

3๓๐.๗/24

7652ก

ย.๓

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา
ของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ

ปริญญาโท

ของ

จุฬาร ชุมชุม

4 ก.ย. 2538

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

มีนาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

194456

**การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา
ของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน**

**บทคัดย่อ
ของ
จุฬร ชุมชุม**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการอุดมศึกษา
มีนาคม 2538**

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏฯ ให้มีความรู้ มีเจตคติที่ดีและมีทักษะในด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเบื้องต้น (Pilot Study) เกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏฯ พบสมรรถภาพที่จำเป็น 11 ด้าน คือ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน การให้คำปรึกษาแนะแนว กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ การประชุม และอภิปราย การมอบหมายและการควบคุมงาน การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารการเงินและงบประมาณ ผู้วิจัยนำสมรรถภาพที่จำเป็นทั้ง 11 ด้าน ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารกิจการนักศึกษา พบสมรรถภาพที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏฯ 5 ด้านคือ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน การให้คำปรึกษาแนะแนว กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ และมนุษยสัมพันธ์ ผู้วิจัยนำสมรรถภาพทั้ง 5 ด้านมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสำรวจความต้องการจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 160 คน พบสมรรถภาพที่จำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ($\bar{X} = 4.58$) ผู้วิจัยนำสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานไปสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร เป็นการนำผลจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นโครงร่างหลักสูตร คือ เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 7 ส่วน ที่สำคัญได้แก่ความเป็นมาของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหา กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผล ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ 10 คน ที่จะประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในของโครงร่างหลักสูตร ผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยระดับมาก เนื้อหาสาระการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อวิชาคือ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน การพัฒนาคณะทำงาน การเป็นผู้นำคณะทำงาน มนุษยสัมพันธ์กับการ

สร้างคณะทำงาน การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ แบบสังเกตทักษะ ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร ผู้วิจัยนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จำนวน 30 คน โดยการทดสอบก่อนการฝึกอบรม ให้การฝึกอบรม และทำการทดสอบเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม โดยมีผู้สังเกตทักษะขณะฝึกอบรม ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า ผลสัมฤทธิ์และเจตคติของการทดสอบก่อนและหลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์ 80/80 และพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขการเขียนสภาพปัญหา การเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้สามารถวัดและประเมินได้ ปรับปรุงเนื้อหาให้เหมาะสมกับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปรับปรุงกิจกรรม สื่อ และวิธีการฝึกอบรมให้กระชับและสะดวกต่อการนำไปใช้ฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

A TRAINING CURRICULUM DEVELOPMENT TO ENHANCE THE STUDENT PERSONNEL
COJABHAT INSTITUTE IN TEAM BUILDING AND DEVELOPING

AN ABSTRACT
BY
JURAI CHUMRUM

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

March 1995

The purpose of this study was to develop a training curriculum to enhance the student personnel competencies in Rajabhat Institute in team building and developing. The study was divided into four steps:

Step one : The researcher investigated documents and researches and interviewed the experts to find out student Personnel Competencies. First, 11 necessary competencies were found, they were (1) building and developing teamwork, (2) cooperation, (3) guidance, (4) group dynamic, (5) human relation, (6) job evaluation, (7) decision making, (8) meeting and discussion, (9) delegation and controlling, (10) developing ethic and morale, (11) financing and budgeting. The researcher asked 10 experts to rate the eleven competencies and found out that 5 top competencies were : building and developing teamwork, (2) cooperation, (3) guidance, (4) group dynamic and (5) human relation. Next the researcher constructed a questionnaire using five point rating scale to survey the need assessment of 160 student personnel in Rajabhat Institute. The highest competency rated was building and developing teamwork ($X = 4.58$)

Step two: Curriculum Building was the second step that the result of the first step was used to build the curriculum, concentrating on building and developing teamwork. The curriculum structure consisted of 7 parts: rational, goal, behavioral objectives, content of the curriculum, activities, materials and methods and evaluation. The researcher asked 10 experts to evaluate the internal suitability and concurrence of the curriculum, and found out that the

curriculum structure was highly suitable and concurrent. As a result, the content of the curriculum was divided into 6 subjects, they were (1) basic knowledge in Building teamwork, (2) developing teamwork, (3) teamwork leader, (4) human relationship and teamwork building. (5) management of conflicts in teamwork and (6) relationship toward organization and pride in teamwork. The pretest of 3 areas, achievement, attitude and skill observation was used before using the curriculum and posttest was used afterwards.

Step three: The one group before after (pretest-posttest) design was used to test the competency of the training program. The 30 Rajabhat institute's students personnel were asked to take the pretest and posttest by random sampling. The scores of the posttest were higher than the scores of the pretest at .01 level. For the efficiency of the curriculum, the relationship of the process and product was considered and compared to criterion (80/80). It was found that building and developing Teamwork competency for Rajabhat student personnel was highly efficient in the achievement test, the attitude test, and skills observation.

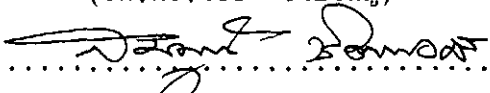
Step four: After the pilot study, the researcher then improved the content and other components in details. The curriculum would then be fitted to be used.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาด้วยบัณฑิต วิชาเอก
การอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.......... ประธาน

(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.......... กรรมการ

(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.......... กรรมการ

(ผศ.ดร.วิจิตร สิ้นสิริ)

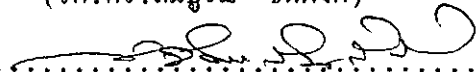
คณะกรรมการสอบ

.......... ประธาน

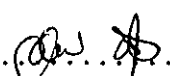
(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.......... กรรมการ

(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.......... กรรมการ

(ผศ.ดร.วิจิตร สิ้นสิริ)

.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รศ.ดร.อินทร์ ศรีคุณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาด้วยบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.......... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่...10... เดือน...พฤษภาคม.....พ.ศ.2538

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สิ้นสิริ ประธานและกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ ซึ่งเป็นกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ขอขอบคุณ ดร.หลุยส์ จาปาเทศ ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเทือง ภูมิภักตรม รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น ที่กรุณาให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสถาบันราชภัฏทุกท่าน โดยเฉพาะสถาบันราชภัฏเทพสตรี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา และสถาบันราชภัฏเพชรบุรี วิทยาเขตนครราชสีมา ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยตอบแบบสอบถาม และเป็นกลุ่มตัวอย่างทดสอบชุดฝึกอบรม

ขอขอบคุณสมาชิกทุกท่านในครอบครัวไว้ด้วย

จุไร ชุมชุม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
หลักการบริหารงานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	9
งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	11
การบริหารงานกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	21
สมรรถภาพของการบริหารงาน	31
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร	43
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรม	57
งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	65
แนวความคิดในการวิจัย	70
3 วิธีดำเนินการวิจัย	72
รายละเอียดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากร ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	72

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	100
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	110
ความมุ่งหมายของการวิจัย	110
วิธีดำเนินการวิจัย	110
สรุปผลการวิจัย	113
อภิปรายผล	117
ข้อเสนอแนะ	119
บรรณานุกรม	121
ภาคผนวก	136
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นต้อง เสริมสร้างของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (11 ข้อ) ตาราง 5 ความถี่และอันดับความจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถภาพของ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จดหมายขอความอนุเคราะห์ ในการแจกแบบสอบถาม แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่าย กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร แบบ ประเมินผลโครงการฝึกอบรม	137
ภาคผนวก ข แบบทดสอบความรู้การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน แบบทดสอบ ความรู้ แบบวัดเจตคติ แบบสังเกตทักษะ เฉลยคำตอบแบบทดสอบความรู้ ..	167

ภาคผนวก ค ตาราง 6 ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของ	
แบบสอบถามของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่ม	
ตัวอย่าง) ตาราง 7 ค่าความเชื่อมั่น ความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจ	
จำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของแบบทดสอบวัดความรู้จากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	
ของสถาบันราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) ตาราง 8 ค่าความเชื่อมั่นของแบบ	
วัดเจตคติจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่ม	
ตัวอย่าง) ตาราง 9 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ ตาราง 10 ค่า	
ความเชื่อมั่น ค่าความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของ	
แบบทดสอบวัดความรู้ ตาราง 11 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติจาก	
บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ตาราง 12 ความเหมาะสม	
ของโครงร่างหลักสูตร ตาราง 13 ความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร	
ตาราง 14 ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา ตาราง 15	
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตทักษะเข้ารับการอบรม	
ตาราง 16 คะแนนการใช้ชุดฝึกอบรม ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยง	
เบนมาตรฐานของการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม ตาราง 18 ค่าการวัดความรู้	
ก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรมเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะ	
ทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ตาราง 19 ค่าการ	
วัดเจตคติก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรมเรื่องการสร้างและ	
พัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ตาราง 20	
ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามบุคลากรฝ่าย	
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบน	
มาตรฐานรายด้านของแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการ	
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	175

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โครงสร้างของสำนักกิจการนักศึกษา	28
2 ระบบการพัฒนาหลักสูตร	44
3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์	50
4 รูปแบบการวางแผนหลักสูตรของทาบา	53
5 การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของวิชัย วงษ์ใหญ่	56
6 แสดงความคิดพื้นฐานของการจัดฝึกอบรม	59
7 แสดงกระบวนการฝึกอบรม	60
8 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากร ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและการพัฒนา คณาจารย์	73
9 กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม	79

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามที่ได้รับคืน	101
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันราชภัฏ ตำแหน่ง และคณะวิชา	101
3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพรายด้าน	103
4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพรายข้อตามเกณฑ์มากที่สุดและมาก	104
5	ความถี่และอันดับความจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่าย กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	141
6	ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของแบบสอบถามของบุคลากร ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง)	176
7	ค่าความเชื่อมั่น ความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของ แบบทดสอบวัดความรู้จากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง)	180
8	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบัน ราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง)	184
9	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ	187
10	ค่าความเชื่อมั่น ค่าความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำ ของแบบทดสอบวัดความรู้	188
11	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบัน ราชภัฏ	191
12	ความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร	193
13	ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร	194
14	ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา	196

15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตทักษะเข้าฝึกรับการอบรม .	197
16	คะแนนการใช้ชุดฝึกอบรม	198
17	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม ..	199
18	ค่าการวัดความรู้ก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรมเรื่องการ สร้างและพัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	200
19	ค่าการวัดเจตคติก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรมเรื่องการ สร้างและพัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	201
20	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายชื่อของแบบสอบถามบุคลากรฝ่าย กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	202
21	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของแบบสอบถามสมรรถภาพที่ จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ	206

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีจุดมุ่งหมายในการสร้างบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความพร้อมทางด้านบุคลิกภาพ คุณธรรม และวิชาการ ในอันที่จะนำสังคมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี อันเป็นบริบทของการเรียนการสอน และมีผลต่อกระบวนการพัฒนานักศึกษา (กฤษณพงศ์ กีรติกร. 2532 : 6 ; วิจิตร ลีนลิริ. 2534 : 23)

ในการพัฒนานักศึกษา สถาบันอุดมศึกษาได้จัดแบ่งความรับผิดชอบในการพัฒนานักศึกษาเป็นหลายฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายบริหารกิจการศึกษานับว่าเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญในการที่จะชี้แนะในด้านการเรียน การเป็นอยู่ การวางตัว การเคารพกฎ การอยู่ร่วมกันให้แก่นักศึกษา นับตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาในสถานศึกษา งานพัฒนานักศึกษาจะต้องใช้เวลาทั้งในและนอกเวลาเรียน ซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีความเสียสละ อดทน มีความรู้ความสามารถในการที่จะจัดประสบการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมนักศึกษาให้มีความพร้อม และช่วยเสริมในสิ่งที่นักศึกษาขาด ทั้งนี้เพื่อสนองปรัชญาการพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้ ความประพฤติ มีบุคลิกภาพน่าศรัทธา สามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ นั่นคือการพัฒนาบัณฑิตให้เป็นคนที่สมบูรณ์ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2526 : 68 - 69)

ในการบริหารกิจการศึกษานักศึกษาให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษามูลค่าการฝ่ายกิจการนักศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ดังที่ วชิรญา บัวศรี (2528 : 48) ได้สรุปไว้ 3 ด้าน คือ ประการที่ 1 เป็นผู้ให้บริการ เช่น บริการให้คำปรึกษา แนะนำ

บริการทุน บริการสุขภาพอนามัย บริการอาหาร บริการจัดหางาน และบริการหอพัก

ประการที่ 2 เป็นนักรักศึกษาที่หาหน้าที่ช่วยให้นักศึกษาได้มีประสบการณ์ที่จะเอื้อต่อการใฝ่หาความรู้ และประการที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนานักศึกษา โดยการจัดบรรยากาศสถาบันให้นักศึกษาอยู่อย่างสบายใจ และพร้อมจะพัฒนาทุกด้าน และในด้านปรัชญา อันเป็นแนวทาง ในงานบริหารกิจการศึกษานั้นมี 2 แนวทางด้วยกัน คือ แนวความคิดของบุคลากรเพื่อ นักศึกษา (Student Personnel Point of View) และแนวความคิดพัฒนานักศึกษา (Student Development) . สำหรับแนวความคิดของบุคลากรเพื่อนักศึกษา มีข้อตกลง เบื้องต้นอยู่ 4 ประการ คือ ประการที่ 1 นักศึกษาแต่ละคนควรได้รับพิจารณาในการพัฒนา ทุกด้าน ประการที่ 2 นักศึกษาควรได้รับการยอมรับว่าเป็นเอกลักษณ์สมควรทำงาน ด้วยฐานะบุคคลสำคัญผู้หนึ่ง ประการที่ 3 สิ่งแวดล้อมทั้งหมดของนักศึกษาเป็นเรื่องของ การศึกษา และช่วยทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางพัฒนาการสูงสุด และประการสุดท้ายความรับผิดชอบ ในเรื่องส่วนตัวและสังคม ขึ้นอยู่กับนักศึกษา ส่วนแนวความคิดพัฒนานักศึกษาในทางปฏิบัติก่อน ข้างจะเจาะจง เช่น การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การนำเอาการเรียนการสอน มาเป็นส่วนร่วมในการพัฒนาการให้คำปรึกษา และใช้หลักจิตวิทยาพัฒนาการ และอาศัยผลการ วิจัยมาปฏิบัติ ซึ่งแนวนี้จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณสมบัติสูงจึงจะได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายในสถาบัน (พรจุลี อาชาวาร์จ. 2525 : 63 - 73) ในแนวความคิดพัฒนานักศึกษา มีความสอดคล้องกับปรัชญาปฏิบัตินิยม ที่เน้นการสร้างสรรค์ของนักศึกษา การจัดองค์กรของ นักศึกษามุ่งที่จะเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ประยุกต์ความรู้กับสภาพการณ์ที่เป็นจริง เช่น การ กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ การจัดเตรียมงบประมาณ การมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และยังมีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับปรัชญาที่เน้นสภาวะที่ เกิดขึ้นจริง นักศึกษาต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (วิจิตร สิ้นศิริ . 2534 : 64) นอกจากนี้บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาจะต้องมีความสามารถ มีคุณสมบัติที่จะรู้ วิธีการสร้างคณะทำงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มีความสัมพันธ์ จริงใจ และเปิดเผย สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สำหรับจุดมุ่งหมายในการสร้างคณะทำงาน คือ การสร้างความเข้าใจที่ดี ปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เข้าใจกระบวนการทำงานของคณะกรรมการ หาท่างแก้ไขข้อบกพร่อง และขจัดความขัดแย้ง สนับสนุน และเพิ่มประสิทธิภาพในสมาชิกของคณะกรรมการ และในการสร้างคณะกรรมการ ยังมีแนวคิดอีก 5 ประการคือ ประการที่ 1 ให้ความสำคัญต่อประสงค์ของสมาชิกทั้งปวง ประการที่ 2 ให้มีน้ำใจ มีศีลธรรม ประการที่ 3 เข้าใจบทบาท มีความรับผิดชอบ ประการที่ 4 จัดระบบการสื่อสาร และประการสุดท้าย มีความเป็นผู้นำและสามารถใช้ทรัพยากรในคณะกรรมการให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างคณะกรรมการนี้เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์การ และใช้เป็นแนวทางการพัฒนาในงานบริหารกิจการนักศึกษา (Miller and Winston. 1991 : 89 - 90)

บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องมีความสามารถในการประสานงาน เพื่อที่จะหาความร่วมมือจากคณาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ในสถาบัน ตลอดจนผู้บริหารในอันที่จะส่งเสริมความสำคัญในการจัดกิจกรรม นอกจากนี้การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา เป็นการเอาชนะจิตใจผู้อื่น ได้รับความสนับสนุนในงาน และทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ จากการสัมภาษณ์วิจัย แข่งขัน รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู เกี่ยวกับสมรรถภาพของอาจารย์ที่ทำหน้าที่บุคลากรในงานกิจการศึกษานั้น ควรมีความรู้ความเข้าใจในด้านจิตวิทยา สามารถชักจูงจิตใจนักศึกษาได้ มีความเข้าใจในงานกิจการนักศึกษา มีบทบาทที่จะส่งเสริมให้นักศึกษาได้ใช้ศักยภาพจนถึงที่สุด และบุคลากรควรมีความสามารถในการเชื่อมมนุษยสัมพันธ์ สามารถอยู่กันสังคมได้ดี (วิจัย แข่งขัน. 2536 : สัมภาษณ์) งานบุคลากรฝ่ายกิจการศึกษานั้นทักษะของความเป็นผู้นำ มีความสามัคคี การเปิดเผย การไว้วางใจ และการพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องทำงานลุล่วงได้ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกแทบทุกระดับชั้น การมีทักษะหรือสมรรถนะ ในด้านการประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ และการสร้างและพัฒนาคณะกรรมการเหล่านี้ ย่อมจะช่วยให้การทำงานในด้านกิจการศึกษาลุล่วงไปด้วยดี ในงานบริหารกิจการศึกษานั้น วิจิตรสินศิริ (2534 : 25) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในด้านภาวะผู้นำ ความศรัทธาในภารกิจ การตัดสินใจ ความร่วมมือ การประสานงาน การประเมินผลและติดตามผลงาน ปัญหาที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาคือ การขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน และสถาบันการศึกษาไม่ได้เตรียมบุคลากรไว้เฉพาะ จึงไม่

สามารถจะพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2529 : 124 - 125 ; ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533ก : 2 - 3) นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีความยืดหยุ่นต่อระเบียบการทำงาน ขาดข้อมูลย้อนกลับ ขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ และขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Shaffer. 1973 : 386 - 391 ; รายงานการประชุมสัมมนาเรื่องการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา. 1 - 5 กันยายน 2532 : 122)

ในสถาบันราชภัฏ การบริหารงานกิจการนักศึกษา มีสำนักกิจการนักศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนานักศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่าย (กรมการฝึกหัดครู. 2534 : 33) ได้แก่ ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายพัฒนาบุคลิกภาพและกิจกรรมนักศึกษา และฝ่ายแนะแนวสนเทศ การที่สำนักกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน แต่สภาพปัจจุบัน สถาบันราชภัฏต้องอาศัยอาจารย์ทำหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่มีบุคลากรทำหน้าที่เฉพาะเช่นในมหาวิทยาลัย หน้าที่เหล่านี้ไม่ใช่ภารกิจหลักของอาจารย์ ประกอบกับเมื่อรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาหมดวาระตามอธิการ (ราชกิจจานุเบกษา. 2527 : 7) หรือลาออกจากตำแหน่งด้วยเหตุผลประการใดก็ตาม อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ก็มักจะลาออกด้วย และเมื่อมีรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาคนใหม่มา ก็จะขอให้อาจารย์เข้าทำงานกิจการนักศึกษา ซึ่งบางครั้งก็อาจจะเป็นคนเดิมหรือบางสถาบันอาจจะเปลี่ยนเป็นคนใหม่หมดทั้งสิ้น จึงทำให้การปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาที่ผ่านมาเกิดปัญหา นอกจากนี้สถาบันราชภัฏยังได้กระจายงานบริหารกิจการนักศึกษาให้คณะวิชารับผิดชอบ โดยมีลักษณะของงานเหมือนกับงานในสำนักกิจการนักศึกษา (กรมการฝึกหัดครู. 2534 : 43) งานเหล่านี้ต้องอาศัยอาจารย์ของคณะวิชาเป็นผู้ดำเนินงาน เช่นเดียวกับงานของสำนักงานกิจการนักศึกษา ซึ่งอาจารย์ที่ปฏิบัติงานฝ่ายกิจการนักศึกษาของคณะวิชาเหล่านี้ได้มาโดยหัวหน้าคณะวิชาขอให้ช่วยดำเนินการ และเมื่อหัวหน้าคณะวิชาหมดวาระ หัวหน้าคณะวิชาคนใหม่ก็จะจัดคณะทำงานใหม่มาดำเนินงานต่อไป การทำงานกิจการนักศึกษาจึงไม่ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งของปัจจัยด้านระบบการบริหารงานที่ว่า อาจารย์ทุกคนสังกัดภาควิชาและ

คณะวิชา ไม่มีอาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ที่สังกัดสำนักกิจการนักศึกษาโดยตรง ทำให้ขาดบุคลากรที่จะมาทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักกิจการนักศึกษา และผู้บริหารกิจการนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามวาระที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีผลทำให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานกิจการนักศึกษา เปลี่ยนแปลงตามวาระของผู้บริหาร จึงทำให้การดำเนินงานกิจการนักศึกษา มีปัญหาด้านบุคลากรคือ อาจารย์ผู้สมัครใจทำงานด้านกิจการศึกษามีน้อย และอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในงานกิจการนักศึกษา (กรมการฝึกหัดครู. 2535 : 53 - 58) ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานภายในสำนักกิจการนักศึกษา การพัฒนาบุคลากรทำได้หลายวิธี เช่น การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนบุคลากร การทำเอกสารเผยแพร่ และการศึกษาดูงาน แต่ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถภาพของบุคลากรในงานกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จึงได้ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นและนำมาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถภาพบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. สมรรถภาพที่จำเป็นในงานบริหารกิจการนักศึกษา จากัดขอบเขตเฉพาะลักษณะการบริหารกิจการนักศึกษา ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติในสถาบันราชภัฏ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากการสอบถามบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารกิจการนักศึกษา ซึ่งได้สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาในสถาบันราชภัฏ ได้แก่ สมรรถภาพในการประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ และการสร้างและ

พัฒนาคณะทำงาน ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้มุ่งพัฒนาสมรรถภาพการสร้างและ
พัฒนาคณะทำงาน

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบัน
ราชภัฏ ปี พ.ศ.2536 จำนวน 360 คน

3. การทดลองหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ใช้บุคลากร
จากสถาบันราชภัฏในมหาวิทยาลัยศรีอยุธยา เป็นกลุ่มตัวอย่างการทดลอง

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยได้ประโยชน์คือ ได้หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพเรื่อง
การสร้างและพัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา และใช้หลักสูตรเพื่อพัฒนา
สมรรถภาพบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏให้มีความสามารถในการพัฒนา
นักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การสร้างหลักสูตรที่สร้างขึ้นโดยวิธีการ
วิเคราะห์ระบบและทดลองฝึกอบรม ก่อนที่จะนำมาใช้จริงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึก
อบรม เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของผู้เข้าอบรม ในวิจัยนี้หมายถึง หลักสูตรที่เกี่ยวกับการสร้าง
และพัฒนาคณะทำงานฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

2. บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา หมายถึง อาจารย์ที่ทำงานในด้านการบริหาร
กิจการนักศึกษา ในสถาบันราชภัฏที่มีตำแหน่งรับผิดชอบตั้งแต่รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา
หัวหน้าสำนักกิจการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าฝ่ายแนะแนวสนเทศและบริการวิชาชีพ หัวหน้า
ฝ่ายพัฒนาบุคลิกภาพ และหัวหน้าฝ่ายเลขานุการสำนักกิจการนักศึกษา

3. สมรรถภาพบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา หมายถึง สมรรถภาพที่จำเป็นในการบริหารงานกิจการนักศึกษา ได้แก่ สมรรถภาพในการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

4. สมรรถภาพการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน หมายถึง การพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง กลุ่มและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งลดความยุ่งยากหรือปัญหาและอุปสรรคที่เข้ามาขัดขวาง การใช้ความสามารถและทรัพยากรของคณะทำงาน

5. สถาบันราชภัฏ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจัดดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538

6. สหวิทยาลัย หมายถึง สถาบันราชภัฏที่เป็นกลุ่มซึ่งแบ่งออกเป็น 8 สหวิทยาลัย ได้แก่

6.1 ล้านนาไทย ซึ่งมี สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง และอุตรดิตถ์

6.2 พุทธชินราช ซึ่งมี สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร นครสวรรค์ พิษณุโลก และเพชรบูรณ์

6.3 อีสานเหนือ ซึ่งมี สถาบันราชภัฏสกลนคร อุตรธานี มหาสารคาม และเลย

6.4 อีสานใต้ ซึ่งมี สถาบันราชภัฏสุรินทร์ บุรีรัมย์ นครราชสีมา และอุบลราชธานี

6.5 ทักษิณ ซึ่งมี สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี สงขลา ภูเก็ต และยะลา

6.6 ทวารวดี ซึ่งมี สถาบันราชภัฏนครปฐม หนุ่บ้านจอมบึง กาญจนบุรี และเพชรบุรี

6.7 ศรีอยุธยา ซึ่งมี สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และเพชรบุรีวิทยาฉะเชิงเทรา

6.8 รัตนโกสินทร์ ซึ่งมี สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา สวนดุสิต บ้านสมเด็จเจ้าพระยา รัตนบุรี พระนครศรีอยุธยา และจันทบุรี

7. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ชำนาญในกิจการงานหรือนักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาหรือเป็นผู้เขียน แต่ง เรียบเรียง ตีตราเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักศึกษาหรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการนักศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในงานบริหารกิจการนักศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดสาระสำคัญ ประกอบด้วย หลักการบริหารงานกิจการนักศึกษา งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ สมรรถภาพของการบริหารงาน ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

หลักการบริหารงานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

การบริหารงานกิจการนักศึกษาเป็นการส่งเสริมการพัฒนาของบุคคลให้มีความสมบูรณ์ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งมิลเลอร์ และพริન્ส (Miller and Prince. 1977 : 56) ได้ให้แนวคิดว่าเป็นกระบวนการเจริญงอกงามในสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงจัดระบบให้ประสมประสานระหว่างความรู้ทั้ง 3 ด้านคือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของบุคคลได้ และการที่ผู้เรียนจะมีลักษณะดังกล่าวนี้ได้ ก็ต้องอาศัยบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งเชฟเฟอร์ และมาร์ตินสัน (Shaffer and Martinson. 1966 : 6 - 8) ได้กล่าวถึงหลักการของงานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จัดขึ้นเพื่อช่วยมหาวิทยาลัยในการจัดบรรยากาศของมหาวิทยาลัย หอพักนักศึกษานามหาวิทยาลัยที่จะสนับสนุนการเรียนของนักศึกษา โดยเฉพาะการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมทำให้เกิดการพัฒนาแก่นักศึกษา

2. จัดบริการต่าง ๆ ให้นักศึกษาแต่ละคนพัฒนาตนเองและเสริมสร้างให้เข้าใจจุดประสงค์ของการเข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา
3. จัดให้นักศึกษาได้มีโอกาสฝึกฝนประชาธิปไตย ให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดบริการช่วยเหลือแก่นักศึกษาที่สมควรจะได้รับ
5. เปิดโอกาสให้นักศึกษาและอาจารย์มีโอกาสดูแลใกล้ชิดกันนอกห้องเรียน เพื่อที่จะได้ศึกษาปัญหาและชีวิตจริง
6. เพื่อช่วยให้นักศึกษาได้พัฒนาความรับผิดชอบและเสริมสร้างนิสัยตนเอง
7. เพื่อสร้างบรรยากาศของการบำรุงขวัญแก่ผู้เรียนให้สูงขึ้น ปลุกฝังความสำนึกที่จะทบทนาให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสร้างความรู้สึทที่เป็นเจ้าของสถาบันให้แก่นักศึกษา ประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษา อาจารย์ คิษย์เก่า และประชาชนได้ทราบความมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย และลักษณะงานของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะได้เข้าใจภาพพจน์ที่ถูกต้องของนักศึกษา

การที่จะดำเนินการบริหารกิจการนักศึกษาให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการอบรมพัฒนานุคลากรของมหาวิทยาลัยให้พร้อมด้วยคุณลักษณะ มีเมตตาจิต คิดช่วยเหลือ และถือเป็นหน้าที่ที่จะให้บริการนักศึกษาด้วยความรักและความเต็มใจ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2530 : 83) บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่รวบรวม จัดการประสมประสานองค์ประกอบที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ช่วยสร้างเสริมสติปัญญา และพัฒนาการศึกษาแก่ผู้เรียนให้สามารถเรียนได้อย่างเต็มความสามารถและความต้องการ นอกจากนี้บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาจำเป็นต้องสำรวจข้อมูลและเสนอให้ผู้บริหารเกิดความคิดเห็นที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างถูกต้อง บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา มีส่วนเป็นอย่างมากที่จะทาให้การอำนวยความสะดวกในด้านชีวิตความเป็นอยู่ และการศึกษาในสถาบันไปสู่จุดมุ่งหมาย

งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ไบรดี (Bridie. 1976 : 12) ได้ให้แนวคิดว่าเป็นงานที่ประยุกต์ความรู้และหลักการด้านอุดมศึกษา รวมทั้งการผสมผสานด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา มุลเลอร์ (Mueller. 1961 : 12) ได้อธิบายว่า งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นงานที่จัดเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยวิธีการให้บริการในด้านการจัดกิจกรรมและควบคุมดูแลนักศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนอกห้องเรียน ทั้งนี้อาจจะกล่าวโดยรวมได้ว่า งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นงานที่จะอำนวยความสะดวก ประสานและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาในทุก ๆ ด้าน ตามศักยภาพของบุคคล และถือว่าการเรียนเฉพาะในห้องเรียนไม่เพียงพอ วิลเลียมสัน (Williamson. 1961 : 1) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงวิทยาการสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทต่อสังคมและบุคคล ดังนั้นงานกิจการนักศึกษาคควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้เรียนในการที่จะพัฒนาและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ลักษณะการจัดดำเนินการงานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ควรมีส่วนที่จะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับนับถือในคุณค่าของคน การส่งเสริมและหล่อหลอมให้นักศึกษาเป็นสมาชิกที่ดีในสังคม ทั้งนี้โดยอาจจัดโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักศึกษาได้อย่างเหมาะสม

ในงานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ทริปป์ (Tripp. 1970 : 7 - 6) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานนี้ไว้ 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านบริการและสวัสดิการ ด้านที่ 2 ด้านกิจกรรมนักศึกษา ด้านที่ 3 ด้านวินัยและการปกครอง และด้านสุดท้าย ด้านการอบรมพัฒนา ดังจะมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านบริการและสวัสดิการ

ด้านบริการและสวัสดิการนักศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาส่วนตัว อาชีพ การศึกษา การเงิน ศาสนา การวางตัวบุคคล การทดสอบ บริการหอพัก บริการอาหาร บริการสุขภาพ และการบริการศิษย์เก่า วัตถุประสงค์ของงานบริหารบริการนักศึกษา ทริปป์ (Tripp. 1970 : 7 - 12) ได้ให้แนวคิดไว้ 6 ประการ คือ

1.1. เพื่อที่จะจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการรับนักศึกษา การลงทะเบียน การทำวิจัย การทดสอบ และบริการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา คณาจารย์และผู้บริหาร

1.2 เพื่อที่จะสร้างและปรับปรุงระบบข้อมูล ข่าวสาร สำหรับนักศึกษาด้วยระบบข้อมูลที่ทันสมัยรวดเร็ว สำหรับการตัดสินใจ

1.3 เพื่อที่จะจัดโครงการร่วมมือพิเศษระหว่างเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาการ และการบริการในงานกิจการนักศึกษา

1.4 เพื่อที่จะนำการวิจัยของนักศึกษามาจัดทำข้อมูลให้กว้างขวางสำหรับชุมชนมหาวิทยาลัยและเพื่อการวางแผนระยะยาว

1.5 เพื่อที่จะจัดความร่วมมือในการจัดทำข้อมูล ข่าวสารในงานกิจการนักศึกษา

1.6 เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจในการให้โอกาสทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่อนักศึกษา

จากการศึกษาของบุญเสริม ไชยวงศ์ (2531 : 86) เรื่องรูปแบบการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา ได้สอบถามและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ขอบเขตของการบริหารกิจการนักศึกษานานาชาติด้านสวัสดิการนั้น มีภารกิจที่เหมาะสมที่กำหนดไว้ได้แก่ บริการด้านการแนะแนวและให้คำปรึกษา บริการตรวจสอบสุขภาพและการรักษาพยาบาล บริการด้านการเรียนวิชาทหารและการผ่อนผันการเข้ารับราชการทหาร บริการด้านทุนการศึกษา การโภชนาการ บริการด้านการทดสอบเพื่อการแนะแนว บริการด้านเกี่ยวกับศิษย์เก่าและบริการนักศึกษาที่มีความสามารถในการเรียนสูง งานบริการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษามากงานหนึ่งก็คือ การให้คำปรึกษา ยัง (Young. 1970 : 7 - 133) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาในการตัดสินใจในการเลือกอาชีพและการวางแผนการศึกษา เพื่อที่จะส่งเสริมให้นักศึกษามีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นได้ดี เพื่อช่วยเหลือให้นักศึกษาได้เข้าใจตนเอง เพื่อช่วยเหลือให้เกิดพัฒนาการทางวิชาการและสังคม และเพื่อช่วยเหลือให้นักศึกษาที่ประสบปัญหาความตึงเครียดทางอารมณ์ ในการจัดดำเนินการที่สำคัญนั้นคือ การที่บุคลากรเข้าใจนโยบายและหลักการร่วมกัน การใช้ทักษะ

ความรู้ทางการแนะนํานั้น ยังมีความเกี่ยวข้องกับความรู้ทางวิชาการและเป้าหมายของการจัดการศึกษา การกำหนดสายงานที่ปรึกษาควรจะมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานทางด้านบริการสุขภาพ การส่งเสริมการอ่าน จิตวิทยาคลินิก และทุนการศึกษา เป็นต้น

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและสวัสดิการ พกาทิพย์ เกษรากุล (2524 : 61 - 65) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในทัศนะของนิสิต โดยชักกลุ่มตัวอย่างจากนิสิตชั้นปีที่ 4 ของ 8 วิทยาเขต จำนวน 870 คน พบว่านิสิตวิทยาเขตประสานมิตร เห็นว่าการจัดบริการทางด้านวิชาการ ธุรการและสวัสดิการช่วยเหลือนิสิตของมหาวิทยาลัยยังอยู่ในระดับน้อย

ส่วนการศึกษาความต้องการการบริการในด้านสุขภาพนั้น ตูลยา แสงสว่าง (2529 : 59) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในด้านการบริการสุขภาพในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า นักศึกษามีความต้องการในด้านป้องกันสุขภาพ การรักษาพยาบาลเบื้องต้น และการส่งเสริมสุขภาพ อยู่ในระดับมาก

สำหรับการบริการทางด้านวิชาการนั้น คาปรารอุม และโคลเดรน (Kapraum and Coldren. 1981 : 67) ได้ปรับปรุงงานด้านบริการทางวิชาการ โดยจัดทำคู่มือให้นักศึกษา ให้มีสาระเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถาบัน ซึ่งก็ปรากฏผลว่า ทั้งอาจารย์และนักศึกษาต่างก็เห็นด้วยกับการจัดทำคู่มือนักศึกษาซึ่งจะลดการตอบคำถามได้มาก

ในการศึกษาลักษณะของการให้บริการนั้น โบลส์ (Bolles. 1979 : 372) ได้ศึกษาการให้บริการแก่นักศึกษาในมหาวิทยาลัยอินเดียนา และมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นอิลลินอยส์ พบว่า ในการจัดการบริการนักศึกษานั้น การให้นักศึกษาดูบริการตนเองจะได้รับความสำเร็จสูงกว่าการบริการที่มหาวิทยาลัยจัดทำให้ และเชอวาเลีย (Chevalia. 1970 : 2700) ได้ศึกษาสภาพการให้บริการและสวัสดิการแก่สถาบันอุดมศึกษาในอเมริกา 11 รัฐ ซึ่งใช้หลักสูตรระยะ 2 ปี ทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายบริหารกิจการนักศึกษา ซึ่งผลปรากฏว่า ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษานในแต่ละสถาบันเห็นตรงกันว่า งานให้บริการสวัสดิการนี้เป็นงานสำคัญของการบริหารกิจการนักศึกษา งานที่ให้บริการนี้ ได้แก่ บริการคัดเลือกและรับนักศึกษาใหม่ บริการปฐมภูมิพิเศษ บริการ

ให้บริการเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการสุขภาพ วินัยนักศึกษา โครงการทดสอบ การจัดวางตัวบุคคล และการติดตามผล และบริการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

วิทมัส (Whitmus. 1972 : 1000 - A) ได้ศึกษาการให้บริการในโครงการทดลอง (Experimental College) ของรัฐโคโลราโด 19 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังสถานศึกษา โดยหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้จัดการส่งคืนมา ซึ่งผลปรากฏว่า วิทยาลัยต่าง ๆ ให้บริการสวัสดิการแก่นักศึกษาในรูปแบบลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็มีปัญหาอยู่ที่ผู้ทำงานต้องรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ และปัญหาในการดำเนินงานโดยเฉพาะการให้บริการต่าง ๆ นั้นมักจะมียงบประมาณจำกัด สำหรับ สำนักข่าว จอร์นัล (2525 : 1 - 2) ได้วิจัยเกี่ยวกับการจัดบริการและสวัสดิการ พบว่า ทักษะของผู้บริหาร อาจารย์ ด้านความปลอดภัย การส่งเสริมด้านอุปกรณ์การเล่นกีฬาอยู่ในระดับน้อย สำหรับนักศึกษาเห็นว่า การให้บริการด้านจดหมาย ไปรษณีย์ อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการนักศึกษา

2. ด้านกิจกรรมนักศึกษา

กิจกรรมนักศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานสรมสรนักศึกษา กีฬาภายในสถาบัน อุดมศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย กีฬาระหว่างสถาบัน กิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรม องค์การนักศึกษาและการติดต่อสัมพันธ์กับท้องถิ่น กิจกรรมนักศึกษาถือว่าเป็นงานที่จัดขึ้นโดยนักศึกษา เพื่อให้มีประสบการณ์อันที่จะพัฒนาตนเองในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และทางด้านวิชาการ เป็นกิจกรรมที่นักศึกษาเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับคะแนนหรือประโยชน์อย่างอื่น การดำเนินกิจกรรมจะได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และได้รับความสนับสนุนจากสถาบัน ทบวงมหาวิทยาลัยได้แบ่งประเภทของกิจกรรมนักศึกษานในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยออกเป็น 5 ด้าน คือ กิจกรรมทางด้านกีฬา กิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมทางด้านบำเพ็ญประโยชน์ และ กิจกรรมทางด้านสันตนาการ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2525 : 6) จากการวิจัยของ จรัส โพธิศิริ (2518 : 353) เรื่อง การส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดกิจกรรมส่งเสริมประเพณี และวัฒนธรรมการเผยแพร่ผลงานของชมรม การเปิดโอกาสให้นักศึกษาชายหญิง ได้ร่วม

กิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ พบว่า กิจกรรมที่จัดในวิทยาลัยครู มีประเภทต่าง ๆ แต่ทุกวิทยาลัยจัดกิจกรรมทางศาสนา และประเพณี น้อยมาก ในผลการวิจัยเช่นเดียวกัน นิจพงศ์ ศรีวรรณ (2527 : 84 - 87) ได้ศึกษาความต้องการและอุปสรรคในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของนักศึกษา วิทยาลัยครูภาคตะวันตก ผลของการศึกษาพบว่า กิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้รับความสนใจจากนักศึกษาน้อย ซึ่งผู้วิจัยก็ได้แสดงความคิดเห็นว่าควรที่จะได้ปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะในวิทยาลัยครู ทั้งนี้ควรได้รับการสนับสนุนหรือปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมจากผู้บริหารให้ได้รับความสนใจขึ้น

กิจกรรมที่จัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ควรจัดให้มีทั้งในด้านวิชาการ การบำเพ็ญประโยชน์ กีฬา และทางด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น แต่จากการวิจัย พบว่า กิจกรรมทางด้านศาสนาและประเพณี วัฒนธรรม มีน้อยมาก (สวัสด์ เรืองศรี. 2528 : 117) และจากการวิจัยของ ทรงศักดิ์ บุคคละนันท์ (2527 : 158) ได้เสนอแนะจากการวิจัยให้สนับสนุนกิจกรรมศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีในสังคมมากขึ้น ทั้งนี้เพราะกิจกรรมดังกล่าวนี้มีประโยชน์ต่อการส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านคุณธรรมของนักศึกษาได้ ในกิจกรรมด้านวิชาการนั้น จากการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษานในวิทยาลัยครูภาคใต้ของ สามารถ คงสะอาด (2523 : 154 - 155) ซึ่งได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์และนักศึกษา รวมทั้งหมด 638 คน โดยได้ให้ความคิดเห็นในด้านปัญหาการจัดกิจกรรม เช่น การให้ความร่วมมือของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมในวิทยาลัยมีน้อยไป และเมื่อจัดลำดับความคิดเห็นต่อประเภทของกิจกรรมแล้ว ปรากฏว่ากิจกรรมทางด้านพัฒนาสังคมจะเป็นอันดับแรก รองลงมาจะเป็นด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กิจกรรมด้านกีฬา และอันดับสุดท้ายนั้นจะเป็นกิจกรรมทางด้านวิชาการ

สำหรับประเภทของกิจกรรมนั้น อาร์บัคเคิล (Arbuckle. 1968 : 250 - 258) ได้จำแนกไว้ 3 ประเภท คือ

1. กิจกรรมนักศึกษา
2. กิจกรรมเฉพาะนักศึกษาชาย

3. กิจกรรมเสริมหลักสูตรประเภทชุมนุมต่าง ๆ (Clubs) เป็นกิจกรรมที่จัดตามความต้องการของนักศึกษา เช่น ชุมนุมของศาสนา ทางวิชาการ ทางการละคร ทางหนังสือพิมพ์ ทางปาฐกถา และได้พบว่า ตลอดจนชุมนุมทางการเมือง

การประเมินผลการจัดกิจกรรมนั้น มิลเลอร์ และคนอื่น ๆ (Miller and others. 1956 : 594 - 605) ได้เสนอหลักการประเมินการจัดกิจกรรมว่า ควรจะต้องประเมินองค์ประกอบทุกเรื่องของงานกิจกรรมนักศึกษา โดยต้องอาศัยบุคคลทุกฝ่ายเข้าร่วมช่วยกัน และในการประเมินอาจใช้วิธีการหลายอย่างได้ เพื่อให้เป็นปรนัย และเมื่อได้ผลประเมินแล้ว ควรได้นำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงานบริหารกิจการนักศึกษาโดยรวม และสำหรับการประเมินนั้น ไม่ควรทำเพียงครั้งเดียว แต่ควรประเมินแบบต่อเนื่องกันตลอดปีการศึกษา

ในการจัดกิจกรรมของนักศึกษานั้น อาจารย์ที่ปรึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญที่จะอบรมให้ความรู้และเสนอแนะแก่นักศึกษาได้ จากการวิจัยของ แชนด์เลย์ (Shandley. 1982 : 462) พบว่า การนำเอาผู้เชี่ยวชาญด้านกิจกรรมต่าง ๆ มาเป็นที่ปรึกษาของสภานักศึกษา เป็นสิ่งที่นักศึกษาต้องการ

