ่งกันและกันโดยเน้นบรรยากาศแห่งความเท่าเทียมกัน ผู้สื่อสารควรหลีกเลี่ยงการขัดจังหวะอีกฝ่าย เพราะการขัดจังหวะเป็นการแสดงออกว่าสิ่งที่เรากำลังพูดมีความสำคัญมากกว่า หลีกเลี่ยงการแก้ไขคำพูดของอีกฝ่าย และหลีกเลี่ยงคำว่า “ควร” เช่น “คุณควรจะ....” ที่สามารถทำให้ผู้ฟังรู้สึกว่าผู้พูดมีความเหนือกว่าได้ นอกจากนี้ ความเท่าเทียมกันในการสื่อสารยังครอบคลุมถึงความเท่าเทียมกัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าการพูดต้องใช้เวลาให้เท่ากับการฟัง แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่กระทำในการสื่อสาร กล่าวคือ บุคคลที่สื่อสารควรทำหน้าที่ของตัวเองให้สมกับหน้าที่หรืองานอาชีพของตัวเอง

3.2 การจูงใจ

3.2.1 ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งเป้าหมายที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ (สุรพล เพชรไกร. 2554: 3)

3.2.2 การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องมีการสร้างบรรยากาศบางอย่าง ได้แก่ (สุพัตรา สุภาพ. 2553: 205)

1) **เปิดโอกาส** (Openness) ให้ไขข้อข้องใจพูดจากันได้

2) **เอื้ออาทร** (Concern) ให้ความสนใจในทุกข์สุขของพนักงานแบบไม่ก้าวก่าย แต่ห่วงใย เสมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกันเลย

3) **ให้ความสำคัญ การยอมรับ** (Acknowledgement) เห็นเขาเป็นบุคคลที่มีค่าแก่องค์การ ให้เขารู้สึกว่าเขาคือส่วนหนึ่งขององค์กรที่แท้จริง

4) **ตอบสนอง** (Responsiveness) เป็นการให้ในสิ่งที่ควรจะได้ตามกฎเกณฑ์ของกฎหมายและองค์กรอย่างเป็นธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ฯลฯ

5) **ประสานประโยชน์** (Negotiation) หากมีปัญหาอะไรก็ร่วมกันแก้ไข เพื่อประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ เพื่อพนักงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานและแก้ปัญหาได้เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3.2.3 การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยต้องกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงานทั้งระบบ ไม่ว่านายหรือลูกน้อง เพราะช่วงนี้ทุกอย่างไม่ได้ตามที่หวัง แต่สร้างความหวังได้ด้วยการร่วมแรงร่วมใจกันเป็นสองเท่า (สุพัตรา สุภาพ. 2553: 205 - 209)

1) **ทำแล้วก้าวหน้าแค่ไหน** อย่างน้อยให้เขามีความหวัง ไม่ใช่ทำงานแบบวันต่อวัน หากเขาทุ่มเทผู้บริหารจะส่งเสริมเขาได้ในระดับใด ให้เขารู้สึกว่าองค์กรมีสายการบังคับบัญชาและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างไร

2) **การให้กำลังใจ** แม้จะทำผิดพลาดก็อย่าซ้ำเติม เพื่อจะได้มีกำลังใจทำงานต่อไปได้

3) **การให้รางวัล** อาจจะเป็นคำพูด หรือวัตถุสิ่งของ หรือเงินเดือน หรือตำแหน่ง เป็นต้น แต่อย่าคิดว่าเงินจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานเท่านั้น เพราะเงินไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญให้คนทำงานอย่างเดียว เนื่องจาก บางครั้งแม้ให้เงินก็ไม่อยากทำ เช่น ให้ไปอยู่ต่างจังหวัดห่างลูก ห่างสามีบางคนก็ไม่อยากไป ต่อให้ได้เงินเดือนมากกว่าเดิม หรือการให้แต่เงินพอไม่ให้เงิน ก็ไม่ทำ เป็นต้น ซึ่งรางวัลนี้ อาจแค่พูด หรือเขียนจดหมายชมเชย หรือตบหลังตบไหล่ให้กำลังใจ

4) **ให้ทุกคนรู้ว่าต้องทำอะไร** อาจจะกำหนดเป็นหลักการกว้าง ๆ แล้วให้ช่วยกันคิดช่วยกันทำโดยใช้ 4W คือทำอะไร (What) ทำทำไม (Why) ทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

5) **บันทึกสิ่งที่ทำ** เป็นการจดบันทึก (Recording) ผลงานที่ทำไปในแต่ละอาทิตย์ เดือน และปี เพื่อเป็นกฎเกณฑ์ในการให้ความดีความชอบ

6) **ให้มีบทบาทหรือมีส่วนร่วม** เป็นการให้อำนาจแก่พนักงานได้ทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมเกินกว่าเหตุ เขาจะได้มีกำลังใจ ทุ่มเทเพื่อให้เห็นผลงานที่เขาได้รับมอบหมายได้เต็มที่

7) **ประเมินผล** เป็นการดูผลงานทั้งหมดที่ทำมาว่าได้ผลแค่ไหน อย่างไร และหากมีปัญหาติดขัดก็หาทางแก้ไข อาจจะบางส่วนหรือทั้งระบบเพื่อทันต่อเหตุการณ์ต่อวงการยุคโลกาภิวัตน์

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 4
การมีมนุษยสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมีมนุษยสัมพันธ์

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน

2. ให้นิสิตสร้างสถานการณ์จำลองการจัดกิจกรรมพัฒนาตนเองภายใต้หัวข้อ "**สื่อสารโดนจิต โน้มน้าวโดนใจ**" สำหรับ young modern engineer โดยให้หัวหน้ากลุ่มเชิญชวนเพื่อนรุ่นพี่รุ่นน้อง จำนวน 30 คน เพื่อเป็น staff ทำกิจกรรม โดยกำหนดให้มาช่วยจัดกิจกรรม ในวันเสาร์- อาทิตย์ และตอนเย็นหลังเลิกเรียนทุกวันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 2 เดือน ก่อนถึงวันเปิดงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานมีความพร้อมและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาร่วมงาน ตลอดจนแสดงถึงภาพลักษณ์ที่เป็นเลิศของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ให้หัวหน้ากลุ่มออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 5

เรื่อง การทำงานเป็นทีม **เวลา 1ชั่วโมง 30นาที**

สาระสำคัญ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลแต่ละคนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จที่มากกว่าจะทำงานเพียงลำพังและยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
4. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้

เนื้อหา

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
3. พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย และประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมโดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย ความผูกพัน ความยืดหยุ่น โดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าว สร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรแบ่งกลุ่มนิสิตเป็น 5 กลุ่มๆละ 6 คน

2.วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงาน และสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารความรู้

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการทำงานเป็นทีม	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	2. การถาม -ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถเพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล	3.แบบประเมินใบกิจกรรม
4. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้	4. แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 5
การทำงานเป็นทีม

1 ความหมายของทีมงาน

ทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม โดยสมาชิกของทีมงานแต่ละคนจะมีประสบการณ์ของความสำเร็จที่จะนำไปสู่เป้าหมายของบุคคลและทีมงานที่ดีที่สุด โดยกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน จะมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดี ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่งได้ (สุนันทา เลาหนันทน์. 2541 : 57)

2 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การโดยภาพรวมต่อไปนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2551: 15)

1. **งานดีมีคุณภาพ** การทำงานเป็นทีมทำให้เรามองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **เพิ่มผลผลิตของงาน** การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. **ลดความขัดแย้งในองค์การ** การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน แต่ก็มิใช่จะทำงานโดยราบรื่นเหมือนโรยด้วยกลีบกุหลาบเสมอไป

4. **รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง** การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. **ปลูกฝังความรับผิดชอบ** การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6. **สร้างมิตรสัมพันธ์** การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7. **พัฒนาความคิดสร้างสรรค์** การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เราสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

3. พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3.1 ความผูกพัน

3.1.1 ความหมายความผูกพัน หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร คำว่า ความผูกพันจึงเป็นภาวะทางจิตหรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. 2554: 20)

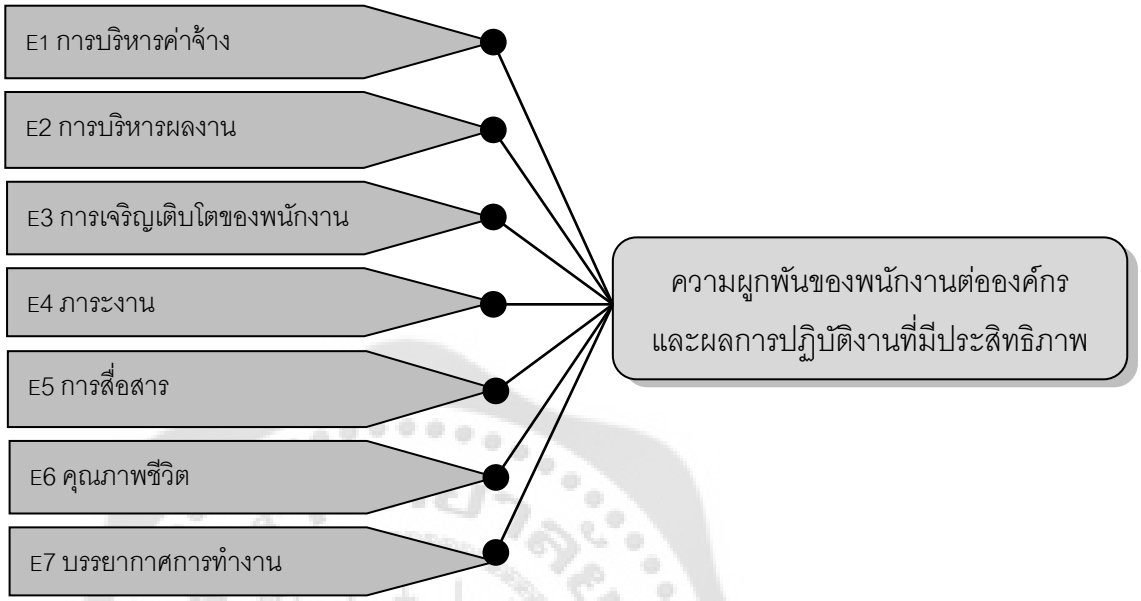
1) การพูด เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง

2) การอยู่ในองค์กร เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กร ต้องการทำงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกที่จริงใจถึงแม้มีองค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า

3) การตอบสนอง เป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ โดยเห็นว่างานที่ทำได้ตอบสนองหรือสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

3.1.2 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยใช้ Model 7 E (รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. 2554: 21)

3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่าง 7 E Model กับ PaRs



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่าง 7 E Model กับ PaRs

ที่มา : รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. (2554: 22)

คำนิยามของความผูกพันของพนักงาน คือ กระบวนการค้นหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร และนำข้อมูลมาบริหารจัดการ มาสร้างและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตัวเองและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมองจากสิ่งที่พนักงานพูดหรือแสดงออกมาเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นถึงการมีความผูกพันในการทำงานกับองค์กร ซึ่งเรียกสัญญาณนี้ว่า **PaRs** ประกอบด้วย

1) Participation (Pa) **การร่วมมือ สนับสนุนธุรกิจขององค์กร**

หากขาดไปก็จะเป็นสัญญาณอันตรายข้อแรกที่บ่งบอกว่าพนักงานเริ่มจะขาดความผูกพัน พนักงานคิดเสมอว่าตนเองไม่ใช่เจ้าขององค์กร จึงไม่ใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือเมื่อองค์กรร้องขอให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือกิจกรรมใหญ่ก็ตาม พนักงานไม่ใส่ใจเมื่อเห็นเพื่อนพนักงานทำผิดวินัยหรือไม่มีจรรยาบรรณในการทำงาน โดยมักจะพูดเสมอว่า “บริษัทนี้ไม่ใช่ของฉันคนเดียว”

2) Retire (R) **คือ ความต้องการอยู่กับองค์กรจนเกษียณ**

หากไม่มีความรู้สึกเช่นนี้ก็จะเป็นสัญญาณอันตรายข้อ 2 ที่เห็นถึงการยกขบวนลาออกของพนักงาน หรือพนักงานที่ไม่ต้องการให้ลาออกแต่กลับเข้ามายื่นขอเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) เพราะพนักงานเริ่มมองไม่เห็นอนาคตของตนเอง คิดเพียงแต่ว่าถึงอยู่ในองค์กรไปก็จะมีเพียงแค่ลูกหลานและเจ้าของกิจการเท่านั้นที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือไม่ก็เฉพาะคนสนิทของผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานไม่มีใจที่อยากจะทำงานอยู่กับองค์กร จึงส่งผลให้มีพนักงานจำนวนมากเกษียณอายุก่อนกำหนดทั้ง ๆ ที่เป็นกลุ่มพนักงานที่องค์กรไม่อยากให้ลาออก