3. ด้านวินัยและการปกครอง

วินัยและการปกครอง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลให้นักศึกษาปฏิบัติตามระเบียบกติกาสังคมในสถาบัน รวมทั้งการสรรหา การรับนักศึกษา การเก็บระเบียบ หอพักนักศึกษา หอพักนิสิตมหาวิทยาลัย หอพักนอกมหาวิทยาลัย หอพักสำหรับนักศึกษาที่แต่งงานแล้ว

สำหรับในงานด้านวินัยและการปกครองในมหาวิทยาลัยนั้น โบเวอร์ และซาเล็ม (Bowers and Salem. 1970 : 7 - 37) ผู้ดำเนินการและผู้ช่วยผู้ดำเนินการสถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัยบอสตัน ได้กล่าวถึงงานวิจัยของสตีร์น (Stearn) ซึ่งได้ศึกษาลักษณะปัญหาทางด้านวินัยนักศึกษาไว้ใน ค.ศ. 1962, 1963 และ 1966 จากข้อมูลส่วนตัวของนักศึกษา ซึ่งพบว่าปัญหาที่มีความรุนแรง ได้แก่ เรื่องการดื่มสุรา การไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการ การวางตัวไม่เหมาะสมกับเพศของตน นอกจากนี้ก็มีการทำลายทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การหยิบฉวยหนังสือหรือวารสารจากร้าน การขโมยข้อสอบและการทดลองยาเสพติด เป็นต้น

และจากการวิเคราะห์ปัญหาการทำผิดวินัย พบว่า นักศึกษา 9 ใน 10 คน ได้ประพฤติดังกล่าวทางดื่มสุรา และเป็นเหตุไปสู่การผิดวินัยในด้านอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาปัญหาด้านนี้ ก็พบว่า การดื่มสุราได้กลายเป็นวัฒนธรรมของนักศึกษานิเทศศาสตร์ในมหาวิทยาลัยในรุ่นก่อน ๆ และมีผลทำให้สภาพการเรียนในมหาวิทยาลัยถูกเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่ถูกที่ควร สำหรับนโยบายเกี่ยวกับความประพฤติของนักศึกษานั้น สถาบันได้มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านส่วนตัว และสังคมดังนี้คือ เพื่อที่จะช่วยเหลือหรือควบคุมพฤติกรรมที่ไปกระทบต่อความเป็นอิสระส่วนตัว ของผู้อื่น เพื่อที่จะช่วยเหลือในการเป็นอยู่ในสถาบันให้มีสุขภาพดีทั้งทางกายและทางใจ เพื่อที่จะรักษาและธำรงไว้ซึ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่พึงพอใจ ภายในชุมชนในสถาบัน

อาร์มาคอสต์ (Armascost. 1970 : 7 - 27) ได้เสนอความคิดในการสร้างความเข้าใจให้แก่นักศึกษา โดยการสร้างการจูงใจให้นักศึกษาปรับปรุงตนเอง ซึ่งในส่วนนี้ ถือว่าเป็นงานสำคัญของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา และความสำเร็จในงานด้านวินัยและปกครองนี้ก็คือ ความรับผิดชอบที่นักศึกษาจะสร้างวินัยในตนเอง สโตรเรย์ (Storey. 1970 : 7 - 66) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะที่จะช่วยแก้ปัญหาการก่อความไม่สงบในสถาบัน ดังนี้คือ การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์และประเมินผล บทบาทการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน การสร้างระเบียบการปกครองที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การปรับปรุงในด้านการสอน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนักศึกษา

แมคอินไทร์ (McIntyre. 1970 : 198) รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา วิทยาลัยบอสตัน เมืองเซนต์ฮิลส์ รัฐแมสซาชูเซตส์ ได้เสนอแนวความคิดว่า วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย มีความรับผิดชอบที่จะเตรียมนักศึกษาเพื่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี สถาบันอุดมศึกษาถือว่าในบางส่วนของชีวิตนักศึกษาจะต้องเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งในลักษณะนี้ควรได้มีการฝึกหัดและปลูกฝังในขณะที่ยังเรียนอยู่ ไม่ช้าจะเริ่มเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ในการจัดรูปแบบการปกครองของนักศึกษา ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญที่จะจัดการเรียนการสอน ให้ถ่ายทอดความรู้ในชั้นเรียนสู่สังคมที่เป็นจริง และเป็นการฝึกให้มีผู้นำและผู้ตาม ส่วนในด้านการทำงานด้านปกครองของนักศึกษามักจะพบอุปสรรคที่ไม่

และจากการวิเคราะห์ปัญหาการทำผิดวินัย พบว่า นักศึกษา 9 ใน 10 คน ได้ประพฤติดนทางดื่มสุรา และเป็นเหตุไปสู่การผิดวินัยในด้านอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาปัญหาด้านนี้ ก็พบว่า การดื่มสุราได้กลายเป็นวัฒนธรรมของนักศึกษามหาวิทยาลัยในรุ่นก่อน ๆ และมีผลทำให้สภาพการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยถูกเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่ถูกที่ควร สำหรับนโยบายเกี่ยวกับความประพฤติของนักศึกษานั้น สถาบันได้มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านส่วนตัว และสังคมดังนี้คือ เพื่อที่จะช่วยเหลือหรือควบคุมพฤติกรรมที่ไปกระทบต่อความเป็นอิสระส่วนตัว ของผู้อื่น เพื่อที่จะช่วยเหลือในการเป็นอยู่ในสถาบันให้มีสุขภาพดีทั้งทางกายและทางใจ เพื่อที่จะรักษาและธำรงไว้ซึ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่พึงพอใจ ภายในชุมชนในสถาบัน

อาร์มาคอสต์ (Armacost. 1970 : 7 - 27) ได้เสนอความคิดในการสร้างความเข้าใจแก่นักศึกษา โดยการสร้างการจูงใจให้นักศึกษาปรับปรุงตนเอง ซึ่งงานส่วนนี้ ถือว่าเป็นงานสำคัญของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา และความสำเร็งานงานด้านวินัยและปกครองนี้ก็คือ ความรับผิดชอบที่นักศึกษาจะสร้างวินัยในตนเอง สโตรเรย์ (Storey. 1970 : 7 - 66) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะที่จะช่วยแก้ปัญหาการก่อความไม่สงบในสถาบัน ดังนี้คือ การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน การสร้างระเบียบการปกครองที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การปรับปรุงงานด้านการสอน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนักศึกษา

แมคอินไทร์ (McIntyre. 1970 : 198) รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา วิทยาลัยบอสตัน เมืองเซนต์ฮิลล์ รัฐแมสซาชูเซตส์ ได้เสนอแนวความคิดว่า วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย มีความรับผิดชอบที่จะเตรียมนักศึกษาเพื่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี สถาบันอุดมศึกษาถือว่าในบางส่วนของชีวิตนักศึกษาจะต้องเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งในลักษณะนี้ควรได้มีการฝึกหัดและปลูกฝังในขณะที่ยังเรียนอยู่ วิชาที่จะเริ่มเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ในการจัดรูปแบบการปกครองของนักศึกษา ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสนใจที่จะจัดการเรียนการสอน ให้ถ่ายทอดความรู้ในชั้นเรียนสู่สังคมที่เป็นจริง และเป็นการฝึกให้มีผู้นำและผู้ตาม ส่วนในด้านการทำงานด้านปกครองของนักศึกษามักจะพบอุปสรรคที่ไม่

สามารถที่จะเข้าไปให้บริการหรือร่วมการปกครองในกลุ่มนักศึกษาที่มีจำนวนมากได้ ดังนั้นความสำเร็จในงานด้านการปกครองจึงไม่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ทางด้านปริมาณได้ สำหรับปัญหาจากนักศึกษาด้านการผิวนัย เช่น การทุจริตในการสอบ ปัญหาการเล่นการพนัน ซึ่ง แอสติน (Astin. 1968 : 17) ได้ศึกษาปัญหาเหล่านี้ในสหรัฐอเมริกา บราควาในมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาเล่นการพนันมากกว่าครึ่งหนึ่ง ในกรณีนี้ผู้บริหารก็ควรต้องแก้ไขความประพฤติผิดระเบียบ และเช่นเดียวกันในปัญหาที่พบในกลุ่มวัยรุ่นซึ่งเป็นวัยเดียวกับนักศึกษาระดับอุดมศึกษา สุวิทย์ รุ่งวิสัย (2524 : 84) ได้ศึกษาพบว่า ในกลุ่มที่ติดยาเสพติดจากการชักชวนของเพื่อนนั้น ส่วนหนึ่งเป็นนักศึกษาหญิง และนอกจากนี้ พงษ์นารถ ธารงรัตน์ (2519 : 25 - 26) ซึ่งได้ศึกษาด้านวินัยและความประพฤติของนักศึกษาครูพบว่า พฤติกรรมที่ผิดระเบียบของนักศึกษา ได้แก่ การแต่งกาย การพูดไม่สุภาพ และการแสดงกิริยาไม่สุภาพต่ออาจารย์และมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในชั้นเรียน เช่น ไม่สนใจเรียนและเข้าชั้นเรียนสาย

4. ด้านการอบรมพัฒนา

การอบรมพัฒนาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนซ่อมเสริม การปฐมนิเทศ การสอนตามหอพักในมหาวิทยาลัย การสอนตามหอพักนอกมหาวิทยาลัย ควรให้นักศึกษามีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมบุคลิกภาพ มีการส่งเสริมการพัฒนาด้านสังคม โดยสนับสนุนการทำงานเป็นหมู่คณะ มีการสนับสนุนการพัฒนาในด้านสติปัญญา เช่น การจัดให้มีการแข่งขันความรู้ในด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เป็นต้น มีการส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีภายในกลุ่มนักศึกษา และมีการสร้างความพร้อมที่จะเผชิญกับสังคมให้กับนักศึกษาที่จะจบจากวิทยาลัย เป็นต้น การอบรมพัฒนานักศึกษานั้น วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2529 : 15 - 19) ได้ให้แนวความคิดว่า งานบริหารกิจการนักศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น จะต้องพัฒนาบัณฑิตให้มีความเจริญแห่งตนควบคู่ไปกับความเจริญทางวิชาการ และถือตามแนวคิดที่ว่า คนเราพัฒนาได้โดยเกิดจากการอบรมสั่งสอน นอกจากนี้ได้ให้แนวคิดในด้านการพัฒนานักศึกษา ดังนี้

4.1 ทุกคนมีความแตกต่างกัน นักศึกษาซึ่งเข้ามาสู่สถาบันอุดมศึกษา มีความแตกต่างกันหลากหลายมากมาย ทั้งด้านการได้รับการเลี้ยงดู อบรม ความประพฤติ และความช่วยเหลือที่ได้จากครอบครัว ตลอดจนระดับการศึกษาของบิดามารดา เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการจัดงานบุคลากรนักศึกษารับรรูเป้าหมาย

4.2 สถาบันมีหน้าที่และภารกิจที่จะสร้างคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เช่น รู้จักระเบียบ มารยาทในวัฒนธรรม ความเป็นอยู่แบบไทย รู้จักวางตัวในสังคม ความซื่อสัตย์ การเสียสละ เป็นต้น

4.3 การจัดสิ่งแวดล้อมเสริมการเรียนรู้ ซึ่งจะถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารกิจการนักศึกษานในสถาบัน จัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ให้ อาจทำได้ เช่น จัดหอพัก ให้มีศูนย์การเรียนรู้ เพราะนักศึกษามีปัญหาในการเรียนไม่เหมือนกัน

4.4 การจัดศูนย์การศึกษาและอาศัย การจัดหอพักเป็นศูนย์ศึกษาและอาศัย อาจจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดการเรียนซ่อมเสริม โดยเชิญอาจารย์ผู้สอนเองมาสอนในวิชาที่นักศึกษามีปัญหา เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ นอกจากนี้อาจจะใช้จัดกิจกรรมในแนวทางการสอบสัมภาษณ์เพื่อเข้าทำงาน

4.5 การส่งเสริมความสามารถพิเศษ โดยสถาบันจะจัดกิจกรรมในเรื่องความสามารถพิเศษ ให้ผู้เรียนได้แสดงออก และเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จนอกห้องเรียน สถาบันไม่ควรเอาแต่ประโยชน์ในด้านชื่อเสียงอย่างเดียว ต้องคำนึงถึงการพัฒนาของผู้เรียนเป็นสำคัญ และในด้านนี้ยังมีส่วนลดความเครียดซึ่งจะเกิดปัญหาแก่ตัวผู้เรียนได้ด้วย

4.6 การให้นักศึกษายอมรับสภาพตนเอง นักศึกษาอาจจะไม่เข้าใจ และวางแผนชีวิตให้ตนเองได้ บางครั้งอาจจะสำคัญผิดที่เข้ามาเรียน ซึ่งในด้านนี้ต้องอาศัยบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาที่รู้จักธรรมชาติของผู้เรียนได้ช่วยเหลือ

4.7 การประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ในด้านโภชนาการ หอพัก รถ สถานพยาบาล งบประมาณ โทรเลข หรือในเรื่องเรียนรักษาดินแดนของนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งทางสถาบันจะได้จัดให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนด้วยเช่นกัน

4.8 งานบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นงานสร้างคน จึงต้องคำนึงถึงสังคมใหญ่คือ ประเทศชาติเป็นสำคัญ และมุ่งสร้างคนให้เป็นทรัพยากรที่ดีของประเทศชาติ ดังนั้นสิ่งที่สถาบันควรกระทำคือ การผลิตนักศึกษาออกไปเป็นพลเมืองดีของประเทศ

ในการพัฒนาผู้เรียนโดยการส่งเสริมสภาพบรรยากาศในการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยนั้น การอยู่หอพักของนักศึกษา ในแนวความคิดของ เฟลด์แมน และนิวคอมบ์ (Feldman and Newcomb. 1976 : 196 - 223) เห็นว่าหอพักมีอิทธิพลและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวนักศึกษา การได้มีการวางแผนสนับสนุน การเรียนรู้และสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน และก่อให้เกิดความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันระหว่างนักศึกษาและสร้างสัมพันธภาพระหว่างอาจารย์ กล่าวได้ว่า การเรียนรู้ภายในหอพักนั้นมีผลมาจากการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้มีส่วนส่งเสริมพัฒนาการส่วนบุคคลและสังคม (Fitzgerald. 1970 : 177 - 178) บุคลากรหอพัก นับว่า มีบทบาทสำคัญในการบริหารหอพักโดยทั่วไป มักจะเป็นอาจารย์ที่ถูกแต่งตั้งให้ทำงานเนื่องจากความคุ้นเคยกับหอพักมหาวิทยาลัยมาก่อน ในหอพักประเภทมุ่งการเรียนรู้ ควรได้มีบุคลากรหอพักที่เกี่ยวข้องชาญ ได้รับการฝึกฝนในการให้คำปรึกษาและมีความรู้ในการจัดโครงการที่จะส่งเสริมการพัฒนานักศึกษา สามารถที่จะเป็นผู้นำการอธิบายและช่วยอำนวยความสะดวกกระบวนการกลุ่ม บุคลากรหอพักจึงควรมีความรู้ในการจัดประสบการณ์ที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้ากับผู้อื่นได้ ดังนั้นสถาบันควรได้คัดเลือกบุคลากรที่เป็นได้ทั้งครู อาจารย์ที่ปรึกษา นักแนะแนวและผู้นำกลุ่ม โดยอาจใช้แบบสำรวจความสนใจ แบบวัดการเป็นผู้นำ เป็นเครื่องมือช่วยเหลื่อบุคลากรประจำหอพัก และนอกจากนี้ยังอาจจะจัดโครงการฝึกบุคลากรที่มีอยู่แล้วในหอพัก ให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และเทคนิควิธีในการพัฒนานักศึกษา บิกส์ (Biggs. 1971 : 111 - 115) สปุเนอร์ และพาสควินี (Spooner and Pasguini. 1981 : 78 - 79) ได้เสนอแนะว่า การจัดการปฐมนิเทศศึกษานั้น ให้คณะอาจารย์ได้ใช้วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฐมนิเทศ เช่น การใช้เกม เป็นต้น ซึ่งก็พบว่ามีความสำเร็จอันเป็นก้าวแรกที่จะปลูกฝังความประทับใจ สร้างความเป็นกันเองและผูกพันในสถาบันมากขึ้น