3) Speak (S) **คือ การพูดถึงองค์กรด้านบวก**

การพูดถึงองค์กรในทางลบสังเกตเห็นได้จากการตั้งคำถามต่าง ๆ ในเชิงลบจากพนักงานที่มีต่อตัวผู้บังคับบัญชา ต่อฝ่ายบุคคลหรือต่อผู้บริหารระดับสูง หากพนักงานพูดถึงองค์กรในแง่มุมที่ไม่ดีให้กับบุคคลภายนอกฟังแสดงว่าพนักงานเริ่มขาดความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์กร จึงพูดเปรียบเทียบองค์กรของตนเองกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่ตั้งอยู่โดยรอบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการ บรรยากาศการทำงาน และแง่มุมอื่น ๆ ซึ่งน่าจะเป็นสัญญาณอันตรายในข้อสุดท้าย ที่สะท้อนว่าพนักงานขาดความผูกพันในการทำงานกับองค์กร

3.2 ความยืดหยุ่น

การสร้างความยืดหยุ่นที่ดีแก่ตนเอง ควรเริ่มจากรากฐานที่เป็นมิตรสำคัญสู่ความสำเร็จ นั่นคือ “ความถ่อมใจ” ความถ่อมใจเป็นคุณลักษณะชีวิตที่จะทำให้ทุกคนไม่ว่าอยู่ในสถานะใดในสังคม สามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี และ ปัจจัยภายในจิตใจที่เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2540 : 61 – 65)

1) ความหมายของความถ่อมใจ

ความถ่อมใจ หมายถึง การที่บุคคลตระหนักเสมอว่า ตนเองนั้นไม่ได้ดี หรือวิเศษไปกว่าผู้อื่น ยังเป็นผู้ที่มีความบกพร่องและไม่ได้รู้ทุกสิ่งทุกอย่าง จำเป็นต้องยอมรับการเรียนรู้เพิ่มเติม และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้อยู่เสมอ

2) **ลักษณะของความถ่อมใจ**

เป็นการแสดงออกอย่างมั่นใจในความสามารถของตนและใช้ความสามารถนั้นอย่างดีที่สุด ด้วยความตระหนักว่า สิ่งที่กระทำอาจเกิดความผิดพลาดได้ และยอมรับการปรับปรุงแก้ไข รู้จักการเปิดใจฟังความคิดเห็นด้วยกิริยาที่สำรวม สุภาพ ไร้ซึ่งความคิดว่าตนเองดีแล้วเก่งแล้ว หลงใหลในอำนาจสั่งการและยึดติดกับความคิดของตนเองว่าถูกต้องดีที่สุด ความถ่อมใจจึงไม่ใช่ลักษณะของความไม่มั่นใจ ความเกรงอกเกรงใจ

3) ความสำคัญของความถ่อมใจ เป็นปัจจัยในการดำเนินชีวิตที่สร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนี้

3.1) เป็นเครื่องมือสร้างมิตร ช่วยลดศัตรูให้น้อยลงทั้งต่อหน้าและลับหลัง สามารถชนะใจคน สร้างความเป็นที่รัก แก่คนรอบด้าน ทำให้ไม่ก้าวร้าว ไม่โอ้อวด ช่วยส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงาม ทำให้ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวสู่สังคม นอกจากนี้ ความถ่อมใจยังเป็นสิ่งที่ช่วยกำจัดหรือลด “ความเย่อหยิ่ง” ซึ่งเป็นความคิดที่สร้างผลเสีย ผลร้าย แก่บุคคลที่มีลักษณะความเย่อหยิ่ง ให้ประสบกับภาพเสียหายอยู่เสมอ

3.2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลรู้จักตนเองได้มากยิ่งขึ้น เพราะว่าความถ่อมใจจะทำให้เราสามารถยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้ และนำข้อผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น รู้จักจุดอ่อนและจุดแข็ง จุดดีและจุดด้อย ของตนเอง ทำให้การดำเนินชีวิตมีความระมัดระวังและความรอบคอบยิ่งขึ้น

3.3) ช่วยให้บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นด้วยการที่รู้จักให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้ได้รับการยกย่อง ความนับถือย้อนกลับมาสู่ตนเอง

3.4) ช่วยให้บุคคลได้รับความรู้มากขึ้น สามารถสร้างการเรียนรู้สิ่งที่ดีจากผู้อื่นได้

ใบกิจกรรมที่ 5
เรื่อง การทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน

2. ให้นิสิตสร้างสถานการณ์จำลอง **การเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการทางวิศวกรรม** : **ดิจิตอลกับนวัตกรรมเทคโนโลยีสร้างสรรค์** โดยแต่ละกลุ่มได้รับมอบหมายให้เป็นทีมส่งผลงานทางวิชาการเข้าร่วมแสดงหรือประกวดในงานดังกล่าว ซึ่งในทีมของนิสิตมีสมาชิกที่มีความสามารถเป็นคนเก่ง (talent) ของสาขาต่าง ๆ ที่ต้องมาทำกิจกรรมร่วมกัน หัวหน้าทีมและสมาชิกจะ**มีวิธีการทำงานอย่างไร** เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายของกิจกรรมวิชาการครั้งนี้

3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

วิธีดำเนินการ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 6

เรื่อง การสร้างความไว้วางใจ **เวลา 1ชั่วโมง 30นาที**

สาระสำคัญ

ความไว้วางใจ เป็นความคาดหวังเชิงบวกจากผู้อื่นที่มีต่อบุคคลนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ความไว้วางใจจึงเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีการสร้างสมความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจ

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของความไว้วางใจ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของความไว้วางใจ
2. ความสำคัญของความไว้วางใจ
3. พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของความไว้วางใจโดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย การเปิดเผยตนเอง การรักษาสัญญา โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรนำแผนภูมิแสดงพฤติกรรมวางใจ 35 ประการ และให้นิสิตสังเกตและพิจารณาข้อความว่านิสิตมีความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

3. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าว สร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรแบ่งกลุ่มนิสิตออกเป็น 2 กลุ่มกลุ่มละ 15 คน

2.วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงาน และสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารการฝึกอบรม

3. แผนภูมิ

4. แผนภูมิมโนทัศน์

5. ใบกิจกรรม

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของความไว้วางใจ	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของความไว้วางใจ	2. การถาม -ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของความไว้วางใจ	3. แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 6
การสร้างความไว้วางใจ

1. ความหมายของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังเชิงบวกจากผู้อื่นที่มีต่อบุคคลนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ความไว้วางใจจึงเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีการสร้างสม ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจ โดยมีปัจจัยหลักเกี่ยวกับความไว้วางใจ 5 มิติ คือ ความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความมั่นคง ความจงใจภักดี และการเปิดรับฟังความคิดเห็น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2556 : 136)

2. ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ในทุกระดับ โดยมีปัจจัยที่สำคัญอันเป็นรากฐานของการสร้างความไว้วางใจ คือ ความเชื่อใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีศักยภาพในการสร้างความสำเร็จให้มีโอกาสเพิ่มมากขึ้น (วันดี อภิรักษ์ธนากร. 2554: 6)

3. คุณลักษณะของความไว้วางใจ

บุคคลที่จะมีความน่าไว้วางใจต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ คุณธรรม ความสามารถ ความสอดคล้อง ความภักดี ความเปิดเผย (ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. 2558: 127)

1) **คุณธรรม** (Integrity) ได้แก่ ความซื่อสัตย์ และความจริงใจ กล่าวคือ เวลาเราพูดอะไร เราหมายความตามสิ่งที่ได้พูดออกไป คุณธรรมยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเปิดเผยและแบ่งปันความคิด ความเชื่อ และความรู้สึกกับผู้อื่นอย่างซื่อสัตย์

2) **ความสามารถ** (Competence) ได้แก่ ความรู้ และความสามารถ การตระหนักถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง การให้ความช่วยเหลือเมื่อเราสามารถช่วย และการขอความช่วยเหลือเมื่อเราต้องการ

3) **ความสอดคล้อง** (Consistency) ในที่นี้หมายถึงความสอดคล้องกับการประพฤติปฏิบัติในอดีตที่ผ่านมา การปฏิบัติในสิ่งที่ได้พูดว่าจะทำ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานเชื่อในความสามารถของเราที่จะดำเนินสิ่งที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม

4) **ความภักดี** (Loyalty) หมายถึง ความซื่อสัตย์ กล่าวคือผู้ที่ไว้วางใจได้ต้องให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่ใช่ชื่นชมเวลาอยู่ต่อหน้าบุคคล แต่ปล่อยข่าวลือลับหลังเขา

5) **การเปิดกว้าง** (Openness) หมายถึง ความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้อื่น และเมื่อผู้อื่นแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเรา เราควรให้การสนับสนุนและยอมรับแทนที่จะ

ประเมินตัดสินหรือหัวเราะเยาะเย้ยความคิดเห็นนั้น การเปิดกว้างเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความไว้วางใจสำหรับพนักงานในองค์การ

4. ข้อแนะนำการสร้างความไว้วางใจ

ทุกคนย่อมต้องการให้ตนเองเป็นที่ไว้วางใจของผู้ที่เราติดต่อสื่อสารด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ความไว้วางใจได้สามารถสร้างขึ้นได้จากการประพฤติปฏิบัติของตนเอง ข้อปฏิบัติต่อไปนี้ช่วยพัฒนาความไว้วางใจได้ให้กับผู้สื่อสาร (ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. 2558: 127 – 128)

1) การรักษาและปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับปากหรือให้สัญญาไว้ และไม่รับปากในสิ่งที่ไม่แน่ใจว่าจะทำได้หรือไม่

2) หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการซุบซิบนินทาคน

3) อย่าพูดยกยอความสามารถของตนเอง

4) พัฒนาชื่อเสียงของตนเองในด้านความภักดี ได้แก่ ความเต็มใจที่จะยืนเคียงข้าง ป้องกันและรักษาหน้าของบุคคลอื่น

5) พัฒนาชื่อเสียงในด้านความซื่อสัตย์และไว้ใจได้ โดยกล่าวในสิ่งที่ตนเองคิด และคิดหรือมีความหมายตามคำพูดที่ได้กล่าวออกไป

6) พัฒนาความสามารถของตนเอง ปรับปรุงความรู้และทักษะเพื่อให้ผู้อื่นไว้ใจ

ความไว้วางใจได้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าความไว้วางใจได้ในองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ ลูกค้าจำเป็นต้องสามารถไว้ใจข้อมูลที่องค์การหรือพนักงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องไว้ใจผู้บริหารได้ ความไว้วางใจได้จึงเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีในองค์การ ถ้าปราศจากความไว้วางใจแล้ว พนักงานอาจมุ่งแต่ปกป้องตัวเอง ไม่เต็มใจให้ความร่วมมือ ขาดแรงจูงใจ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์การโดยรวมได้

5. พฤติกรรมของความไว้วางใจสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

5.1 การเปิดเผยตนเอง

5.1.1 ความหมายของการเปิดเผยตนเอง (Self-disclosure) หมายถึง การเปิดให้ผู้อื่นรับรู้เรื่องราวของตัวเราเอง เช่น ความคิด ความรู้สึก และความต้องการ เป็นการแสดงให้อีกฝ่ายทราบว่าเรามีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างไรและแบ่งปันประสบการณ์หรือความรู้สึกต่อสถานการณ์นั้นให้อีกฝ่ายทราบ การแสดงข้อมูลเกี่ยวกับตนเองให้ผู้อื่นรับรู้จะทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อสื่อสารด้วยนั้นเข้าใจเรามากขึ้น เช่น แรงจูงใจ ความกลัว จุดแข็ง จุดอ่อน สไตล์การทำงาน เมื่อผู้อื่นรู้จักเรามากขึ้นก็จะกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำงานกับเราได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เมื่อเรา

เปิดเผยตนเองแก่ผู้อื่นก็จะทำให้กลยุทธ์ที่จะทำงานกับเราได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เมื่อเราเปิดเผยตนเองแก่ผู้อื่นก็จะทำให้เขาเปิดเผยกับเราด้วย ซึ่งจะช่วยให้เรากำหนดกลยุทธ์ในการเข้าใจและทำงานกับเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

5.1.2 ประโยชน์ของการเปิดเผยตนเอง

การเปิดเผยตนเองส่งผลดีต่อทั้งตัวบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลจะได้รับประโยชน์ในด้านจิตวิทยาและ กายภาพ การเปิดเผยตนเองต่ออีกฝ่ายและอีกฝ่ายได้เปิดเผยตนเองด้วยจะช่วยพัฒนาการสื่อสารและความสัมพันธ์กับบุคคลนั้นได้เป็นอย่างดี ประโยชน์ของการเปิดเผยตนเองมีหลายประการ ดังนี้