सानาวี ขจรศิลป์ (2530 : 30) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนานักศึกษาว่า กระบวนการทางการศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาได้จัดขึ้นนั้น ก็เพื่อให้บริการแก่นักศึกษา และช่วยพัฒนานักศึกษาให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านวิชาชีพชั้นสูง สังคม อารมณ์ ร่างกาย และจิตใจ งานกิจการนักศึกษาส่วนใหญ่จึงมีทั้งงานลักษณะการให้บริการแก่นักศึกษาและพัฒนา นักศึกษา เช่น งานหอพักนักศึกษา ซึ่งจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมนันทกีฬา กิจกรรม ด้านสังคมก็เพื่อมุ่งพัฒนานักศึกษาในด้านร่างกายและสังคม เป็นต้น งานให้คำปรึกษาก็มีส่วน ช่วยให้นักศึกษาสามารถตัดสินใจในการเรียน และเลือกอาชีพได้อย่างถูกต้อง สามารถ ปรับตัวเข้ากับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา สามารถปรับตัวเข้ากับสังคม หรือแก้ไข ปัญหาในด้านส่วนตัวได้ การให้คำปรึกษานี้เป็นบริการที่มีส่วนในการพัฒนานักศึกษาทั้งด้าน สังคม อารมณ์ด้วย

การบริหารงานกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ในมาตรา 5 ให้วิทยาลัยครูเป็น สถาบันการศึกษาและวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการในสาขาต่าง ๆ ตามความ ต้องการของท้องถิ่น และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัยส่งเสริมวิทยฐานะของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม (พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู. 2527 : 2) จากประกาศนี้ได้มีผลให้วิทยาลัยครู มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่สำคัญ 2 ประการ (สายหยุด จำปาทอง. 2531 : 7) คือ ประการที่ 1 เปลี่ยนจากการจัดการศึกษาสาขาวิชาชีพครู หรือสาขาวิชาการศึกษาเพียง อย่างเดียวไปสู่การจัดการศึกษาในหลายสาขาวิชา และประการที่ 2 เปลี่ยนแปลงจาก สถาบันการศึกษาวิชาชีพครู เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ ด้วยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทุกฝ่ายในวิทยาลัยครูต้องร่วมมือกันและสร้างความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของสถาบัน ในอัน ที่จะผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์ สามารถจะนำเอาความรู้ความ เข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ และพัฒนา

สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับงานกิจการนักศึกษามีความสำคัญเท่าเทียมกับงานด้านการสอนโดยจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างอาจารย์และบุคลากรที่ทำงานด้านกิจการนักศึกษา (Deighton. 1971 : 531) บทบาทของอาจารย์ในงานกิจการนักศึกษานั้น สายหยุด จันทาทอง (2532 : 27) ได้เสนอแนวคิด การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของประสบการณ์ชีวิต (Life circle theory) ในการดำเนินงานกิจการนักศึกษว่า เมื่อผู้เรียนมีอายุมากขึ้น ประสบการณ์ก็จะมากขึ้นด้วย จุดอ่อนต่าง ๆ ก็อาจจะลดน้อยหรือหมดไป และทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทั้งนี้ได้เสนอรูปแบบของบทบาทอาจารย์ในงานบริหารกิจการนักศึกษาเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

รูปแบบที่ 1 อาจารย์เป็นผู้มีบทบาทกำหนดรูปแบบ เนื้อหา ขั้นตอน การดำเนินงานต่าง ๆ สูงมาก และขอความเห็นหรือปรึกษากับนักศึกษาน้อยมาก หรืออาจกล่าวได้ว่า อาจารย์เป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานเกือบทั้งหมด ในรูปแบบนี้เหมาะสมสำหรับใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1

รูปแบบที่ 2 อาจารย์ยังคงเป็นผู้มีบทบาทกำหนดรูปแบบ เนื้อหา ขั้นตอน การดำเนินงานต่าง ๆ อยู่สูง แต่ในขณะเดียวกันก็มีการประชุมปรึกษาหารือขอความเห็นนักศึกษา แต่เป็นไปในลักษณะการฝึกการแสดงความคิดเห็น อาจารย์ยังมีบทบาทสูง ในรูปแบบนี้เหมาะสมสำหรับใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 2

รูปแบบที่ 3 อาจารย์ลดบทบาทการกำหนดรูปแบบเนื้อหา ลง ให้นักศึกษากำหนดมากขึ้น นักศึกษาจะคิดหารูปแบบ เนื้อหาในการทำกิจกรรมของตน แต่อาจารย์จะมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือสูงขึ้น เพื่อเป็นการช่วยดูแลงานให้สำเร็จ เป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับนักศึกษา ในรูปแบบนี้เหมาะสมสำหรับใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 3

รูปแบบที่ 4 อาจารย์จะลดบทบาทในการกำหนดรูปแบบและเนื้อหา รายละเอียดของกิจกรรม รวมทั้งลดบทบาทในการให้คำปรึกษาหารือ ให้ความคิดเห็นและการควบคุมดูแลการดำเนินการตามโครงการหรือกิจกรรมของนักศึกษา นักศึกษาจะแสดงความรับผิดชอบเต็มที่กับกิจกรรมต่าง ๆ ในรูปแบบนี้เหมาะสมสำหรับใช้กับกลุ่มนักศึกษาชั้นปีสุดท้าย เพราะนักศึกษากลุ่มนี้จะสำเร็จไปเป็นบัณฑิตแล้วควรมีประสบการณ์ความรอบคอบและความรับผิดชอบ

สูง ถ้าอาจารย์ยังคงยดถอยขึ้นเนะมากเกินไป อาจจะเป็นปัญหาทั้งด้านความสัมพันธ์และด้านการพัฒนาตน

หลักการสำคัญของงานกิจการนักศึกษา ซึ่งควรคำนึงถึงในการบริหารคือ หลักปรัชญา ซึ่งเน้นพัฒนาการรวมของนักศึกษาในฐานะบุคคล มากกว่าการพัฒนาแต่สติปัญญา เพียงอย่างเดียว (Good. 1973 : 563) ความคิดของ สายหยุด จันทอง (2532 : 16) ก็สอดคล้องกันคือ การพัฒนานักศึกษาให้เกิดการพัฒนาโดยรวม (Total Person) ด้้นั้น ต้องเน้นเอกัตบุคคล เป็นการพัฒนาแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน และต้องร่วมมือกัน ถ้าจะให้อาจารย์ผู้สอนดำเนินการพัฒนาแต่ฝ่ายเดียวคงไม่สามารถจะทำได้ กิจกรรมของฝ่ายกิจการนักศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะสนองตอบแนวความคิดในทางปฏิบัติได้ ทริปป์ (Tripp. 1970 : 7) ได้ให้ทัศนะถึงรูปแบบบริหารงานกิจการนักศึกษาว่าต้องเป็นรูปแบบที่มีการกระจายอำนาจการรับผิดชอบ มีการจัดสายงานแบบสายงานหลักและสายงานสนับสนุน (Line-staff) ที่ระบุมความสัมพันธ์ของงานระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการระบุชัดเจนในเรื่องอำนาจหน้าที่ นโยบายและบทบาทของฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเจ้าหน้าที่และอาจารย์ว่า แต่ละหน่วยหรือเจ้าหน้าที่ หรืออาจารย์ได้รับมอบหมายอย่างไร รวมทั้งทราบโครงการและวัตถุประสงค์ของสถาบันด้วย

โครงสร้างและเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานกิจการนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

โครงสร้างการบริหารงานกิจการนักศึกษา นอกจกประกอบไปด้วยหน่วยงานปกติตามสายงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยคณะกรรมการบริหาร 2 ชุด คือ คณะกรรมการกิจการนักศึกษาและคณะกรรมการกิจการนักศึกษาคณะวิชา ทั้งนี้โดยพิจารณาจากประโยชน์ในการร่วมมือและประสานงาน สถาบันราชภัฏได้ชื่อว่าเป็นชุมชนทางวิชาการ เป็นชุมชนอันประกอบด้วยนักวิชาการแขนงต่าง ๆ ซึ่งการบริหารในรูปคณะกรรมการจึงเป็นเรื่องสมเหตุสมผล คณะกรรมการการบริหารกิจการศึกษาระดับวิทยาลัย (ก.ค.) ประกอบด้วยคณะกรรมการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกิจการนักศึกษาคณะวิชา มีดังนี้คือ กำหนดแผนปฏิบัติการ งานกิจการนักศึกษาของคณะวิชาให้สอดคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาหัวหน้า คณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา ให้ความเห็นและ เสนอแนะ การปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาต่อคณะวิชา ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ งานด้านกิจการนักศึกษาของคณะวิชา และทำหน้าที่อื่น ๆ ที่คณะวิชามอบหมาย

โดยสรุปสาระสำคัญของโครงสร้างการบริหารงานกิจการนักศึกษา มีดังนี้

1. มีคณะกรรมการบริหารกิจการนักศึกษา ทั้งในระดับวิทยาลัยและคณะวิชา
2. ให้มีบุคคลหรือหน่วยงานรองรับการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาในระดับ คณะวิชาให้เหมือนกับสำนักกิจการนักศึกษา ทั้งในส่วนของอาจารย์และนักศึกษา คือ งาน เลขานุการ งานพัฒนานักศึกษาและกิจกรรมนักศึกษา งานแนะแนวสนเทศและบริการอาชีพ และคณะกรรมการนักศึกษา คณะวิชา

3. สำนักกิจการนักศึกษาจะเป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนและ ประสานงานกับคณะวิชา และกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่เป็นส่วนรวม นักศึกษาทุกคนต้องเข้าร่วม หรือถือปฏิบัติ

เกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

1. ปรัชญาและแนวคิดของกิจการนักศึกษา

มีปรัชญาการดำเนินงานกิจการนักศึกษาที่ชัดเจนว่าเป็นงานที่สร้างเสริมและพัฒนา ให้นักศึกษาเป็นคนที่สมบูรณ์ งานกิจการนักศึกษาต้องคำนึงถึงความสอดคล้องและสนองความ ต้องการของนักศึกษา เป็นไปเพื่อพัฒนานักศึกษาโดยยึดถือนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง ต้องจัดให้ มีกิจกรรมนอกการเรียนการสอนหลากหลาย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตนักศึกษาโดยสัมพันธ์กับ วิชาการ เป็นกระบวนการให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้มากกว่าผลผลิต และงานกิจการ นักศึกษาต้องจัดเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีแผนงานชัดเจน โดยเริ่มภารกิจตั้งแต่มก่อน นักศึกษาเข้ามาจนกระทั่งจบการศึกษาออกไปเป็นศิษย์เก่า เป็นงานที่สถาบันจัดให้แก่นักศึกษา

ซึ่งอาจารย์และนักศึกษาจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นงานที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกัน มีกิจกรรมทั้งประเภทบังคับและประเภทที่เลือก ตามระดับชั้นของวุฒิภาวะของนักศึกษาแต่ละระดับหรือชั้นปี

2. การจัดองค์กรและการบริหารทั่วไป

มีการจัดองค์กรการบริหารด้านกิจการนักศึกษา และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับวิทยาลัยลงไปถึงคณะวิชา การบริหารกิจการนักศึกษาเป็นรูปองค์กรคณะบุคคลทั้งระดับวิทยาลัย และคณะวิชา มีการจัดทำคู่มือการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาสำหรับอาจารย์และนักศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาของสถาบัน ราชภัฏ จัดทำโครงการและจัดทำงบประมาณฝ่ายกิจการนักศึกษาทุกปี มีการกระจายงบประมาณ กิจการนักศึกษา และสรรสนักศึกษาลงไปถึงคณะวิชา จัดทำแผนงานและโครงการของฝ่ายกิจการนักศึกษาทุกปี มีระบบการประชาสัมพันธ์งานกิจการนักศึกษา และมีการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพและกิจการนักศึกษา

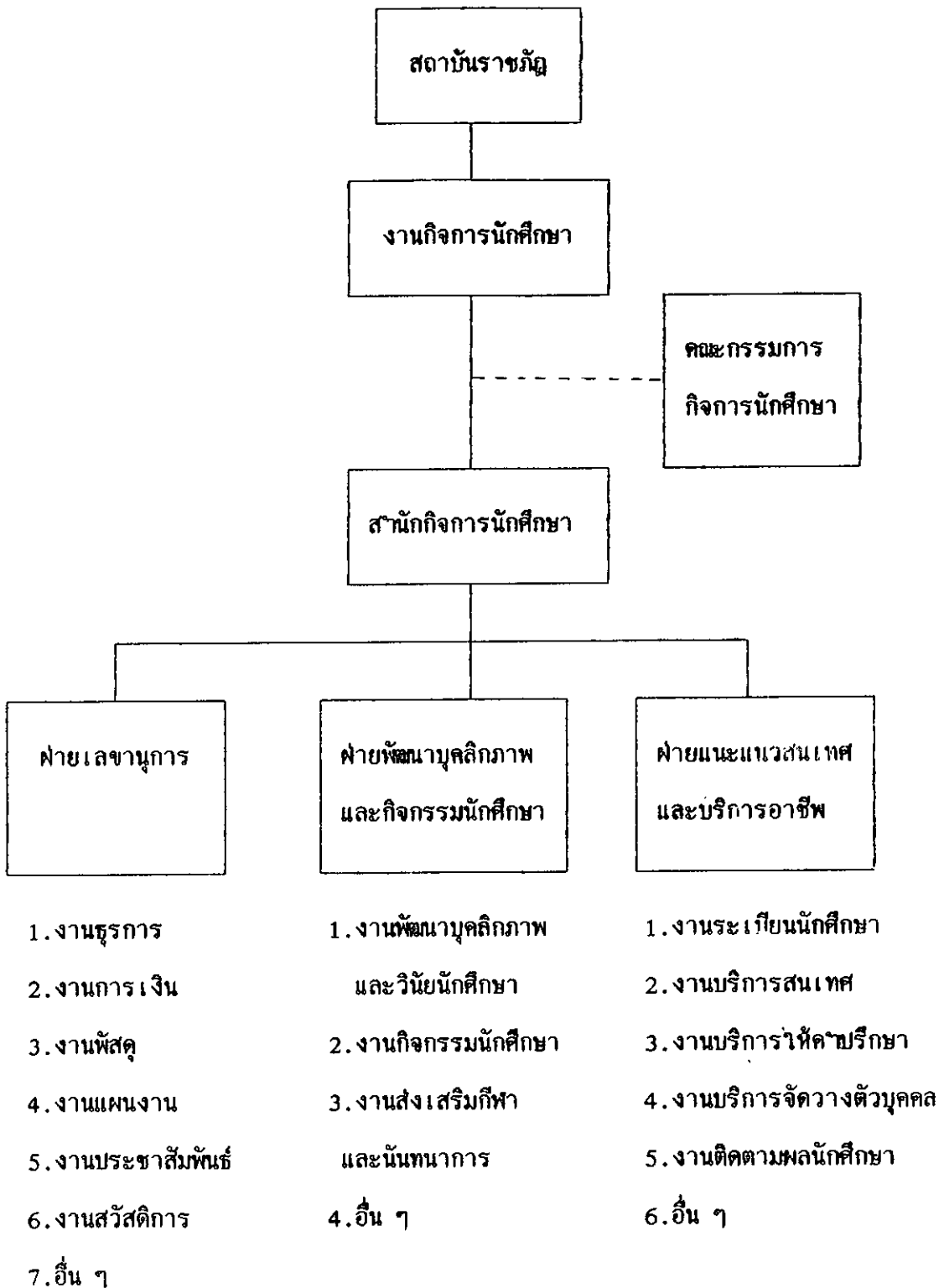
จัดพิมพ์ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวินัยนักศึกษารวบรวมให้นักศึกษา จัดพัฒนาศักยภาพและจริยธรรมของนักศึกษา สำหรับการพัฒนาศักยภาพนั้น จะส่งเสริมทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม การบำเพ็ญประโยชน์ กีฬาและศิลปะ การบันเทิง จัดบริการและสวัสดิการ ทั้งด้านที่พักอาศัย สุขภาพอนามัย อาหารโภชนาการ และสวัสดิการต่าง ๆ ทางด้านการศึกษาวิชาทหาร และการยกเว้นการเข้ารับราชการทหารก็เป็นงานบริการและสวัสดิการด้านหนึ่ง จัดให้มีองค์การนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วย สรรสนักศึกษาหรือคณะกรรมการนักศึกษา และสถานักศึกษามีธรรมนูญองค์การนักศึกษา เป็นแม่บทในการดำเนินงานด้านองค์การนักศึกษา มีการกระจายอำนาจการดำเนินงาน กิจการนักศึกษาลงไปถึงระดับคณะวิชา มีสำนักงานองค์การนักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารกิจการนักศึกษา

4. ด้านการแนะแนวสนเทศและบริการอาชีพ

มีสำนักแนะแนวสนเทศและบริการอาชีพ มีห้องคำปรึกษา มีการจัดทำเป็นระบบสารสนเทศ การสำรวจปัญหาและความต้องการของนักศึกษา การศึกษานักศึกษาเป็นรายกรณี และการบริการข้อมูลนักศึกษาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำมีการบูรณิเทศและปัจฉิมนิเทศ มีการให้บริการคำปรึกษาแก่นักศึกษาทั้งในด้านการศึกษา อาชีพ สังคม และการปรับตัว ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม มีการแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม มีการจัดหาทุนและจัดบริการทุนให้นักศึกษา มีบริการจัดหางานให้นักศึกษาทั้งในระหว่างการศึกษา และหลังการจบการศึกษา จัดบริการซ่อมเสริมให้นักศึกษาที่เรียนช้า หรือนักศึกษาที่เรียนไม่ทัน ตลอดจนนักศึกษาที่ต้องการการเรียนเพิ่มเติม และมีการติดตามผลนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา

บทบาทหน้าที่ของสำนักกิจการนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

สำนักกิจการนักศึกษาเป็นหน่วยงานของวิทยาลัยซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งจัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ให้การปรึกษา ช่วยลดปัญหาอุปสรรคในระหว่างการศึกษา ส่งเสริมให้นักศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคมส่วนรวม มีระเบียบวินัยสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการดำเนินงานของสำนักกิจการศึกษานั้น มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบดังนี้คือ การวางแผนและดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาตามนโยบายของวิทยาลัย จัดทำแผนและงบประมาณด้านกิจกรรมนักศึกษา ประสานงานการจัดกิจการนักศึกษาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ประสานงานและให้คำปรึกษาเฉพาะวิชาเกี่ยวกับนโยบายและแผนการปฏิบัติงานกิจการนักศึกษา ให้บริการและสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักศึกษา ควบคุมและรับผิดชอบการจัดกิจกรรมนักศึกษา ในความรับผิดชอบของสำนักกิจการนักศึกษา และองค์การนักศึกษา ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังบุคลิกภาพของนักศึกษา และติดตามประเมินผลงานกิจการนักศึกษา ดังโครงสร้างของสำนักกิจการนักศึกษาสถาบันราชภัฏที่เสนอไว้ในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างของสำนักกิจการนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

งานในฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักกิจการนักศึกษา

1. ฝ่ายเลขานุการ ก็ได้แก่ งานธุรการซึ่งจะทบทวนที่จัดรับส่ง จัดทำร่างหนังสือโต้ตอบ จัดเก็บรักษาหนังสือราชการและเอกสารของสำนักกิจการ จัดทำคำสั่งประกาศที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายกิจการนักศึกษา เชิญประชุมคณะกรรมการกิจการนักศึกษา และคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับคณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานกิจการนักศึกษา

งานการเงิน รับผิดชอบในการเก็บรักษาเงินกิจกรรมนักศึกษา ทำบัญชีรายรับจ่าย และเก็บหลักฐานการเงิน ทางบดูลรายเดือน ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบตามโครงการ ทบทวนที่เบิกจ่าย และจัดทำบัญชีรายรับ-จ่าย ค่ากิจกรรม ทบทวนที่เบิกจ่าย เงินสด สำนักกิจการนักศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบ และตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงิน กิจกรรมนักศึกษาแล้วนำเสนอวิทยาลัย

งานพัสดุ รับผิดชอบในการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างของฝ่ายต่าง ๆ ในสำนัก ลงทะเบียนเก็บรักษาและควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนัก กิจการนักศึกษา และจัดซ่อมบำรุงพัสดุครุภัณฑ์

งานแผนงาน รับผิดชอบในการรวบรวมโครงการและทำแผนปฏิบัติงานกิจกรรมนักศึกษา จัดทำงบประมาณฝ่ายกิจการนักศึกษา รวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ ด้านกิจการนักศึกษา ติดตามและประเมินผลงานด้านกิจการนักศึกษา และประสานงานกับคณะวิชาเกี่ยวกับโครงการในการจัดกิจกรรมนักศึกษา

งานประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบในการจัดทำและรวบรวมข่าวสารเพื่อเผยแพร่กิจการต่าง ๆ ของสำนักกิจการนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของวิทยาลัย และคณะวิชา ตลอดจนองค์การนักศึกษา ในการจัดทำและให้ข่าวสารประชาสัมพันธ์แก่อาจารย์และนักศึกษา

งานสวัสดิการนักศึกษา รับผิดชอบในการจัดบริการควบคุมดูแลหอพักและนักศึกษาประจำหอพักของวิทยาลัย จัดการควบคุมดูแลด้านอาหาร ตลอดจนควบคุมดูแลเกี่ยวกับการให้บริการของร้านค้าในวิทยาลัย ดำเนินการผ่อนผันการเกณฑ์ทหาร อำนวยความสะดวกในการเข้ารับการฝึกอบรมนักศึกษาวิชาทหาร ประสานงานกับฝ่ายอนามัย และสุขาภิบาล

ของวิทยาลัย เกี่ยวกับการให้บริการด้านสุขภาพอนามัย รวมทั้งการให้การรักษายาบาล
อำนวยความสะดวกการบริการรับส่งจดหมาย ทัศนคติ โทรเลข สิ่งตีพิมพ์และอื่น ๆ
ประสานงานกับแผนกสวัสดิการ สำนักงานอธิการ เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยใน
ทรัพย์สิน และตัวนักศึกษาชั้นระหว่างศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
ภายในวิทยาลัย รับผิดชอบในการประสานงานกับศิษย์เก่า และสมาคมศิษย์เก่า และ
ดำเนินการให้สัมพันธ์อันดีระหว่างวิทยาลัยและศิษย์เก่า

2. ฝ่ายพัฒนามุคสิกภาพและกิจกรรมนักศึกษา

งานมุคสิกภาพและวินัยนักศึกษา รับผิดชอบในการพัฒนามุคสิกภาพนักศึกษาให้
เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการ
ปฏิบัติเหมาะสมระหว่างที่ศึกษาอยู่ในวิทยาลัย

งานกิจกรรมนักศึกษา รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับงานองค์การนักศึกษาด้วยการ
ดำเนินการเลือกตั้งและเสนอชื่อกรรมการบริหารกิจกรรมนักศึกษา ให้คำแนะนำปรึกษา
และควบคุมดูแล การดำเนินงานขององค์การนักศึกษาและสภานักศึกษาให้เป็นไปตาม
นโยบายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ดูแลการใช้จ่ายเงิน ติดตาม ตรวจสอบ และ
รวบรวมหลักฐาน การใช้จ่ายเงินขององค์การนักศึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการจัด
กิจกรรมขององค์การนักศึกษา

งานส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ รับผิดชอบงานดังนี้คือ ประสานงานกับคณะวิชา
สนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬานันทนาการของนักศึกษาทั้งภายใน-ภายนอกวิทยาลัย จัด
บริการส่งเสริมให้นักศึกษาใช้เวลาว่างในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างทั่วถึง ประสานงาน
ดูแลการจัดการแข่งขันกีฬาภายในวิทยาลัย และให้คำปรึกษา เสนอแนะ และให้ความ
ช่วยเหลือให้นักศึกษาในการจัดกิจกรรมกีฬานันทนาการ

3. ฝ่ายแนะแนวสนเทศและบริการอาชีพ

งานระเบียบนักศึกษา รับผิดชอบการจัดทำระเบียบสะสมทางการแนะแนวการศึกษา
เป็นรายกรณี บริการข้อมูลนักศึกษาให้แก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและศึกษาสำรวจปัญหาความต้องการ
ของนักศึกษา

งานบริการสนเทศ รับผิดชอบในการจัดปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา จัดบริการสนเทศทางด้านการศึกษา การอาชีพ สังคม และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาและจัดบริการข้อมูลทางการแนะแนวแก่ชุมชน

งานบริการให้คำปรึกษา ประสานงานคณะวิชาในการให้ความรู้ให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ที่ปรึกษาประจำหมู่เรียนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดทำเอกสาร จัดประชุมอบรมสัมมนาอาจารย์ที่ปรึกษา ประสานงานกับคณะวิชาในการเสนอชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาประจำหมู่เรียน ให้ข้อเสนอแนะแก่อาจารย์ที่ปรึกษากิจการณ พยาจารย์ที่ปรึกษา และให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา ทั้งด้านการศึกษา อาชีพ และสังคม เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

งานบริการจัดวางตัวบุคคล รับผิดชอบจัดหาและบริการเงินทุนต่าง ๆ บริการหางาน จัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาในการออกไปประกอบอาชีพ ประสานงานกับคณะวิชา จัดบริการทางวิชาชีพ จัดปฐมนิเทศ จัดอบรมพิเศษ สำหรับงานอาชีพนี้ นักศึกษาสนใจและจัดบริการเงินยืมเป็นทุนหมุนเวียน แล้วใช้คืนเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาที่ขัดสนขาดแคลน

งานติดตามผลนักศึกษา รับผิดชอบในการประเมินผลการจัดบริการต่าง ๆ ของฝ่ายแนะแนว ติดตามประเมินผลนักศึกษา ทั้งระหว่างกำลังศึกษาและภายหลังจบการศึกษา แล้ว วิเคราะห์ วิจัยปัญหา และความต้องการของนักศึกษาเสนอต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาต่อไป

สมรรถภาพของการบริหารงาน

ความหมายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน

คำว่า "สมรรถภาพ" มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายด้วยกัน และแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น สมรรถภาพ คือ ความคิดรวบยอดและเจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั่วไปหรืองานเฉพาะอย่าง (Good. 1973 : 121) สมรรถภาพ หมายถึง การมีทักษะความรู้ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

อย่างใดอย่างหนึ่งด้วยดี (Stein, Hauch, and Su. 1982 : 274) สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถ (ราชบัณฑิต. 2526 : 773) หรือเป็นการแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยม (ชมพันธุ์ ฤกษ์ ฌ อยุธยา. 2528 : 19) เป็นคุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ หรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาได้ (กมล สดประเสริฐ และคนอื่น ๆ. 2523 : 3) ส่วนความหมายที่ละเอียดและครอบคลุมมากที่สุด เป็นของ ไดรเออร์ (Drier. 1985 : 5496) ที่ว่า สมรรถภาพก็คือ เรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับความรู้ ระดับเจตคติ และระดับทักษะการปฏิบัติงาน โดยที่ระดับความรู้จะเป็นผลมาจากการรับรู้และการคิด เช่น ความตั้งใจ การเลือกสรร การฝึกฝนใช้สัญลักษณ์ การสื่อความหมาย การแปลความหมาย การสะท้อนความคิด และการตอบสนองสิ่งที่ผ่านการประเมินค่าแล้วว่าดี ระดับเจตคติเป็นผลของการตอบสนองทางอารมณ์ความรู้สึกต่อสิ่งที่ประสบ และระดับทักษะการปฏิบัติงานเป็นผลของการใช้วิธีทางกายตอบสนองสิ่งต่าง ๆ อย่างเปิดเผย และเป็นรูปธรรมที่บุคคลอื่นสังเกตเห็นหรือประเมินค่าได้ ดังนั้นสมรรถภาพทางการบริหารงานก็คือ แบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานอันประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและทักษะซึ่งผู้บริหารใช้ในการจัดดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

ประเภทของสมรรถภาพทางการบริหารงาน

การแบ่งประเภทของสมรรถภาพทางการบริหารงานนั้น โบยัทซีส (Boyatzis. 1982 : 23) ได้ใช้ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 2 ประเภทคือ สมรรถภาพเบื้องต้นกับสมรรถภาพทางการบริหารโดยตรง ดังนี้