1) การแบ่งปันเรื่องราวของตนเองกับผู้อื่น เช่น ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ช่วยในเรื่องการปลดปล่อยความตึงเครียดได้มาก เช่น เวลาที่ท่านได้รับผลสอบไม่ดี หรือมีปัญหากับเพื่อนสนิท ท่านจะจัดการกับสถานการณ์อย่างไร

2) การเปิดเผยตนเองต่อบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจได้ และเป็นผู้ฟังที่ดี ช่วยให้เราได้ตรวจสอบความคิดและการรับรู้ของเราว่ามีความถูกต้องหรือไม่ เช่น ถ้าเรารู้สึกว้าวุ่นใจเพราะความไม่พึงพอใจของลูกค้าและกังวลว่าลูกค้าจะหยุดใช้บริการของบริษัท และผู้บังคับบัญชาจะตำหนิเราหรือไม่ จึงได้เปิดเผยเกี่ยวกับสถานการณ์และความกังวลใจกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง ปรากฏว่าเพื่อร่วมงานนอกจากจะเห็นด้วยกับการจัดการกับสถานการณ์ของเราแล้ว อาจให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้าคนนี้ด้วย จะเห็นได้ว่าการเปิดเผยตนเองช่วยให้ได้รับข้อมูลใหม่และช่วยตรวจสอบการรับรู้สถานการณ์ของเราว่าถูกต้องหรือไม่ ซึ่งอาจทำให้เราได้มองสถานการณ์ในมุมมองใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

3) การเปิดเผยตนเองช่วยลดความตึงเครียดได้ การเก็บปัญหาและความไม่สบายใจไว้ในใจคนเดียวจะเป็นการสร้างความตึงเครียดให้กับตัวเองอย่างมาก การเล่าความรู้สึกและปัญหากับคนอื่นอาจช่วยให้ได้ทางออกหรือวิธีแก้ไขปัญหา หรือแม้ว่าจะไม่ได้ทางออกก็ตาม แต่เราจะรู้สึกผ่อนคลายขึ้นช่วยให้มีความรู้สึกใกล้ชิดกับผู้อื่นและช่วยให้รู้สึกสบายใจว่าไม่ได้โดดเดี่ยว ความตึงเครียดและความวิตกกังวลที่ลดลงส่งผลดีต่อระบบภายในร่างกาย เช่น อัตราการเต้นของหัวใจและความดันโลหิตลดลง

4) การเปิดเผยตนเองและการกระตุ้นให้ผู้อื่นเปิดเผยข้อมูลของตนเองด้วยส่งผลให้ผู้สื่อสารมีความสามารถเข้าใจหลากหลายมุมมองและทัศนะ ช่วยให้มีความมั่นใจมากขึ้นในความสามารถที่จะเข้าใจเจตนาและความหมายของอีกฝ่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยที่จะช่วยลดความไม่แน่ใจและความสับสนลงได้

5) การเปิดเผยตนเองช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นขึ้น ความใกล้ชิดและความไว้วางใจของคู่สื่อสารที่ไม่เปิดเผยตนเองจะต่ำกว่าคู่สื่อสารที่เปิดเผยตนเองอย่างเหมาะสม การเปิดเผยตนเองทำให้เกิดความไว้วางใจ ความไว้วางใจที่ทำให้เกิดการประสานร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความร่วมมือและความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่สำคัญต่อการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การ

6) การสื่อสารที่เปิดมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการกับความขัดแย้ง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์การ การเปิดเผยตนเองช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาว

5.2 การรักษาสัญญา

5.2.1 ความหมายของการรักษาสัญญา

การรักษาสัญญา หมายถึง การกระทำสิ่งใดตามคำพูดที่กล่าวสัญญาไว้ ซึ่งเมื่อได้กระทำสิ่งใดให้เกิดขึ้นได้แล้ว ย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีสัจจะรักษาคำพูดการรักษาสัญญา เป็นลักษณะที่บ่งบอกถึง ความสำเร็จที่มั่นคงในชีวิต เป็นลักษณะนิสัยที่ต้องสร้างในกรอบชีวิตพร้อมกับลักษณะนิสัยที่เป็นประโยชน์ด้านอื่น ๆ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2540: 42)

5.2.2 ความสำคัญของการรักษาสัญญา

เป็นคุณลักษณะที่เป็นรากฐานแห่งความน่าเชื่อถือ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบและความคิดรอบคอบ องค์ประกอบเหล่านี้เมื่อสร้างเป็นนิสัยย่อมนำไปสู่ความมั่นคงแห่งความสำเร็จแก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติ

5.2.3 ข้อควรคำนึงถึงในการให้คำมั่นสัญญา

1) การคิดใคร่ครวญ ไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ ตามข้อเท็จจริง และเหตุผลความเป็นไปได้ และไม่ควรรับปากกับใครด้วยความเกรงใจ

2) การตระหนักถึงจิตใจของผู้ที่เราจะรักษาคำพูดและรักษาสัญญา ด้วยว่าเขารู้สึกหรือคิดอย่างไร เพราะว่าการรับปากโดยไม่คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น อาจทำให้เกิดความขัดแย้งลึกแบบฝังใจ ส่งผลให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ ขาดความไว้วางใจ และจนถึงขั้นทำลายมิตรภาพลงได้

3) การพูดจริงทำจริงอย่างสุดความสามารถ

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 6
การสร้างความไว้วางใจ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจ

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน

2. ให้นิสิตวิเคราะห์พฤติกรรมของความไว้วางใจตามที่สมาชิกในกลุ่ม ได้วิเคราะห์พฤติกรรมความไว้วางใจ 23 ประการ และแสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพราะอะไร พร้อมสรุปและวาดภาพลงในกระดาษโปสเตอร์ ในเวลา 15 นาที

3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

พฤติกรรมความไว้วางใจ 23 ประการ

ข้อ	รายการ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
1	กว่าจะได้ความไว้วางใจ จงมอบความไว้วางใจก่อน		
2	เซอร์ไพรส์ (ของแท้) ช่วยนำไปสู่ความไว้ใจได้		
3	ความไว้ใจค่อย ๆ เติบโตขึ้นตามกาลเวลา		
4	การมอบคุณค่าให้ก่อน นำไปสู่ความไว้วางใจ		
5	คำถามที่แตกต่าง โดยเฉพาะในเรื่องเงิน นำไปสู่ความไว้วางใจ		
6	ความมีประสิทธิภาพและทักษะที่เหนือกว่า นำไปสู่ความไว้วางใจ		
7	ความจริงที่ตรงประเด็น นำไปสู่ความไว้วางใจ		
8	ความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่ความไว้วางใจ		
9	ว้าว ! นำไปสู่ความไว้วางใจ		
10	การมอบความไว้วางใจ นำไปสู่การได้รับความไว้วางใจ		

ต่อ

ข้อ	รายการ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
11	ความรู้ที่เหนือกว่าและการช่วยเหลือที่แท้จริง นำไปสู่ความไว้วางใจ		
12	บริการที่เหนือกว่า นำไปสู่ความไว้วางใจ		
13	ความเข้าใจ นำไปสู่ความไว้วางใจ		
14	ความเต็มใจช่วยเหลือ นำไปสู่ความไว้วางใจ		
15	ความจริงและการทำธุรกิจอย่างซื่อตรง นำไปสู่ความไว้วางใจ		
16	ความเคารพนับถือและความไว้วางใจได้ในช่วงที่ผ่านมา นำไปสู่ความไว้วางใจ		
17	ความปรารถนาที่จะรับใช้ด้วยจิตใจที่รู้คุณ นำไปสู่ความไว้วางใจ		
18	การอุทิศตนเพื่อบริการและให้ทางสว่างผู้อื่นบนพื้นฐานของความเชื่อในจิตใจ นำไปสู่ความไว้วางใจ		
19	การกระทำด้วยความเมตตาและความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีที่สุด นำไปสู่ความไว้วางใจ		
20	คำแนะนำที่ถูกต้องและมิตรภาพที่ปราศจากเงื่อนไขหรือความคาดหวัง นำไปสู่ความไว้วางใจ		
21	การปฏิบัติงานที่เหนือกว่าด้วยความกระตือรือร้น นำไปสู่ความไว้วางใจ		
22	การมุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศและความชำนาญเฉพาะงาน นำไปสู่ความไว้วางใจ		
23	มิตรภาพบนพื้นฐานของความเคารพ ความชื่นชม ความจริง และความสนุกสนาน นำไปสู่ความไว้วางใจ		

แผนการจัดกิจกรรมที่ 7

เรื่อง การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ **เวลา 1 ชั่วโมง 30นาที**

สาระสำคัญ

การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ เป็นการใช้เวลาทำสิ่งต่าง ๆให้ถูกต้อง ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ที่ควรจะทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเกี่ยวข้องกับการบริหารตนเองของผู้บริหารในการจัดการกับกิจกรรมหรือภารกิจต่างๆ เกี่ยวกับ การวางแผน การจัดระบบงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมเวลา ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งสำหรับผู้บริหาร

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
2. ความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ
3. พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของการบริหารเวลาโดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง พฤติกรรมของการบริหารสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย การบันทึกเวลา ความพยายามบริหารเวลา การจัดสรรเวลา โดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของการบริหารเวลาสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าวว่าช่วยสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรให้นิสิตเขียนการจัดสรรเวลาของตนเองในแต่ละวันในด้านใดด้านหนึ่ง ดังนี้ การใช้ชีวิตประจำวัน การเรียน หรือการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเขียนลงในกระดาษ A 4

2. วิทยากรให้นิสิตส่งตัวแทนเพื่อนำเสนอผลงาน

3. วิทยากรให้นิสิตทำแบบวัดพฤติกรรมการบริหารเวลา

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตได้สรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบแบบวัดพฤติกรรมดังกล่าวและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิเชิงมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point
2. เอกสารความรู้
3. แบบวัดพฤติกรรมการบริหารเวลา
4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	2. การถาม -ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ	3. แบบวัดพฤติกรรมการบริหารเวลา

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 7
การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ

1. ความหมายของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ

อิศรา รุ่งทวีชัย (2548 : 16) การบริหารเวลา หมายถึง การที่บุคคลรู้จักจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ครอบครัว หน้าที่การงาน มิตรภาพ สังคม ชีวิตส่วนตัวและอื่น ๆ ซึ่งบุคคลนั้นสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างลงตัวและสมดุลก็จะทำให้พบกับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 98-99) ได้ให้ความหมายการบริหารเวลา หมายถึง การรู้จักใช้เวลาทำสิ่งต่างๆให้ถูกต้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเกี่ยวข้องกับการบริหารตนเองของผู้บริหารในการจัดการกับกิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับ การวางแผน การจัดระบบงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมเวลา ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งสำหรับผู้บริหาร

ชัชวาล บรรณวิทย์. 2551: 20) การบริหารเวลา คือ การบริหารเป้าหมาย เพื่อช่วยให้จัดการกับภารกิจเสร็จสิ้น หรือไปยังจุดที่ต้องการทั้งในชีวิตการทำงานและส่วนตัวที่จำเป็นต้องระบุปฏิบัติการประจำวันและเป้าหมายระยะยาวไว้ โดยที่การบริหารเวลาขั้นแรก ต้องทำการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ถูกต้องแล้วจึงค่อยมาพิจารณาว่า วัตถุประสงค์และปฏิบัติการประจำวันสามารถรองรู้เป้าหมายที่ว่าได้หรือไม่

2. ความสำคัญของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ

การบริหารเวลา (Time Management) เป็นเรื่องของการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อควบคุม และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งก็คือเวลานั่นเอง และสำหรับในเวลาทำงานโดยทั่วไปแล้ว เวลาและความรวมเร็วในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยชีวิตของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่เป็นหัวหน้างานล้วนแล้วแต่ถูกบีบรัดด้วยเวลาและความจำเป็นในการเร่งมือทำงาน จนถึงขั้นที่ทำให้เกิดธุรกิจการจัดงานสัมมนาเรื่องการบริหารเวลา หรือธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับช่วยวางแผนงานประจำวัน PDA และโปรแกรมจัดตารางเวลาการทำงาน ทั้งนี้ การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิผลนั้นมีประโยชน์อยู่หลายประการด้วยกัน ไม่ว่าเป็นการลดการใช้เวลาอย่างสูญเปล่า และช่วยลดภาวะที่มีงานในปริมาณที่มากเกินไป พร้อมทั้งช่วยเพิ่มผลิตภาพส่วนตัวให้สูงขึ้นด้วย ทว่า สิ่งที่อาจสำคัญยิ่งกว่าประโยชน์ต่าง ๆ ดังกล่าวคือ การบริหารเวลาจะช่วยให้เราสามารถทำงานที่สำคัญที่สุดให้เสร็จเรียบร้อยได้

3. คุณลักษณะของการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3.1 การบันทึกเวลา

ขั้นตอนแรกของการบริหารเวลา คือ การเข้าใจว่าในปัจจุบันเราใช้เวลาอย่างไร ซึ่งเราสามารถทำความเข้าใจได้ด้วยการจดบันทึกกิจกรรมที่ทำเป็นเวลา 3-5 วัน และสามารถวิเคราะห์บันทึกกิจกรรมได้ง่ายขึ้น ด้วยการแบ่งกิจกรรมที่ทำออกเป็นหมวดหมู่ (เช่น การเดินทาง) และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมนั้นตามเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ หลังจากที่ทำการวิเคราะห์กิจกรรมที่ทำแล้ว ขั้นตอนต่อไป ก็คือ การหาสาเหตุของการบริหารเวลาอย่างไม่ถูกต้อง

ขั้นตอนสุดท้ายคือ ลงมือแก้ไขปัญหา และวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาคือ การสร้างนิสัยในการบริหารเวลาที่ดีให้แก่ตนเอง ด้วยการฝึกฝนพฤติกรรมที่ดีซ้ำแล้วซ้ำอีก จนกระทั่งพฤติกรรมนั้นกลายเป็นนิสัยที่ถาวร

3.2 ความพยายามบริหารเวลา

การบริหารเวลา ก็คือ การบริหารเป้าหมายนั่นเอง ถ้าคุณรู้ว่าสิ่งที่ต้องการบรรลุในอนาคตคืออะไรคุณก็พอจะนึกออกว่า จะใช้เวลาเพื่อไปถึงจุดนั้นอย่างไร ดังนั้น เพื่อช่วยให้คุณจัดการกับภารกิจเสร็จสิ้น หรือไปยังจุดที่คุณต้องการทั้งในชีวิตการทำงานและส่วนตัวคุณจำเป็นต้องระบุปฏิบัติการประจำวันและเป้าหมายระยะยาวของคุณเสียก่อน เพราะฉะนั้น ขั้นแรก ก็คือการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ถูกต้องแล้วจึงค่อยมาดูว่า วัตถุประสงค์และปฏิบัติการประจำวันของคุณมันรองรับเป้าหมายที่ว่าหรือไม่เป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง เป้าหมายที่มีประสิทธิผลที่สุดต้องมีลักษณะจำเพาะสามารถวัดผลได้ และเป็นสิ่งจูงใจ กรณีที่เป้าหมายกว้าง หรือคลุมเครือเกินไป เช่น การลงมติว่าต้องทำบริษัทของคุณให้เป็น “บริษัทดีที่สุดในโลก” แบบนี้คุณจะไม่สามารถติดตามความคืบหน้าสู่เป้าหมาย หรือไม่รู้ว่า คุณบรรลุเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่แต่อย่างใด คำว่า “บริษัทดีที่สุดในโลก” หมายถึง “มียอดขายสูงกว่าบริษัทอื่น” ใช่ไหม? หรือหมายความว่า อัตราการคงอยู่ของพนักงานของบริษัทคุณสูงที่สุดในสาขาเดียวกัน กันแน่? ถ้าเป้าหมายที่คุณกำหนดขึ้นมาไม่สามารถวัดผลได้ คงต้องพิจารณากันใหม่แล้ว

เป้าหมายที่มีประสิทธิผล คือ ความทะเยอทะยานอย่างหนึ่ง แต่ไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของการศึกษา MBA ให้สำเร็จภายในเวลาหกเดือน แบบนี้ถือว่าไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง แต่ถ้าเป็นภายในเวลาสอง หรือสามปี แบบนี้ถือว่ามีเหตุผล การจัดสรรเวลาในการบรรลุเป้าหมายอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าคุณไม่กำหนดเส้นตายที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริงก็คงไม่รู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ว่านี้อย่างไร ดังนั้น ในระดับหนึ่ง การจะกำหนดเป้าหมายระยะยาวอย่างไรนั้นจึงขึ้นอยู่กับว่า มันคือเป้าหมายที่คุณต้องการบรรลุในเวลาห้าปี หนึ่งปี หกเดือน หรือสามเดือน?

การจัดลำดับความสำคัญเรื่องกำหนดเวลาการตัดสินใจเรื่องเวลาของคุณเป็นผลจากกำหนดเวลาใช่ไหม? แล้วกำหนดเวลาที่ว่านี้เป็นผลจากปัจจัยภายนอก คิดขึ้นเอง หรือว่าทั้งสองอย่าง ? สิ่งที่ปรากฏในรายการของคุณสะท้อนเหตุผลความจำเป็นของคนอื่น หรือของคุณกันแน่? ถ้ากำหนดเวลามันเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ อันเป็นผลจากการวางแผนที่ผิดพลาดของผู้อื่นหรือความไม่แน่นอนของโครงการ ก็ควรเจรจาเรื่องกรอบเวลาใหม่ จะได้ไม่มีใครต่อว่าคุณที่จัดการภารกิจเสร็จล่าช้าเป็นประจำ ถ้าหากว่างานของคุณต้องอาศัยความช่วยเหลือ หรือการชี้แนะของผู้อื่นแล้วละก็ เท่ากับว่าความสามารถในการทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาของคุณ ขึ้นกับนิสัยการบริหารเวลาของผู้อื่นก็เช่นกัน

3.3 การจัดสรรเวลา

การบริหารเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายเช่นเดียวกับการบริหารเวลาในที่ทำงาน อย่างไรก็ตามคนจำนวนมากก็ไม่ได้เป็นผู้กำหนดการใช้เวลาส่วนตัวของตนเอง หากแต่ปล่อยให้เวลาของตนหมดไปกับปัญหา และโอกาสต่าง ๆ ที่เข้ามา

- จัดทำสมุดบันทึกกิจกรรมเช่นเดียวกับที่ทำในสำนักงาน เพื่อบันทึกสิ่งต่างๆ ที่เราทำนอกเวลางาน

- เพิ่มเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว ด้วยการลดการดูโทรทัศน์รวบรวมกิจกรรมที่ต้องเดินทางไปทางเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน และซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ต หรือสั่งซื้อทางไปรษณีย์ เป็นต้น

- จ้างคนอื่นให้ทำงานบางอย่างแทน หากพวกเขาสามารถทำงานเหล่านั้นได้ดีกว่า ด้วยค่าแรงที่ต่ำกว่าการที่เราจะทำเอง

- เนื่องจากเราต้องให้เวลาและความเอาใจใส่ในวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่มีอยู่ ดังนั้นเราจึงควรกำจัดสิ่งที่ไม่ค่อยมีคุณค่า หรือไม่มีคุณค่าต่อเราเลยออกไปเสียบ้าง

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 7
การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการบริหารเวลา

คำชี้แจง แบบวัดพฤติกรรมการบริหารเวลาสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลฉบับนี้มีจำนวน 10 ข้อ ให้เวลาทำ 10 นาที

ชื่อ.....นามสกุล.....สาขาวิชา.....ชั้นปีที่.....

ข้อ	รายการ	ใช่	ไม่ใช่
1	ทันทีที่นิสิตเข้าลิฟต์ นิสิตจะกดปุ่ม “ปิดประตู” โดยอัตโนมัติแทนการรอให้ ประตูลิฟต์ปิดเอง ใช่หรือไม่?		
2	โดยปกติแล้ว นิสิตจะตั้งเวลาให้นาฬิกาข้อมือ และนาฬิกาของนิสิตเรือนอื่น ๆ เดินตรงตามเวลามาตรฐานอย่างเคร่งครัด ใช่หรือไม่?		
3	ร้อยละ 30 ของอาหารเย็นที่นิสิตรับประทานเป็นอาหารถุง หรืออาหารสำเร็จรูปที่อุ่นแล้วรับประทานได้เลย ใช่หรือไม่?		
4	นิสิตรู้สึกว่าตนเอง “ทำกิจกรรมหลายอย่าง” ใช่หรือไม่ (เช่น นิสิตต้องอ่านหนังสือในระหว่างที่ฟังเพื่อนนำเสนองานในชั้นเรียน)?		
5	แม้ว่านิสิตจะทราบดีว่า นิสิตควรออกไปเดินย่อยหลังจากรับประทานอาหารกลางวัน เพื่อที่จะได้มีสุขภาพที่ดีและแข็งแรงอยู่เสมอ แต่นิสิตก็ยุ่งเกินกว่าจะทำเช่นนั้นได้ ใช่หรือไม่?		
6	นิสิตรับประทานอาหารกลางวัน พร้อมทั้งทำงาน หรือคุยโทรศัพท์ในระหว่างนั้นด้วย ใช่หรือไม่?		
7	นิสิตรับประทานอาหารว่างในขณะเรียน ใช่หรือไม่?		
8	หากมีคนโทรศัพท์มาแจ้งให้นิสิตทราบว่า พ่อของนิสิตถูกส่งตัวเข้าโรงพยาบาลเนื่องจากมีอาการเจ็บหน้าอก ความคิดแวบแรกของนิสิตคือ นิสิตคิดถึงความปลอดภัยของพ่อและคิดที่จะไปดูอาการของพ่อว่าเป็นอย่างไรบ้าง ส่วนความคิดต่อมา คือ นิสิตคิดว่าจะกระทบตารางเวลาเรียนของนิสิตในระหว่างนี้ ใช่หรือไม่?		
9	นิสิตอ่านอีเมล์ทั้งหมดทันที เพื่อดูว่ามีข้อความอะไรบ้างที่น่าสนใจและต้องดำเนินการ ใช่หรือไม่?		
10	นิสิตเพิ่มเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว ด้วยการลดการใช้อินเทอร์เน็ต ลดการดูโทรทัศน์ เพื่อรวบรวมเวลาที่เป็นอิสระหรือเวลาว่างของแต่ละวัน เพื่อให้ได้จำนวนเวลามากพอในแต่ละวัน สำหรับนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ใช่หรือไม่?		

เฉลย

ข้อ	คำตอบ
1	ไม่ใช่
2	ไม่ใช่
3	ไม่ใช่
4	ไม่ใช่
5	ไม่ใช่
6	ไม่ใช่
7	ไม่ใช่
8	ไม่ใช่
9	ไม่ใช่
10	ใช่

เกณฑ์ประเมิน

7 – 10 คะแนน หมายถึง ระดับ ดี

4 – 6 คะแนน หมายถึง ระดับ พอใช้

1 – 3 คะแนน หมายถึง ระดับ ปรับปรุง

แผนการจัดกิจกรรมที่ 8

เรื่อง การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก **เวลา 1ชั่วโมง 30นาที**

สาระสำคัญ

การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานที่เป็นผลสำเร็จหรือประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งการมีส่วนร่วมสร้างผลงาน (Contribution) และความรับผิดชอบต่อผลของงานนั้น

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่องของพฤติกรรมการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลงาน การประชุมแบบทรงประสิทธิผล โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าวว่าช่วยสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1. วิทยากรแบ่งนิสิตเป็น 5 กลุ่มๆละ 6 คน เพื่อทำใบกิจกรรม

2. วิทยากรให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตได้ช่วยกันสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารความรู้

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	2. การถาม -ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก	3.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 8
การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

1. ความหมายของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานที่เป็นผลสำเร็จหรือประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งการมีส่วนร่วมสร้างผลงาน (Contribution) และความรับผิดชอบต่อผลของงานนั้น ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร วิธีการทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิผล การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล และการประชุมทรงประสิทธิผล โดยอธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในองค์กรของผู้บริหารที่เกิดจากการให้ความสนใจในการมีส่วนร่วมสร้างผลงานของตนเองและผลงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น (สุธี พนาวร. 2552 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1995)

2. **พฤติกรรมของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอกสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล**

2.1 การมีส่วนร่วม (Participation)

2.1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึงการที่บุคคลได้มีสวนร่วมในการประกอบกิจกรรมที่เป็นคณะบุคคลและมีส่วนร่วมเข้าไปรับผิดชอบในผลงานนั้นร่วมกัน โดยไม่มีการบังคับ (ประสงค์ วิทยเกียรติ. 2552 : 189)

2.1.2 ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ประสงค์ วิทยเกียรติ. 2552 : 214 – 215; อ้างอิงจาก Cohen; & Uphoff. 1990)

1) **การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** (decision making) เป็น กระบวนการของการตัดสินใจนั้น โดยสิ่งแรกที่จะต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการตัดสินใจในช่วงริเริ่ม การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และ การตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2) **การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน** (implementation) เป็นการดำเนินงานโครงการ โดยการมีส่วนร่วมจัดเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่ง ที่มีบทบาทในการสร้างคำถามที่ว่า “ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์โดยวิธีใด” เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงาน และการประสานงาน

3) **การมีส่วนร่วมในการได้ผลประโยชน์** (benefits) เป็นการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม กิจกรรม ผลประโยชน์ของโครงการ ทั้งผลประโยชน์ทางบวกและผลประโยชน์ทางลบ หรือ ผลเสีย ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคล และสังคมด้วย