1. สมรรถภาพเบื้องต้น ประกอบด้วย สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในทางอ้อมหรือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ

คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบทางสังคม หรือทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2. สมรรถภาพทางการบริหารโดยตรง ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดีกว่าปกติหรือดีขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าวก็คือ แบบแผนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั่นเอง โดยที่แบบแผนพฤติกรรมแต่ละอย่างจะเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ และมวลประสบการณ์ของบุคคลอีกทีหนึ่ง (Graff and Street. 1956 : 30 - 31) ดังนั้นสมรรถภาพทางการบริหารงานจึงสามารถจะอธิบายหรือศึกษาได้จากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนผสมกันเข้าเป็นแบบแผนพฤติกรรมอันมีคุณภาพเหล่านั้นโดยตรง

ลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน

ลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน อาจแบ่งออกได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะและขอบข่ายทางเทคนิคกับทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ดังนี้

1. ลักษณะและขอบข่ายทางเทคนิคการบริหารงาน สมรรถภาพทางการบริหารงานในลักษณะและขอบข่ายแบบนี้มีความครอบคลุมถึงเทคนิคการบริหารงานหลายเรื่อง ดังลักษณะที่ คเนซวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญและสมรรถภาพอันจำเป็นสำหรับบทบาทนั้น ๆ ไว้ 17 ประการ คือ

1.1 บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) มีสมรรถภาพที่จำเป็นต่อบทบาทนี้คือ การช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยใช้ความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของหน่วยงานออกมาให้แจ้งชัดและวัดได้

1.2 บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) สมรรถภาพที่จำเป็นต่อบทบาทนี้ คือ การจูงใจ การกระตุ้นและการชักจูงมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน การใช้ทักษะในการสร้างกระบวนการกลุ่ม และความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของผู้นำทางการศึกษา

1.3 บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารในฐานะนักวางแผนนั้นจะต้องมีสมรรถภาพในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำ สามารถเตรียมบุคคลที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการนั้นได้ดี สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีสมรรถภาพพิเศษในการจัดองค์การให้เอื้อต่อกระบวนการวางแผน ตลอดจนจัดเสริมสร้างสมรรถภาพในการใช้และการแปลความหมายของรูปแบบการวางแผน และเทคนิคการวางแผนได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการจัดระบบข่าวสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ด้วย

1.4 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ จะต้องมีการใช้สมรรถภาพในการแก้ปัญหา สามารถนำทฤษฎีการตัดสินใจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทำการวิเคราะห์ระบบเป็น และมีสมรรถภาพอื่น ๆ ที่จะทำการบริหารงานในความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้สำเร็จด้วยดี

1.5 บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการออกแบบ การขยาย หรือการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงต้องมีสมรรถภาพและความเข้าใจในกระบวนการทางการศึกษา ความเคลื่อนไหวขององค์การและพฤติกรรมองค์การด้วย

1.6 บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นการที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องทราบว่าควรจะทำการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในหน่วยงานของตน ต้องทราบยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และต้องสร้างบรรยากาศในการลงมือเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานดังกล่าวสำคัญพอ ๆ กับสมรรถภาพในการเสนอแนวคิดใหม่ การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และการประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ มาใช้

1.7 บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ในการแสดงบทบาทผู้ประสานงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพหลายประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นต้นว่าสมรรถภาพและความเข้าใจในแบบแผนการปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล เครือข่ายของการ

ติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการนิเทศงานที่พึงปรารถนา ระบบการรายงานเรื่องที่เกี่ยวข้องและอื่น ๆ ซึ่งสมรรถภาพเหล่านี้จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้ประสานงานประสบความสำเร็จได้

1.8 บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) การปฏิบัติงานในฐานะผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน พร้อมกับใช้สื่อต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีสมรรถภาพในการประชาสัมพันธ์และการเลือกใช้ทฤษฎีการสื่อสารมาประกอบการดำเนินงานด้วย

1.9 บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการค้นหาถึงที่มาของความขัดแย้ง มีความสามารถพิเศษในการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการใช้ยุทธศาสตร์ในการเตรียมการและการดำเนินการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วย

1.10 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทุกอย่างไม่ได้เป็นความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในการวินิจฉัยปัญหา คิดหาวิธีการแก้ปัญหา และสรรหาคณะมาช่วยแก้ปัญหา

1.11 บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) การปฏิบัติงานด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการวิเคราะห์ระบบและวิธีการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตลอดจนการมีความเข้าใจในรูปแบบและทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารงานที่เป็นประโยชน์

1.12 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านนี้คือ การมีความสามารถในการเรียนรู้ การเจริญงอกงาม และพัฒนาการของบุคคล เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน แนวทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร

1.13 บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) การเป็นผู้บริหารงานบุคคลต้องมีสมรรถภาพทางเทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน

1.14 บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) การปฏิบัติงานด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพทางการบริหารการเงิน การบริหารงบประมาณ และวัสดุครุภัณฑ์ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการบำรุงรักษาสิ่งเหล่านั้น การบริหารการจราจรขนส่ง การจัดระบบงบประมาณและโครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

1.15 บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) การปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในการประเมินผลความต้องการ ระบบการประเมินผล การจัดทาสถิติข้อมูล และการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีที่น่าเชื่อถือได้

1.16 บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในด้านทักษะการสื่อความหมาย การสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อชุมชน การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อมวลชนต่าง ๆ

1.17 บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารอาจดัดแปลงใช้สมรรถภาพทั้งหลายที่กล่าวมาแล้ว ตามความเหมาะสม

2. ลักษณะและขอบข่ายทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน สมรรถภาพทางการบริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะด้านในความรับผิดชอบของผู้บริหารนี้ มีลักษณะและขอบข่ายแตกต่างกันไปตามประเภทของงานแต่ละอย่าง สำหรับงานทางการบริหารโดยทั่วไปจะมีขอบข่ายอยู่ 7 ด้านดังนี้ (Graff and Street. 1956 : 205 - 215)

2.1 ด้านหลักสูตรและการสอน มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การกระตุ้นส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน การจัดหาให้มีวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการจัดการประเมินผลการเรียนการสอน

2.2 ด้านกิจการนักศึกษา มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นคือ การจัดทาสถิติแสดงแนวโน้มปริมาณนักศึกษา การจัดวางแผนอย่างมีระบบเกี่ยวกับการจัด

ปฐมนิเทศนักศึกษา การจัดนักศึกษาเข้ากลุ่ม การจำหน่ายรายชื่อนักศึกษา การจัดส่งเสริมให้นักศึกษามีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีโอกาสเข้ากลุ่มกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ การจัดรวบรวมระเบียบสะสมเพื่อจัดระบบการแนะแนว การจัดช่วยเหลือเสริมสร้างความสามารถในการที่จะให้คำปรึกษาแนะแนวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การติดตามนักศึกษาที่จบการศึกษาไปแล้ว การหาวิธีป้องกันการกระทำผิดระเบียบวินัยของนักศึกษาโดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน การจัดการประสานงานกิจกรรมนักศึกษาให้มีความสาวิญญูรับผิดชอบต่อสังคมหรือท้องถิ่น การจัดประเมินผลกิจกรรมนักศึกษาและโครงการต่าง ๆ เพื่อหาทางพัฒนาปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

2.3 ด้านบริหารงานบุคคล มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การสร้างความมั่นคงให้กับผู้ร่วมงาน การจัดสวัสดิการ การจัดโอกาสและกระตุ้นส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและการที่จะใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุด

2.4 ด้านอาคารสถานที่ มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การกำหนดความมุ่งหมายของการบริหารงานอาคารสถานที่ การวางแผนและการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการจัดหาและบำรุงรักษาสสิ่งของและเครื่องอำนวยความสะดวกทั้งหลายของสถานศึกษาที่มีอยู่

2.5 ด้านการจัดระเบียบและโครงสร้างขององค์การ มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นที่ยังพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรให้เพียงพอ การจัดวิเคราะห์องค์การทั้งหมด การจัดลำดับรายการของงานที่ต้องปฏิบัติพร้อมทั้งแสดงองค์ประกอบไว้อย่างชัดเจน และการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยความเห็นชอบในที่ประชุม

2.6 ด้านธุรการและการเงิน มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน การจัดอำนวยความสะดวกในการจัดสรรเงินหรืองบประมาณให้แก่โครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา การจัดระบบ การเบิกจ่ายเงินให้แก่หน่วยงานย่อย และการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินสำหรับโครงการต่าง ๆ

2.7 ด้านบริการรับส่ง มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน และการจัดระบบระเบียบการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี

ธนอม อินทรกำเนิด (Tanom Intarakumnerd. 1983 : 12 - 23) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมผู้บริหารของวิทยาลัยครู ปรากฏผลว่า มีสมรรถภาพที่ต้องการอยู่ 12 ด้าน ซึ่งมีลำดับความสำคัญและรายละเอียดต่อไปนี้

1. การตัดสินใจ มีสมรรถภาพที่จำเป็นคือ การกำหนดขอบข่ายและกระบวนการในการตัดสินใจ และการใช้เทคนิคในการตัดสินใจ

2. การวางแผน มีสมรรถภาพที่จำเป็นคือ การค้นหาปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา การจัดอันดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายซึ่งกำหนดไว้ การพิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาให้เกิดผลดี การเลือกแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหาเอาไว้หลายทาง การทดลองแก้ปัญหา การประเมินผลการทดลองแก้ปัญหา และการนำเอาโครงการไปปฏิบัติจัดทำ

3. การนำหลักจิตวิทยามาใช้ในการบริหารงาน มีสมรรถภาพที่จำเป็นคือ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ การนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ การพิจารณาและตัดแปลงเอาทฤษฎีผู้นำมาใช้อย่างเหมาะสม การใช้วิธีการจูงใจแบบต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาและนำกระบวนการกลุ่มมาใช้กับผู้ร่วมงาน

4. การบริหารงานบุคคล มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การจัดโครงการควบคุมและเสริมสร้างระเบียบวินัย การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร การใช้วิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมบุคลากร การใช้เทคนิคการนิเทศงาน การใช้เทคนิคและวิธีการประชุม การใช้เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

5. การติดตาม ควบคุม และประเมินโครงการ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การใช้หลักการติดตาม ควบคุม และประเมินผลโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ทางการศึกษา การใช้วิธีการทางการวิจัยมาใช้ควบคุมและประเมินแผนงานและโครงการทางการศึกษา และการใช้ความรู้และทักษะในทางสถิติสำหรับควบคุม ตลอดจนประเมินผลแผนงานและโครงการทางการศึกษา

6. การติดต่อสื่อสารในองค์การ มีสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็นคือ การนำหลักทฤษฎีการติดต่อสื่อสารและการประยุกต์ทฤษฎีอื่น ๆ มาใช้ในการดำเนินงานการสื่อสาร

7. การบริหารงบประมาณ การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก มีสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็น คือ การจัดระบบงบประมาณและการเงิน การกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบัญชี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งการนิเทศและการจัดทำบัญชีการเงินและการจัดหาพนักงานเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานด้านนี้

8. การพัฒนาองค์การ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การนำทฤษฎีการพัฒนาองค์การมาใช้ ตลอดจนการดัดแปลงระเบียบวิธีการและแนวปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาองค์การ

9. การบริหารงานธุรการ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การจัดระบบทางเดินของเอกสาร การจัดเตรียมเอกสารของทางราชการ การจัดระเบียบการรับส่งเอกสาร และการทำบันทึกรายงานผลงานที่ได้รับการปฏิบัติให้เสร็จสิ้นไปแล้ว

10. การบริหารงานวิชาการ มีสมรรถภาพที่จำเป็นคือ การนำหลักทฤษฎีตลอดจนแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้ การจัดทำแผนการห้องสมุด การนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ และการกำหนดกฎระเบียบในการนำเอาข้อกำหนดหรือโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ

11. การบริหารงานอาคารสถานที่ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การออกแบบและดูแลอาคารสถานที่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา การกำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่

12. การบริหารกิจการนักศึกษา มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การจัดกิจกรรมทางสร้างสรรค์ให้แก่นักศึกษา การจัดชั้นและลงทะเบียนนักศึกษา การจัดตรวจสอบสุขภาพให้แก่กลุ่มนักศึกษา การจัดหอพักนักศึกษา การจัดโครงการแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดตั้งสภาหรือองค์การนักศึกษา และการจัดสวัสดิการนักศึกษา

สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

1. สมรรถภาพทางด้านการประสานงาน คือ ความสามารถที่จะติดต่อกับองค์กรอื่นทั้งภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน มีความสามารถที่จะไตร่ตรองเหตุผล สามารถสร้างบรรยากาศในการติดต่อกัน สามารถสร้างความร่วมมือจากบุคคลอื่นได้ มีความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตนเอง ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เหมาะกับบุคคลและสถานที่ สร้างความคล่องตัวให้แก่ตนเองและสามารถลดความขัดแย้งที่จะเป็นอุปสรรคในการทำงานได้ จากการศึกษาพบว่า ปัญหาในการบริหารกิจการนักศึกษาระการหนึ่งคือ การขาดแคลนบุคลากรที่จะประสานกับฝ่ายบริหาร เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก และขาดการประสานงานระหว่างสำนักกิจการนักศึกษาไปสู่วิชาต่าง ๆ (กรมการศึกษาคูหา. 2535 : 157, 165, 179)

นอกจากนี้ พรุสุลี อาชวอรุ (2525 : 69) ได้ให้แนวคิดว่า บุคลากรนิสิตนักศึกษาจะต้องมีความสามารถในการประสานงานเพื่อที่จะหาความร่วมมือจากคณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนผู้บริหาร

2. สมรรถภาพทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม สามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสามารถที่จะงูใจเพื่อนร่วมงานได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ มีความยินดีกับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน สามารถเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษาอย่างเต็มที่ และสามารถปรับตัวเข้ากับนักศึกษาได้ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรควรมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น มีความสามารถสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ และยอมรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา (กรมการศึกษาคูหา. 2535 : 163) และคเนวิช (Knezevich. 1984 : 16) ได้ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำก็คือ การงูใจ การใช้มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน และจากรายงานการประชุมสัมมนาเรื่อง การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2532 : 123) พบว่า ขาดมนุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

3. สมรรถภาพทางด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน คือ ความสามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความอบอุ่นและผูกพันกันในกลุ่ม สามารถที่จะเปิดเผยและแสดงความคิดเห็นกันอย่างตรงไปตรงมา สามารถที่จะรับบทบาทหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงานได้ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ไม่เครียด และสามารถที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนางานกิจการนักศึกษาได้ จากการศึกษาพบว่า เราใช้สมรรถภาพในการพัฒนาและสร้างทีมเข้ามาในงานบริหารกิจการนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจ มิลเลอร์ และวินสตัน (Miller and Winston. 1991 : 223) และอรุณ รัชธรรม (2523 : 7) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพของคณะทำงานคือ ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งปัญหาความขัดแย้ง