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (evaluation) เป็นการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยใช้การสังเกต ได้แก่ ความเห็น ความชอบ และความคาดหวัง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

2.2 ความรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) หมายถึง ความรู้สึกผูกมัดต่อผู้มอบหมายว่าจะต้องทำงานนั้นให้สำเร็จมีความรับผิดและชอบต่อผล (Outcome) ของงานนั้น (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2556: 26)

2.3 การประชุมแบบทรงประสิทธิผล

การประชุมมีประสิทธิผล เป็นความสำคัญกับการประชุมในประเด็นสำคัญ นั่นคือ การเตรียมความพร้อมก่อนการประชุม กระบวนการประชุม และการติดตามผลภายหลังการประชุม โดยแนวทางในการประชุมอย่างมีประสิทธิผลนี้ได้รับการประยุกต์มาจาก Harvard Manage Mentor

- มั่นใจว่าการประชุมที่จะจัดขึ้นนั้น เป็นการประชุมที่จำเป็น เนื่องจากทุกคนที่เข้าร่วมการประชุมนั้นต้องสละเวลาของตนมาเข้าร่วมการประชุม ซึ่งหากเราสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเราได้โดยไม่ต้องจัดการประชุมขึ้น เราก็ควรทำเช่นนั้นแทน

- แจ้งให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน โดยผู้เข้าร่วมการประชุมทุกคนควรจะสามารถตอบคำถามได้ว่า เพราะเหตุใดพวกเขาจึงต้องมาเข้าร่วมการประชุมนี้ ? และหากวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ ผู้เข้าร่วมประชุมต้องทำการตัดสินใจ คุณก็ต้องแน่ใจว่าทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์นี้ และก่อนที่การประชุมจะเริ่มขึ้น ผู้เข้าร่วมการประชุมก็ควรจะมีเวลาและข้อมูลต่าง ๆ ที่เพียงพอสำหรับการเตรียมตัวเพื่อเข้าร่วมการประชุม

- เชิญแค่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุมเท่านั้น ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในการประชุมหรือผู้ที่สามารถได้รับประโยชน์ในการเรียนรู้จากการหารือของที่ประชุมได้

- จัดทำวาระการประชุมไว้ล่วงหน้า โดยวาระการประชุมนี้เป็นสิ่งที่บอกให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมได้ทางอ้อม

- หารือกับผู้เข้าร่วมการประชุมคนสำคัญ ๆ ล่วงหน้าก่อนการประชุม โดยคุณสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุมได้ดียิ่งขึ้น หากคุณทราบล่วงหน้าว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในที่ประชุมคิดอย่างไร เกี่ยวกับประเด็นสำคัญ ๆ ในวาระการประชุม และคุณอาจจะเปลี่ยนแปลงหัวข้อในวาระการประชุมจากสิ่งที่คุณได้รับทราบมาก็ได้

- ย้ำให้ทุกคนเตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมการประชุมซึ่งจะช่วยให้การประชุมดำเนินไปได้รวดเร็วขึ้น โดยการเตรียมความพร้อมสำหรับเข้าร่วมการประชุมนี้ หมายรวมถึง การนำเอกสารรายงาน หรือสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประชุมเข้ามายังที่ประชุม รวมทั้งการเตรียมตัวเพื่อมีส่วนร่วมในการหารือ และการตัดสินใจของที่ประชุมด้วย

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 8
การมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
2. ให้นิสิตวิเคราะห์คุณลักษณะของการมุ่งเน้นการสร้างผลงานสู่ภายนอก จากกรณีศึกษา
3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง มีความประสงค์ที่จะจัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่อาเซียนให้กับนิสิตนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยมีกำหนดการจัดกิจกรรมในวันเสาร์ที่ 24 ตุลาคม 2559 และได้มอบหมายให้นายสมศักดิ์ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ฝ่ายกิจการนิสิต ได้ดำเนินการวางแผนการจัดกิจกรรม และ รายงานผลงานดำเนินงานให้คณบดีทราบ ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2559

ถ้านิสิตเป็นนายสมศักดิ์ นิสิตจะดำเนินการต่อไปอย่างไรเพื่อให้การจัดกิจกรรมดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะอะไร

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน .....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 9

เรื่อง การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน เวลา 1ชั่วโมง 30นาที

สาระสำคัญ

การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน หมายถึง การนำจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้เป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานร่วมกันทั้งจุดแข็งของตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและของผู้ใต้บังคับบัญชา บนแนวคิดว่าจุดแข็งทั้งหมดที่มีคือหนทางสู่ความสำเร็จ

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

2. ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

3. องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่ององค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน ประกอบด้วย การสร้างพรสวรรค์ ความรู้ ทักษะ โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับองค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าวว่าช่วยสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติการ

1. วิทยากรแบ่งนิสิตเป็น 5 กลุ่มๆละ 6 คน เพื่อทำใบกิจกรรม

2. วิทยากรให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตศึกษาได้สรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารความรู้

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	1.การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	2. ถาม-ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน	3.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 9
การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

1. ความหมายของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน หมายถึง การนำจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้เป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานร่วมกันทั้งจุดแข็งของตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและของผู้ใต้บังคับบัญชา บนแนวคิดว่าจุดแข็งทั้งหมดที่มีคือหนทางสู่ความสำเร็จดรักเกอร์ (สุธี พนาวร. 2552 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) ตลอดจนความสามารถพิเศษในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้แทบจะสมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอ ในระดับที่สามารถคาดหวังผลสำเร็จ (เอธ แย้มประทุง. 2553 : 23)

2. ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

เป็นสิ่งที่ใช้เพิ่มศักยภาพแก่ตนเอง องค์กร สังคม และยังช่วยในการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างดีที่สุด โดยใช้เป็นตัวกำหนดการเลือกวงการอาชีพ และการแสดงออกในบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมในอาชีพการงานของตนเอง (เอธ แย้มประทุง. 2553 : 188)

3. องค์ประกอบของจุดแข็งในการสร้างผลงาน ประกอบด้วย (เอธ แย้มประทุง. 2553 : 27 - 28)

3.1 พรสวรรค์ คือแบบแผนของความคิด ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดซ้ำ ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ

3.2 ความรู้ ประกอบด้วย ข้อมูลและบทเรียนที่ได้เรียนรู้ เป็นสิ่งที่สามารถหามาได้ด้วยการเรียนรู้

3.3 ทักษะ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนในการทำกิจกรรม เป็นสิ่งที่หามาได้ด้วยการฝึกฝน

4. การสร้างจุดแข็งในการสร้างผลงาน

การสร้างจุดแข็ง นอกจาก การคำนึงถึงองค์ประกอบของจุดแข็งทั้ง 3 ประการ โดยเฉพาะการสร้างพรสวรรค์ของตนเองที่จะต้องยึดหลักเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1) ปฏิกิริยาตอบสนองแบบที่เกิดขึ้นเองในทันทีทันใดต่อสถานการณ์ที่บุคคลประสบอยู่ในขณะนั้น

2) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนความเป็นจริงทางกายภาพของตนเอง เช่น มีความปรารถนาที่จะสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อช่วยประหยัดพลังงานไฟฟ้า

3) มีการเรียนรู้ได้เร็ว

4) มีความพึงพอใจ

5. **อุปสรรคในการสร้างจุดแข็งในการสร้างผลงาน** ได้แก่ จุดอ่อน เพราะเป็นสิ่งที่บุคคลมักจะใส่ใจมากกว่าจุดแข็งของตน เพราะว่า เกิดจากสาเหตุพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1) กลัวจุดอ่อน เพราะว่า เป็นสิ่งที่มีอำนาจเหนือความมั่นใจในจุดแข็งของตนและบุคคลส่วนใหญ่มักเชื่อว่า จุดอ่อนเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุง

2) กลัวความล้มเหลว เพราะว่า เมื่อบุคคลค้นพบจุดแข็งของตนเอง และนำจุดแข็งนั้นมาใช้แบบทุ่มเทสุดตัวแต่ยังพบว่าเกิดความล้มเหลว ทำให้เกิดความรู้สึกปวดร้าวต่อความล้มเหลวนั้นอย่างรุนแรง หรือ เกิดความอายที่ได้ประกาศจุดแข็งและฝึกฝนแต่ก็ยังล้มเหลว นอกจากนี้ความล้มเหลวมักถูกสังคมเยาะเย้ยเป็นพิเศษ

3) กลัวตัวตนที่แท้จริงของตนเอง เพราะ บุคลมักมีแนวคิดว่า ตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ไม่ได้มีความพิเศษมากมายอะไร ไม่ดีพอ ไม่หมั่นใจในตนเอง มักมีความเชื่อว่าความสำเร็จได้มาจากโชคและสถานการณ์มากกว่าความมีพรสวรรค์ของตน

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 9
การให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับจุดแข็งในการสร้างผลงาน

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน

2. ให้นิสิตวิเคราะห์องค์ประกอบของจุดแข็งในการสร้างผลงาน และจุดอ่อน ของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม พร้อมสรุปและวาดภาพลงในกระดาษโปสเตอร์ ในเวลา 15 นาที

3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 10

เรื่อง การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน เวลา 1ชั่วโมง 30นาที

สาระสำคัญ

การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน หมายถึง การมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ และรู้จักบังคับตนเองให้จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ควรทำเป็นสิ่งแรก รู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่มาก่อน (Piorities) กับสิ่งที่มาทีหลัง (Posteriorities)

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

เนื้อหา

1. ความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

2. พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานโดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่องพฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย การรู้จักบังคับตนเอง การมีวินัย การจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าวว่าช่วยสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรให้นิสิตยกตัวอย่างพฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ในด้านใด ด้านหนึ่งของตนเอง และให้เพื่อนๆ ในห้องพิจารณาว่าใช่หรือไม่ เพราะอะไร

2.วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงาน และสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารการฝึกอบรม

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน	2.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

. ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 10
การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

1. ความหมายของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน หมายถึง การมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ และรู้จักบังคับตนเองให้จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ควรทำเป็นสิ่งแรก รู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่มาก่อน (Piorities) กับสิ่งที่มาทีหลัง (Posteriorities) (สุธี พนาวร. 2552 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1995))

2. คุณลักษณะของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

3.1 การรู้จักบังคับตนเอง

3.1.1 ความหมายของการรู้จักบังคับตนเอง หมายถึง การควบคุมอารมณ์ด้วยจิตใจที่เด็ดเดี่ยว และเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่หวั่นไหว การทำให้อารมณ์มีความหนักแน่น ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการควบคุมพฤติกรรมของตนอย่างมีเหตุผล โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึกเป็นหลัก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546 : 12)

3.1.2 ความสำคัญของการรู้จักบังคับตนเอง เนื่องจากการบังคับตนเอง จำเป็นต้องอาศัยอารมณ์ความรู้สึกเป็นรากฐาน การรู้จักบังคับตนเองกล่าวได้ว่า เป็นการบังคับควบคุมอารมณ์ความรู้สึกเพื่อความสำเร็จต่อเป้าหมาย หรือการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข หากขาดการเรียนรู้ที่จะบังคับควบคุมตนเองได้แล้ว อารมณ์ความรู้สึกที่แสดงออกจะสร้างความเสียหายให้กับตนเอง หรือสังคม ได้มากมายเสมอ ถึงแม้ว่าบุคคลนั้น จะมีความเก่งกาจ สามารถ และมีความมุ่งมั่นมากก็ตาม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546 : 13) นอกจากนี้ การควบคุมตนเอง ยังใช้เป็นเครื่องมือจำเป็นต่อการนำความกระตือรือร้นไปใช้ในทิศทางสู่จุดหมายอย่างสร้างสรรค์ (ปสงค์ อาสา. 2557 : 375)

3.1.3 ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เพื่อการบังคับตนเอง ประกอบด้วย การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ การมีวินัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546: 14 – 15, 21, 54 - 56)

1) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (emotion quotient)

1.1) ความหมายของการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง ภาวะจิตใจที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ให้มีความมั่นคง สุขุม ไม่หวั่นไหวง่าย เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์คาดไม่ถึง

1.2) ความสำคัญของวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้ที่บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะประพฤติและวางตนได้อย่างเหมาะสม จะเป็นผู้ที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น มีโอกาสพบ

ความสำเร็จในเป้าหมายของการดำรงชีวิตมากกว่าความล้มเหลว เพราะว่า มีงานวิจัยพบว่า วุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของมนุษย์มากกว่าความฉลาด (intelligence quotient))

2) การมีวินัย

2.1 ความหมายของการมีวินัย

คำว่า "วินัย" ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ หรือการอยู่ในระเบียบแบบแผน คำว่าวินัยนักศึกษา หมายถึง การดำเนินการใดๆ เพื่อให้นักศึกษาปฏิบัติอยู่ในระเบียบแบบแผน ซึ่งมีสองลักษณะ คือ ลักษณะแรก เป็นการควบคุมจากภายนอก โดยการออกกฎระเบียบ และการลงโทษผู้ฝ่าฝืน ลักษณะที่สอง เป็นการส่งเสริมให้นักศึกษามีความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง ซึ่เป็นการควบคุมจากภายในอีกทางหนึ่ง(สำเนาว์ ขจรศิลป์. 2537: 94)

2.2 ความสำคัญของการมีวินัย การมีวินัยเป็นสิ่งที่ฝึกให้เกิดขึ้นได้ในชีวิต จะช่วยในการบังคับตนเองให้เดินตรงตามกรอบที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้มาก เป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลต้องเป็นผู้มีวินัย ไม่ว่าจะกระทำสิ่งใด เมื่อใด อย่างไร มีความตระหนักรู้ว่า เหตุการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นมีความสำคัญเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย จะส่งผลให้ แผนการ เป้าหมายชีวิตที่กำหนดไว้ จะเสียไปหรือไม่ โดยที่การฝึกตนเองให้มีวินัย ต้องใช้กำลังใจในการเอาชนะตนเอง ให้ผ่านอุปสรรคของการดำเนินชีวิตตามอารมณ์ความรู้สึกและค่านิยมที่ไม่สมเหตุสมผล การมีวินัยสม่ำเสมอจะทำให้เรากระทำความผิดพลาดน้อยลงและก้าวสู่ความสำเร็จได้อย่างง่ายดายมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การมีวินัย จะช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในชีวิต หากเป็น กฎ ระเบียบ ขององค์กร สังคม ประเทศชาติ จะช่วยสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย สังคมสงบ ปราศจากความวุ่นวาย ท้ายที่สุดจะนำพาประเทศชาติ ให้ได้รับการพัฒนา ทัดเทียมกับนานาชาติได้ หากขาดวินัยในชีวิตตนเอง หรือเป็นผู้ไร้วินัยจนนำไปสู่การสร้างนิสัยความเห็นแก่ตัว มีนิสัยชอบผลัดวันประกันพรุ่ง ซึ่งเป็นคุณลักษณะ ที่จะทำให้ชีวิตก้าวไปทางความล้มเหลว ซึ่งแก้ไขได้ด้วยการ " ลงมือกระทำโดยทันทีทันใด "

2.3 องค์ประกอบของการมีวินัย มี 3 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้ตรงต่อเวลา 2) ความเป็นผู้เสมอตนเสมอปลาย 3) ความเป็นผู้มีระเบียบ

3.2 การจัดลำดับความสำคัญของงาน

จัดลำดับความสำคัญของงาน คือ เมื่อคุณจัดทำรายการของงานที่ต้องทำเรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็จัดความสำคัญของงานแต่ละงานเป็น ก ข หรือ ค โดยลำดับความสำคัญ ก แสดงว่าเป็นงานที่สำคัญมาก ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญนี้ควรจะสะท้อนถึงความสำคัญของเป้าหมายด้วย ดังนี้ (สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. 2550: 43 - 44)

ความสำคัญลำดับ ก สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายสำคัญ โดยเป็นงานที่มีคุณค่าต่อบริษัทมากและต้องได้รับความสำคัญเหนืองานอื่น

ความสำคัญลำดับ ข สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายสนับสนุน และเป้าหมายเสริมที่มีคุณค่าต่อบริษัทมาก โดยงานเหล่านี้มีคุณค่าปานกลางและมีความเร่งด่วนมาก

ความสำคัญลำดับ ค สำหรับทั้งงานเร่งด่วนและงานไม่เร่งด่วนที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อบริษัทเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

การจัดลำดับก่อนหลังของงานตามความเหมาะสม เมื่อคุณพิจารณางานที่คุณต้องทำแล้ว คุณจะสังเกตเห็นว่า งานส่วนหนึ่งต้องทำต่อเนื่องกันเป็นลำดับก่อนหลัง นั่นคือ ต้องทำงานชิ้นหนึ่งให้เสร็จก่อน แล้วจึงเริ่มต้นทำงานชิ้นต่อไปได้

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 10
การมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงาน

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
2. ให้นิสิตวิเคราะห์พฤติกรรมของการมุ่งเน้นงานหลักและจัดลำดับความสำคัญของงานจากกรณีศึกษา ในเวลา 15 นาที
3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

กรณีศึกษา

สมชาย เป็นนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ชั้นปีที่ 3 และจะต้องออกไปฝึกงานที่สถานประกอบการแห่งหนึ่ง ในขณะเดียวกันสมชายก็มีนัดกับอาจารย์ที่จะต้องสอบซ่อมในวิชาสำคัญที่ไม่ผ่าน **ซึ่งเป็นวันและเวลาตรงกันกับต้องเข้ารายตัวสำหรับการฝึกงานในวันแรก**

☆จากกรณีดังกล่าว ถ้านิสิตเป็นสมชาย นิสิตจะแก้ไขสถานการณ์อย่างไร เพื่อไม่ให้กระทบทั้งการฝึกงานและการสอบซ่อม เพราะเหตุใด

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน .....

.....

.....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 11

เรื่อง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล เวลา 1ชั่วโมง 30นาที

สาระสำคัญ

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอันทรงประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1 การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2 ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3 การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4 แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจและผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5 กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback)

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล
2. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล
3. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล
4. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
5. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้

เนื้อหา

1. ความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล
2. กระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล
3. รูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล
4. องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย กระบวนการ รูปแบบ ของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย กระบวนการ รูปแบบ ของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล พร้อมเล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาองค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2) ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3) การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4) แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5) กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) โดยใช้สื่อ power point

2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับคุณลักษณะของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล สำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าวช่วยสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรยกตัวอย่าง เช่น หากนิสิตได้รับผิดชอบดำเนินโครงการรับน้อง สิ่งแรกที่นิสิตควรทำคืออะไร ให้นิสิตได้พิจารณาและนำคุณลักษณะของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลด้านใดด้านหนึ่งมาประกอบการพิจารณา

2.วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงานและสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารการฝึกอบรม

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	2. การถาม –ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถเข้าใจรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	3. การถาม –ตอบ
4. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล	4.แบบประเมินใบกิจกรรม
5. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้	5.แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

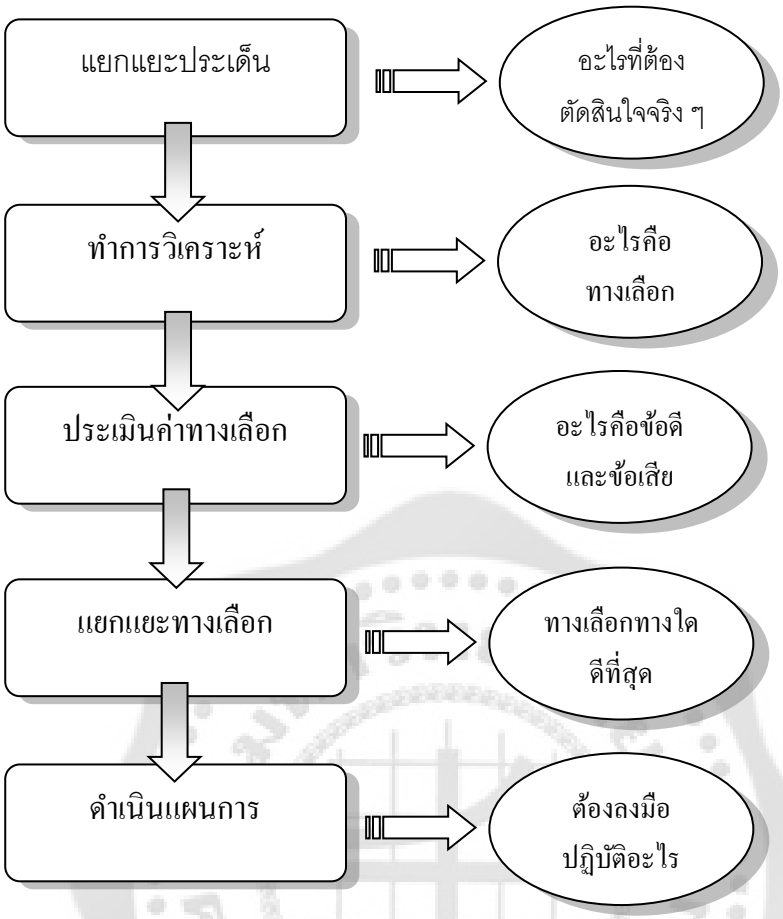
.....

เนื้อหาเรื่องที่ 11
การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

1 ความหมายของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด มีผลในทางปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอันทรงประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1 การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2 ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3 การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4 แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5 กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ (Feedback) (สุธี พนาวร. 2552 : 20 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1995) เป็นการเลือกระหว่างแนวทางเลือกหลายๆ ทางที่คาดหวังว่าจะได้รับผลเป็นที่น่าพอใจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจทางการบริหารไม่ใช่จุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน หากแต่การตัดสินใจทางการบริหารจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการการแก้ไข และการตัดสินใจนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติ (วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 195) ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกทางใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุดนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2556 : 258)

2.กระบวนการการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

การตัดสินใจเป็นการชี้ขาด หรือเป็นการเลือกตั้งแต่สองทางเลือกขึ้นไป เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งแต่การแก้ปัญหาไปจนถึงการดำเนินแนวทางการปฏิบัติให้เป็นผล โดยนิยามแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องทั้งหมด โดยมีการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ ดังภาพประกอบ 3

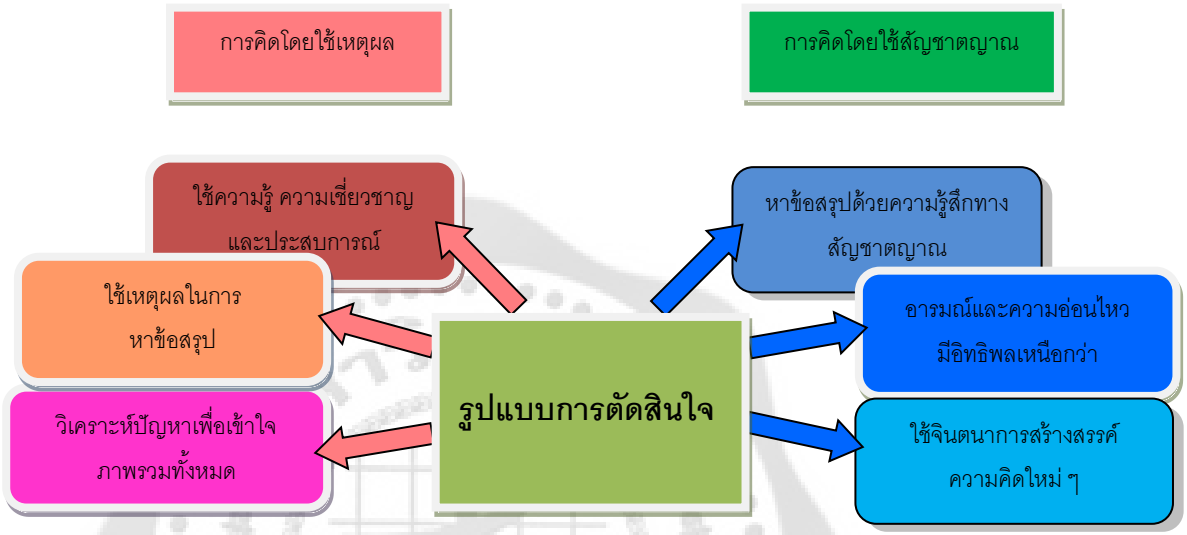


ภาพประกอบ 3 วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ

ที่มา : เสาวรส มิตราปิยานุรักษ์. (2546 : 8)

3 รูปแบบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

คนเราจะมีรูปแบบการตัดสินใจเฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นเชิงเหตุผล หรือเชิงสร้างสรรค์ แต่วิธีการตัดสินใจควรมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ผู้ตัดสินใจที่ดีต้องไม่ปล่อยให้เรื่องบุคลิกลักษณะมาควบคุมกระบวนการตัดสินใจ



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการตัดสินใจ

ที่มา : เสาวรส มิตราปิยานุรักษ์. (2546 : 10)

4. ข้อควรจำสำหรับการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

1) กระบวนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับการเข้าถึงข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้อง

2) วิธีการที่เป็นระบบในการตัดสินใจช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

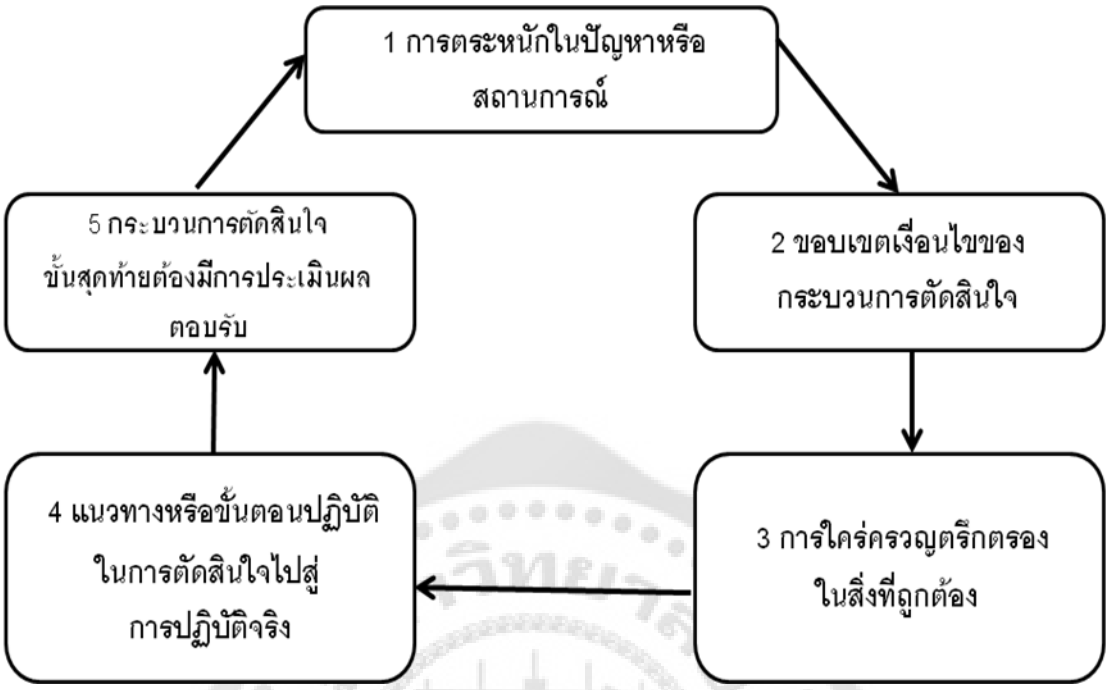
3) เมื่อมีการตัดสินใจ ควรพิจารณาคำคัดค้านอย่างจริงจัง

4) การยอมรับความเสี่ยงที่เข้าใจอย่างดีย่อมดีกว่าความเสี่ยงที่ไม่รู้จัก

5) การคิดอย่างมีระบบดีกว่าการคิดแบบด่วนตัดสินใจ

5. . **องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล**

ประกอบด้วย 1 การตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ 2 ขอบเขตเงื่อนไขของกระบวนการตัดสินใจ 3 การใคร่ครวญตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้อง 4 แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติในการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติจริง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดภารกิจ และผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ 5 กระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องมีการประเมินผลตอบรับ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

ที่มา : Drucker (1995)

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 11
การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุองค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
2. ให้นิสิตวิเคราะห์องค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลในเวลา 15 นาที
3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

กรณีศึกษา

สมพงษ์ เป็นนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม ชั้นปีที่ 3 และได้ออกไปฝึกงานที่สถานประกอบการแห่งหนึ่ง ซึ่งพบว่าผู้จัดการเป็นคนดี มีความเมตตา และที่สำคัญจบสถาบันเดียวกับสมพงษ์ ทำให้สมพงษ์รู้สึกมีความสุขและผูกพันกับสถานประกอบการแห่งนี้มาก หลังจากฝึกงาน และเมื่อจบการศึกษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สมพงษ์ได้ไปสมัครงาน ณ สถานประกอบการที่ตนไปฝึกงานเมื่อสมัยเรียน**ทันที** นอกจากนั้นยังได้ไปสมัครงานที่อื่นไว้อีกหลายแห่ง **โดยระบุเงินเดือนตามที่ตนต้องการ** ซึ่งสถานประกอบการที่สมพงษ์ไปฝึกงานและที่สมพงษ์ไปสมัครงานไว้อีกหลายแห่งมีความประสงค์ที่จะรับสมพงษ์เข้าทำงาน แต่ต้องได้รับเงินเดือนตามที่กำหนดของบริษัท ยกเว้นมีอยู่แห่งหนึ่งได้ตอบรับสมพงษ์เข้าทำงาน และได้รับเงินเดือนตามที่สมพงษ์ต้องการ แต่มีข้อแม้ว่าสมพงษ์ต้องเดินทางไปทำงานต่างจังหวัด

จากกรณีดังกล่าว ถ้านิสิตเป็นสมพงษ์ นิสิตจะตัดสินใจอย่างไร เพราะเหตุใด

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน .....

แผนการจัดกิจกรรมที่ 12

เรื่อง วัฒนธรรมข้ามชาติ **เวลา 1ชั่วโมง30นาที**

สาระสำคัญ

วัฒนธรรมข้ามชาติ เป็น วัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติกันในแต่ละชาติ ไม่ว่าจะเป็นด้านภาษาในการสื่อสาร ภาษาและวัฒนธรรม ความฉลาดทางสังคม ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละชาติ

จุดประสงค์ของการเรียนรู้

1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล
4. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติจริงได้

เนื้อหา

1. ความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ
2. ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ
3. คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติโดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรอภิปรายซักถามในประเด็น เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้โดยการสังเกตเชิงสะท้อนกลับ

1. วิทยากรนำเสนอเนื้อหาเรื่อง คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล ประกอบด้วย ภาษาในการสื่อสาร ภาษาและวัฒนธรรม ความฉลาดทางสังคม โดยใช้สื่อ power point
2. วิทยากรให้นิสิตได้สะท้อนความคิดกลับเกี่ยวกับเรื่อง คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผลดังกล่าวว่าช่วยสร้างแนวคิดและมีประโยชน์ต่อนิสิตอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองเชิงปฏิบัติ

1.วิทยากรให้นิสิตยกตัวอย่างภาษาพูดคำว่า “สวัสดี” หรือคำพูดที่แสดงการทักทายในแต่ละชาติทางแถบภูมิภาคเอเชีย

2.วิทยากรให้นิสิตทำใบกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการเรียนรู้

1. วิทยากรให้นิสิตแต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลงานและสรุปเนื้อหา

2. วิทยากรตรวจสอบความถูกต้องและสรุปเนื้อหาเพิ่มเติมโดยใช้แผนภูมิมโนทัศน์

สื่อการเรียนรู้

1. power point

2. เอกสารการฝึกอบรม

3. ใบกิจกรรม

4. แผนภูมิมโนทัศน์

การประเมินผล

จุดประสงค์	เครื่องมือ/วิธีการ
1. เพื่อให้นิสิตสามารถบอกความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ	1. การถาม -ตอบ
2. เพื่อให้นิสิตสามารถอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ	2. การถาม -ตอบ
3. เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติ	3. แบบประเมินใบกิจกรรม 4. แบบสังเกต
4. เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติจริงได้	5. แบบประเมินใบกิจกรรม

บันทึกผลการจัดกิจกรรม

ด้านปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาเรื่องที่ 12
วัฒนธรรมข้ามชาติ

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่แสดงออกตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งเป็นผลมาจากขนบธรรมเนียม ประเพณี ศาสนา ความเชื่อ การศึกษา และการอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนการปฏิบัติตามแบบอย่างและข้อกำหนดของสังคมนั้น (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 35)

วัฒนธรรมข้ามชาติ เป็น วัฒนธรรมที่บุคคลมาจากต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมมาอยู่ร่วมกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมกับการทำงาน และปรับตัวเข้าหากัน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ได้ ซึ่งวัฒนธรรมข้ามชาติมีความสำคัญ ดังนี้ (บรรจง อมรชีวิน. 2547: 11 – 14)

ความสำคัญของวัฒนธรรมข้ามชาติ

วัฒนธรรมข้ามชาติมีความสำคัญกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากสภาวการณ์ปัจจุบันของโลกยุคโลกาภิวัฒน์ ภูมิภาคเอเชียได้กลายเป็นเป้าหมายใหญ่ของการุกเข้ามาของคนตะวันตกและจากทั่วโลกอีกครั้งหนึ่งแต่ไม่ใช่การมารุกรานในเชิงครอบครองเหมือนในอดีต แต่เป็นการเข้ามาเพื่อการค้าและการลงทุน ทั้งนี้เนื่องจากการเติบโตของทวีปเอเชียทางด้านเศรษฐกิจได้กลายเป็นตลาดของผู้บริโภคกว่า 40% และเป็นของผู้ผลิตกว่า 50% ของผลผลิตทั่วโลก เอเชียจำเป็นที่จะต้องเปิดประตูการค้าและการลงทุนให้กว้าง บริษัทข้ามชาติได้กรีฑาทัพเข้ามาทั่วทั้งภูมิภาคนี้ ทั้งสินค้าและบริการมีการเคลื่อนย้ายข้ามประเทศอย่างรวดเร็ว รัฐบาลของแต่ละประเทศได้เร่งเปิดเสรีการค้าและการลงทุน

สภาพการณ์เช่นนี้ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมและภาษาเป็นสิ่งสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับการทำธุรกิจ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เกิดขึ้นในบริษัทเหล่านี้ อาจเห็นได้ว่า บริษัทข้ามชาติดังกล่าวอาจมีคนอเมริกาเป็นเจ้าของ มีที่ตั้งอยู่ในสิงคโปร์ มีประธานเป็นคนอเมริกัน มีชาวมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ หรือคนไทยเป็นผู้จัดการ และยังมีพนักงานจากชาติต่างๆ กันออกไปอีก

การจัดการกับความหลากหลายในวัฒนธรรม จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการจัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ดี การลดความขัดแย้งให้น้อยลง และผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมให้มีขึ้น ถือได้ว่าเป็นการจัดการยุคใหม่ ความยุ่งยากในการจัดการดังกล่าวข้างต้น อยู่ที่แต่ละคนมักมีมุมมองกันว่าตัวเองอยู่ในชาติพันธุ์ที่เหนือกว่า (ethnocentrism) หรืออีกนัยหนึ่งมองว่าตนเองอยู่ในวัฒนธรรมที่สูงกว่าคนอื่น ดีกว่าของใคร คนอื่นอยู่ในสถานะที่ต่ำกว่าและไร้คุณค่ากว่า เช่น คนอเมริกัน อังกฤษ และฝรั่งเศส มีแนวโน้มที่จะมองคนกลุ่มอื่นว่ามีวัฒนธรรมที่ล้าหลังและต่ำต้อยกว่า ทั้งนี้ อาจมีมุมมองมาจากการเทียบเคียงว่าวัฒนธรรมที่เจริญมาจากตัววัดทางเศรษฐกิจที่ก้าวหน้ากว่า ใครที่ไม่เจริญก็

น่าจะมาจากผลของวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ยังล้าหลังอยู่ ในขณะเดียวกัน คนฟิลิปปินส์ก็มองว่าตัวเองมีวัฒนธรรมที่เหนือกว่ามาเลเซีย เพราะว่าเมื่อครั้งอยู่ใต้อาณานิคมของสเปนกว่า 400 ปี ได้เรียนรู้วัฒนธรรมที่เจริญมาก่อนแล้ว

การมองว่าตัวเองมีขาติพันธุ์และวัฒนธรรมที่เหนือกว่าคนอื่นนั้น เกิดจากการหล่อหลอมมาจากความเชื่อและค่านิยมส่วนตัวของคนคนนั้นในสังคมของตนเอง ทำให้มองวัฒนธรรมของคนอื่นแปลกแยกและต่างออกไป แต่ด้วยความอยู่รอดในการที่จะต้องร่วมมือกัน การร่วมมือโดยปริยายจึงต้องเกิดขึ้นในองค์กร

2. คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับภาวะผู้นำแบบทรงประสิทธิผล

2.1 ภาษาในการสื่อสาร

ภาษาก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมในแถบเอเชียและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงาน ภาษาอังกฤษที่ใช้ในทางธุรกิจยังคงเป็นภาษาที่สองในประเทศที่เคยเป็นอาณานิคมหลายประเทศ หรืออย่างประเทศที่ไม่เคยเป็นอาณานิคมอย่างประเทศไทยก็เช่นกัน

แต่บ่อยครั้งพบว่า เมื่อภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาของตัวเองจึงไม่ถนัดที่จะพูด พนักงานจึงอาจพูดอะไรออกไปอย่างไม่ถูกต้องในบางครั้งได้ เลยทำให้เลือกที่จะอยู่เฉย ๆ ไม่พูดอะไรดีกว่า เพราะพูดไปแล้วอาจผิดได้ หรือมีไม่น้อยที่แสดงความเห็นออกไปโดยที่ยังไม่เข้าใจความหมายที่อีกฝ่ายพูดว่าหมายถึงอะไร ในกรณีอย่างที่ว่านี้บุคคลคนนั้นอาจถูกมองไปโดยปริยายว่าเป็นพนักงานธรรมดาไม่ได้มีความสามารถอะไร ซึ่งความจริงอาจไม่ได้เป็นอย่างนั้น แต่ด้วยอุปสรรคของภาษาจึงไม่อาจแสดงออกได้อย่างเต็มที่ การใช้ภาษาจึงอาจพูดออกไปอย่างง่าย ๆ ไม่ได้มีความซับซ้อนหรือเล่นคำให้เลิศหรูดูมีภูมิอย่างใด อุปสรรคของการสื่อสารทางภาษาจึงกลายเป็นตัววัดได้ว่าทำให้ไม่สามารถเข้าพวกกับกลุ่มที่มีวัฒนธรรมเด่นในองค์กรนั้น

2.2 ภาษาและวัฒนธรรม

เราจะผสานให้มีความกลมกลืนในทีมได้อย่างไร ในการเริ่มต้นคงต้องทำความเข้าใจในเรื่องของภาษาและประวัติศาสตร์พื้นฐานของประเทศนั้น นี่คือการลงทุนที่ไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเท่าใด ในการเรียนภาษาต่างประเทศให้พอใช้ได้อาจใช้เวลาระหว่าง 250-500 ชั่วโมงในระยะเวลา 3 เดือน และอาจเสริมอย่างเข้มข้นอีก 2-3 สัปดาห์ที่เรียนเดิมเวลา (อย่างน้อย 40 ชั่วโมง) ทั้งนี้หากจะเรียนภาษาญี่ปุ่น จีน อาราบิก และรัสเซีย ต้องใช้เวลามากกว่านี้เป็นสองเท่า ส่วนการเรียนประวัติศาสตร์นั้นคงใช้เวลาอีกประมาณ 2-3 สัปดาห์

การละเลยในเรื่องนี้อาจนำความเสียหายมาสู่บริษัทได้ และการลงทุนในเรื่องการอบรมการเรียนภาษาก็ใช้จ่ายไม่มาก แต่จะได้ผลสูงในการทำงาน หาไม่แล้วบริษัทก็จะเกิดความสูญเสียอย่างกรณีบริษัทอังกฤษที่ลงทุนไปนับ 10 ล้านปอนด์ โดยถ้าหากจะเสียเงินอีกไม่เกิน 200,000 ปอนด์

ในการจัดอบรมให้กับผู้บริหารประมาณ 20 คนก็จะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น แต่นี่กลับทำให้บริษัทต้องขาดทุนบางครั้งนับ 100 ล้านปอนด์เลยทีเดียว

มีบริษัทไม่น้อยที่คิดว่าระบบการบริหาร รวมทั้งกลยุทธ์ของบริษัทสามารถนำไปใช้ได้ทั่วโลก เพราะว่ามีประสิทธิภาพ แต่การนำไปใช้บางประเทศโดยไม่ได้ดูถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่น ก็จะประสบความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

2.3 ความฉลาดทางสังคม

ความฉลาดทางสังคม คือ เกี่ยวข้องกับความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่ทันตั้งตัว ระหว่างการเจรจา การรับมือกับความผิดพลาด และการปิดการเจรจาความสามารถดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยคุณสมบัติ คือเป็นทั้งนักพูดและนักฟังที่ดี ต้องทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก คนที่ฉลาดเข้าสังคมจะต้องเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี แม้จะมีความแตกต่างกันในแง่ของภูมิหลัง อายุ วัฒนธรรม หรือชนชั้นทางสังคมก็ตาม และที่สำคัญต้องมีความสามารถทำให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกเป็นกันเองและผ่อนคลายในระหว่างสนทนา หลายต่อหลายอาชีพจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าสังคม เพื่ออำนวยให้งานของพวกเขามีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสามารถในการเข้าสังคมนี้เราจำเป็นต้องฝึก และข่าวดีก็คือ เราสามารถฝึกฝนได้

ความฉลาดทางสังคม (social intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ดีและทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ เรียกย่อ ๆ ว่า SPACE ได้แก่ (1) รู้สถานการณ์ (situation awareness) (2) การแสดงออก (presence) (3) ความจริงใจ (authenticity) (4) ความชัดเจน (clarity) และ (5) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) มีรายละเอียดดังนี้

1) รู้สถานการณ์ (situation awareness) หมายถึง ความสามารถในการอ่านตีความพฤติกรรมของคนในแต่ละสถานการณ์ เป็นกุญแจสำคัญของความปลอดภัยส่วนบุคคล (personal security) ซึ่งต้องอาศัยประสาทสัมผัสทั้งหมด สายตาสามารถเห็นภัยคุกคามที่อยู่ข้างหน้า ในขณะที่หูสามารถได้ยินเสียงที่มาข้างหลังได้ เมื่อมีความผิดปกติในทิศทางใดก็ตามต้องหันไปดูเพื่อแยกแยะว่าสิ่งนั้นเป็นภัยคุกคามหรือไม่ ความตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ทำให้เรารู้ว่ามีอะไรอยู่รอบตัว มีใครกำลังเข้ามาใกล้หรืออยู่ที่ใด มีที่หลบซ่อนสำหรับคนร้ายอยู่ใกล้หรือไม่ ทำให้เราสามารถเตรียมตัวที่จะตอบสนองได้ดี โอกาสที่คนร้ายจะปรากฏตัวอย่างไม่ทันตั้งตัวจึงเป็นไปได้ยาก วัดด้วยการใช้หลักจิตวิทยา แบ่งเป็นระดับมากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2) การแสดงออก (presence) หมายถึง การแสดงออกทั้งวัจนภาษา (verbal language) การพูด และอวัจนภาษา (nonverbal language) ภาษาท่าทางของตัวเราจะเป็นตัวกำหนดภาพของตัวเราในใจผู้อื่น

3) **ความจริงใจ** (authenticity) หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้คนอื่นตัดสินว่าตัวเราเป็นคนซื่อสัตย์ เปิดเผย และเป็น “ของแท้”

4) **ความชัดเจน** (clarity) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายความคิดและแสดงความคิดเห็น

5) **ความเห็นอกเห็นใจ** (empathy) หมายถึง ความสามารถในการ “เชื่อมต่อ” กับผู้อื่น ความฉลาดทางสังคมกับเซลล์ประสาทของผู้นำ

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางสังคม หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม มีการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงความต้องการของสังคม การมองโลกในแง่ดี (positive thinking) การให้ความช่วยเหลือผู้คนในสังคม การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม อันนำไปสู่การปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสมต่อสังคม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในสังคม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในสังคม ทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

O’Sulivan et al. (1965: 187-188) แบ่งความสามารถที่เกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งเป็นความสามารถในการรับรู้ 5 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. **การจำแนกพฤติกรรรม** (cognition of behavioral classes) คือ ความสามารถในการเข้าร่วมกลุ่มกับบุคคลอื่นบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน

2. **ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของพฤติกรรม** (cognition of behavioral relations) คือ ความสามารถในการตีความหมายที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่แสดงออกมา

3. **การจัดระบบพฤติกรรม** (cognition of behavioral system) คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงพฤติกรรมทางสังคมที่มีลำดับขั้น

4. **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม** (cognition of behavioral transformations) คือ ความสามารถในการตอบสนองโดยการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. **สภาวะที่แฝงอยู่ในพฤติกรรม** (cognition of behavioral implication) คือ ความสามารถในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น สถานการณ์ที่ต้องติดต่อกับผู้อื่น

ใบกิจกรรมเรื่องที่ 12
วัฒนธรรมข้ามชาติ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นิสิตสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้ามชาติ

คำชี้แจง

1. ให้นิสิตจัดเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน

2.ให้นิสิตแต่ละกลุ่มใช้ภาษาในการสื่อสารในขณะร่วมงาน **"วัฒนธรรมข้ามชาติประตูสู่ประชาคมอาเซียน** " ในเวลา 15 นาที

3. ให้นิสิตส่งตัวแทนออกมานำเสนอกลุ่มละไม่เกิน 5 นาที

ชื่อกลุ่ม .....

ชื่อสมาชิก 1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

ผลงาน .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). ***คนแถวหน้า.*** กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

----------. (2540). ***ลักษณะชีวิตสู่ความสำเร็จ 1.*** กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

----------. (2539). ***ลักษณะชีวิตสู่ความสำเร็จ 2.*** กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

ชัชวาล บรรณวิทย์. (2551). ***การบริหารเวลา.*** กรุงเทพฯ: พิฆเณศ พริ้นติ้ง เซ็นเตอร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2557). ***พฤติกรรมองค์การ.*** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. (2558). ***การสื่อสารในองค์กร.*** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2524). ***พฤติกรรมศาสตร์เล่ม 2 : จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาภาษา.*** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

บรรจง อมรชีวิน. (2547). ***วัฒนธรรมข้ามชาติ.*** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2556. ***การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO.*** กรุงเทพฯ: พี. เพรส.

ปสงค์ อาสา. (2557). ***ปรัชญาชีวิตศาสตร์แห่งความสำเร็จ พิมพ์ครั้งที่ 11.*** กรุงเทพฯ: เคล็ดไทย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2556). ***องค์การและการจัดการ หน่วยที่1 - 8.*** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). ***ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.*** กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). ***พฤติกรรมองค์การ.*** กรุงเทพฯ : กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิค พริ้นติ้ง.

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์. (2554). ***การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร.*** กรุงเทพฯ: บ้านหนังสือโกสินทร์

วันดี อภิรักษ์ธนากร. (2554). ***คัมภีร์สุดยอดกลยุทธ์การสร้างความไว้ใจ.*** กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์.

วิทยา นาควัชระ (2547). ***นี่แหละ... คนเหนือคน.*** กรุงเทพ : บริษัท อมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

เวธนี กรีทอง. (2549). ***การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และจริยธรรมของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*** กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมประสงค์ วิทยเกียรติ. (2552). ***นวทัศน์ในการศึกษา.*** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมชาติ กิจยรรยง. (2546). ***ความฉลาดรู้ของผู้นำ.*** กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์.

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2551). ***มนุษย์สัมพันธ์.*** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (องค์การมหาชน). (2547). ***พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). พ.ศ. 2545***. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). ***ชุดวิชาการจัดการองค์กรทางการศึกษา***. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สุคนธ์ สินธพานนท์; และคนอื่นๆ. (2552). ***พัฒนาทักษะการคิดพิชิตการสอน***. กรุงเทพฯ: เลี่ยงเชียง.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2541). ***การพัฒนาองค์การ***. กรุงเทพฯ : ดี. ดี. บุ๊คสโตร์.

สุธี พนาวร. (2552). ***ผู้บริหารทรงประสิทธิผล***. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์.

สุพรรณี ไชยอำพร. (2550). ***รูปแบบแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรม***. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

สุพัตรา สุภาพ. (2553). ***เป็นลูกน้องที่นายอยากได้***. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ เพรส.

สุรพล เพชรไกร. (2554). ***เทคนิคการจูงใจ***. อยุธยา: เทียนวัฒนาพริ้นติ้ง.

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. (2550). ***การบริหารจัดการเวลา***. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

เสาวรส มิตราปิยานุรักษ์. (2546). ***ตัดสินใจอย่างได้ผล***. กรุงเทพฯ: พงษ์วรินการพิมพ์.

สำเนาว์ ขจรศิลป์. (2537). ***มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 1 : พื้นฐานและบริการนักศึกษา***. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

อิศรา รุ่งทวีชัย. (2548). ***การบริหารเวลาของนิสิตนักศึกษา***. สารนิพนธ์ กศม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เอธ แย้มประทุม. (2553). ***เจาะจุดแข็ง***. สมุทรปราการ : เกียวโด เนชั่น พริ้นติ้ง เซอร์วิส.

Drucker, Peter F. (1995). ***The Effective Executive, Great Britain.*** Clays Ltd , St Ives plc.

McKee , Annie ; & Boyatzis , Richard ; & Johnston , Frances. (2008). ***Leadership : Becoming a Resonant Leader.*** Harvard University : Harvard Business School Press

ภาคผนวก ฉ

ภาพประกอบ การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ
แบบทรงประสิทธิผล สำหรับนิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lactasoy

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายวิชัย วิศวกุลวาณิช
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	100/605 หมู่บ้านชัยพฤกษ์ 1 ซอย 6/1
	ถนนคุ้มเกล้า แขวงลำปลาทิว
	เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองก่อสร้างงานโยธา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	การประปานครหลวง

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2529	วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต (วศ.บ)
	สาขาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์
	จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.2533	พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต (พบ.ม)
	สาขาการเงิน
	จาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
พ.ศ. 2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)
	สาขาวิชาการอุดมศึกษา
	จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