นอกจากการศึกษาสมรรถภาพในการบริหารที่จำเป็นในสถาบันราชภัฏแล้ว ได้มีผู้ศึกษาวิจัยหลายคนเสนอแนวคิดที่มีต่อสมรรถภาพที่จำเป็นในงานบริหารกิจการนักศึกษา ผลการศึกษาของ พรชูลี อาชวอรุณ (2525 : 69) ได้พบว่า สมรรถภาพด้านการประสานงานและมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จำเป็น และที่ยังไม่สามารถพัฒนานิสิตนักศึกษาได้เท่าที่ควรนั้น เพราะขาดสมรรถภาพในการประชาสัมพันธ์ การประเมินผล และการสร้างขวัญและกำลังใจ (ชูศักดิ์ ทิพย์เกษร และคนอื่น ๆ. 2529 : 100) ส่วน วิจิตร สิ้นสิริ (2534 : 25) ได้ให้ข้อเสนอแนะในงานบริหารกิจการศึกษาดังนี้คือ ควรปรับปรุงในด้านคุณภาพของบุคลากร และภาวะผู้นำความมุ่งมั่นศรัทธาในการกิจ การตัดสินใจ ความร่วมมือ การประสานงาน การประเมินและติดตามผลงาน และการพัฒนางานและบุคลากร

แนวคิดในการศึกษาเพื่อหาสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

แนวคิดสมรรถภาพทางการบริหารในวิทยาลัยครูนั้น มีสาระครอบคลุมสมรรถภาพตามบทบาทหน้าที่และประเภทต่าง ๆ ของการบริหารทั่วไป แต่สำหรับสถาบันราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาประเภทหนึ่ง ยังขาดความสมบูรณ์ในบทบาทการบริหารกิจการนักศึกษา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของ คเนซวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 18) แนวทางในการปฏิบัติงานของ กราฟ และสตรีท (Graff and Street. 1956 : 205 - 215) จากผลการศึกษาของ ธนอม อินทรกำเนิด (Tanom Intrarakummerd. 1983 : 12 - 23) จากการรวบรวมเฉพาะแนวคิดและผลการศึกษาในงานบริหารกิจการนักศึกษา (Tripp. 1970 : 6 - 7 ; Bowers and Salem. 1970 : 7 - 37 ; Armacost. 1970 : 7 - 26) ในคู่มือการบริหารอุดมศึกษาของ โนลส์ (Knowls. 1970 : 7 -257) จากแนวคิดของนักการอุดมศึกษาหลายคน (Shaffer. 1966 : 6 - 8 ; Williamson. 1961 : 1 ; Fitzgerald. 1970 : 177 - 178 ; Feldman. 1991 : 7 - 14 ; วิจิตร ศรีสอาน. 2530 : 7 - 14 ; วัลลภา เทพัสดิน ณ อยุธยา. 2523 : 65 - 158 ; พรชูลี อาชาวารุง. 2525 : 69 ; วิจิตร สิ้นสิริ. 2534 : 25 ; สาเนาวัชรศิลป์. 2530 : 30) และศึกษาเอกสารรายงานการสรุปผลการพิจารณาวิเคราะห์ผลสัมมนาผู้บริหารและอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2532, ศึกษาโครงการประชุมสัมมนาผู้บริหารกิจการนักศึกษาของกรมการฝึกหัดครู ระหว่างวันที่ 24-27 มีนาคม 2535 ที่พบว่า กรมการฝึกหัดครูต้องการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร นักศึกษา ประกอบกับผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในงานบริหารกิจการนักศึกษาในสถาบันราชภัฏ พบว่า มีสมรรถภาพที่จำเป็น ได้แก่ สมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานสมรรถภาพด้านการประสานงาน และสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์

จากหลักการและแนวคิดทั้งทางด้านการบริหารทั่วไปและทางการอุดมศึกษา จึงได้นำมาประยุกต์สอดคล้องกับความคิดของ วิจิตร ศรีสอาน (2530 : 14) ที่ว่า การบริหารที่เข้าในการบริหารทั่วไปจะต้องประยุกต์เข้าสู่การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา และผู้วิจัยได้สัมภาษณ์สอบถามถึงสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในงานบริหารกิจการนักศึกษาในมหาวิทยาลัยศรีอยุธยา พบว่า มีสมรรถภาพที่จำเป็น ได้แก่ สมรรถภาพต่อไปนี้คือ

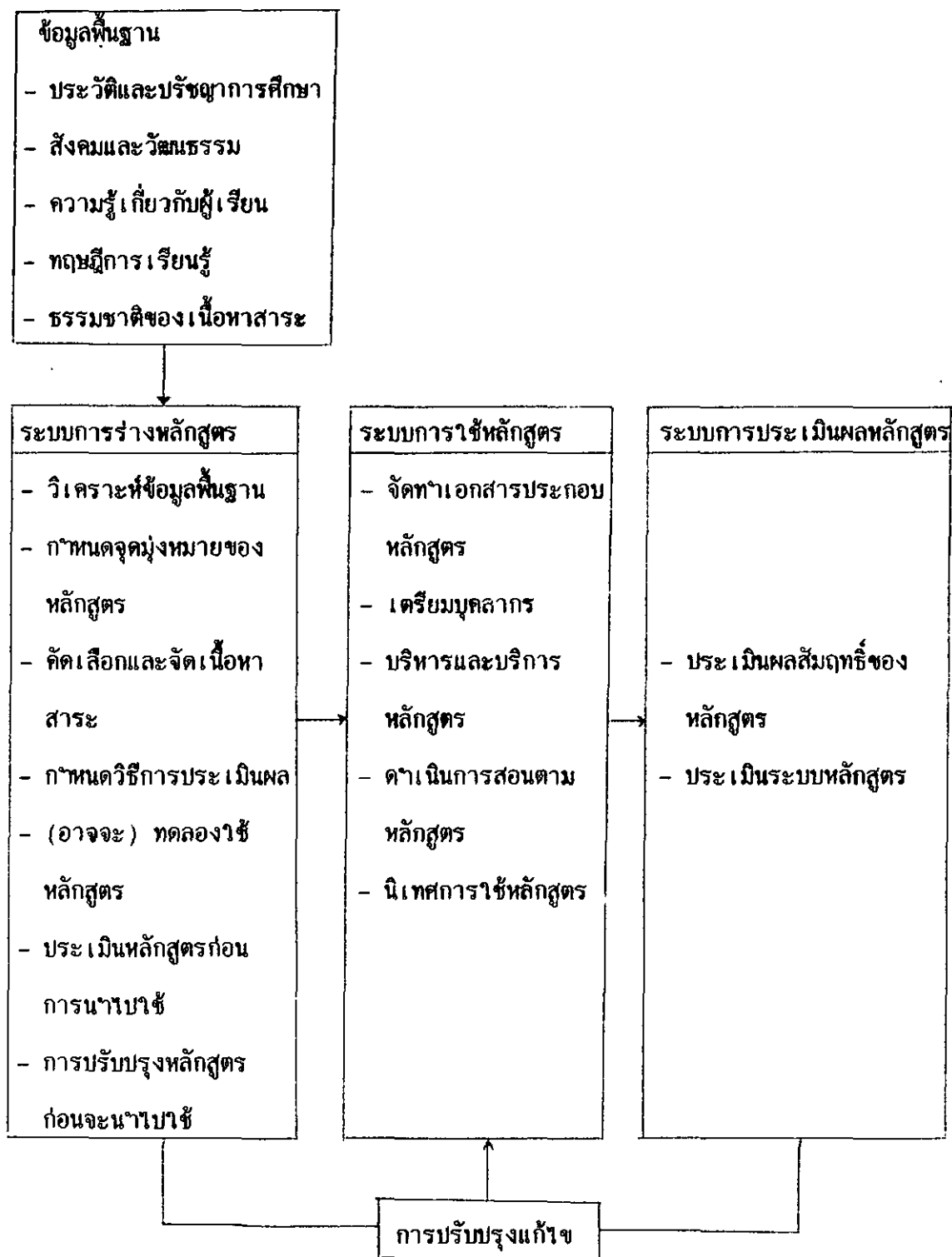
- (1) สมรรถภาพด้านการประสานงาน
- (2) สมรรถภาพด้านการมีมนุษยสัมพันธ์
- (3) สมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) หมายถึง การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานเลย (สังัด อุทรานันท์. 2527 : 31 ; Saylor and Alexander. 1974 : 7) ในงานวิจัยนี้ได้พัฒนาหลักสูตรโดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากแนวคิด เอกสาร ตำรา สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทราบข้อมูลที่ต้องการเป็น และศึกษาหาความจำเป็น (Need Assessment) จากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเพื่อทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน แล้วเอามาเปรียบเทียบกันดูว่ามีความสอดคล้องกันหรือส่วนที่บกพร่องซึ่งในส่วนที่บกพร่องนี้ก็คือสิ่งที่ผู้วิจัยจะดำเนินการพัฒนาหลักสูตร โดยทั่วไปความหมายของการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตร ดังนั้นจึงพบว่าในการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไปจะกล่าวตั้งแต่การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร จากนั้นจะกล่าวถึงการดำเนินการร่างหลักสูตร ซึ่งในส่วนของการร่างหลักสูตรนี้จะประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพสังคม การกำหนดจุดมุ่งหมาย การเลือก การจัดเนื้อหา สาระและการประเมินหลักสูตรที่สร้างเสร็จแล้ว และเมื่อได้ร่างหลักสูตร แล้วก็จะนำหลักสูตรไปใช้และมีการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

จากเนื้อหาสาระของการพัฒนาหลักสูตร สามารถเขียนระบบการพัฒนาหลักสูตรได้

ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ระบบการพัฒนาหลักสูตร

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบย่อยในระบบการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจะประกอบด้วยระบบการร่างหลักสูตร ระบบการใช้หลักสูตร และระบบการประเมินผลหลักสูตร

ในส่วนของการร่างหลักสูตรนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน กำหนดจุดมุ่งหมาย คัดเลือกและจัดเนื้อหา กำหนดวิธีการประเมินผล อาจมีการทดลองใช้หลักสูตร ทำการประเมินผลหลักสูตรที่สร้างเสร็จแล้ว และมีการปรับปรุงหลักสูตรก่อนที่จะนำไปใช้ ในส่วนของระบบการใช้หลักสูตร จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ จัดทำเอกสารประกอบหลักสูตร เตรียมบุคลากร บริหารและบริการหลักสูตร ในส่วนของ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรและประเมินระบบหลักสูตรทั้งหมด สำหรับการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตร ในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรนั้น จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในระบบใดก่อนหรือหลังก็ได้ (สังค อุทรานันท์. 2527 : 36)

หลักสูตรในความหมายของการศึกษา หมายถึง ประสพการณ์ทั้งหลายที่จัดให้ผู้เรียน
เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึงปรารถนา หลักสูตรที่ดีควรเป็น
หลักสูตรที่สนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียน มีความสอดคล้องกับความต้องการ
ของชีวิตที่เหมาะสมที่สุด และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม
การศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม และ
คุณธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยาสังคม หลักสูตรแบบนี้เป็นหลักสูตรที่เน้นหนัก
ในหลักการทางชีวิตและสังคม ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้มีความสัมพันธ์กับ
ชีวิตประจำวันของคนในชุมชนนั้นโดยตรง การสอนตามหลักสูตรนี้จะ เน้นหนักไปในทางปฏิบัติ
จริง เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน และให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิต (วิชัย วงษ์ใหญ่.
2525 : 4) ส่วนหลักสูตรในความหมายที่เป็นแนวการจัดการนั้น หลักสูตรจะมีลักษณะเป็น
ประสพการณ์ทั้งหมดของผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะเป็นผู้จัดทำให้เพื่อเพิ่มความรู้และประสพการณ์
อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการดำรงชีวิตอยู่ทางสังคมได้อย่างเป็นสุข อีกลักษณะหนึ่งจะเป็น
โครงการ แผนการเรียน แนวทางก่อนการปฏิบัติ ซึ่งจะให้ผู้เรียนได้มีคุณลักษณะสอดคล้อง
กับจุดมุ่งหมายในแนวคิดของ สุมิตร คุณานุการ (2520 : 2) นั้น เห็นว่า หลักสูตรเป็น

โครงการหรือแนวทางให้การศึกษา เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรม ปณิธาน ศักดิ์ ค่านิยม และเสริมสร้างความเจริญทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม เป็นการพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน และหลักสูตรในความหมายที่เป็นระดับอุดมศึกษา มีเป้าหมายที่จะกำหนดแนวทางในการสร้าง และพัฒนาคนให้เป็นไปตามลักษณะที่ต้องการ เช่น เป็นผู้มีความรู้ดี สามารถนำความรู้ไปใช้ ประกอบอาชีพได้ เป็นคนดี มีความรับผิดชอบ เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีใจกว้างขวาง รอบรู้ และเป็นผู้มีรสนิยมในการเลือกรู้จักใช้วิจารณ์ วิจารณ์อย่างเหมาะสม วิจารณ์อย่างเป็นอิสระ ให้สอดคล้องกับความสนใจของตนเอง (ไพฑูริย์ สินลารัตน์. 2521 : 43, 2518 : 26)

องค์ประกอบของหลักสูตร

1. จุดมุ่งหมาย เป็นความมุ่งหวังที่จะทำให้เกิดผลแก่ผู้เรียนจากการใช้หลักสูตร หรือเป็นสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะที่พึงปรารถนาที่จะทำให้เกิดแก่ผู้เรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามต้องการ (Taba. 1962 : 214 ; Tyler. 1970 : 69 ; Beauchamp. 1975 : 10 ; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2522 : 8) และอีกความหมายหนึ่ง เป็นการจัดหลักสูตรนั้นต้องการจัดการศึกษาเพื่ออะไร ต้องการให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ และคุณลักษณะใดขึ้นในตัวผู้เรียนบ้าง และหลักสูตรแต่ละระดับจะกำหนดวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป ตามลักษณะของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านของพัฒนาการทางร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา (Saylor and Alexander. 1973 : 98 - 102 ; สุมิตร คุณานุกร. 2520 : 7 - 12)

2. เนื้อหา หมายถึง สารสำคัญของความรู้ที่นำมาใช้เป็นสิ่งเร้าเพื่อกระตุ้น ให้ผู้เรียนพัฒนาไปจนถึงวัตถุประสงค์ เนื้อหาเป็นส่วนที่กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ ทาหน้าที่เชื่อมโยงการจัดการจัดประสบการณ์นั้นยังเกิดผลตามที่ต้องการ (Taba. 1962 : 214 ; Tyler. 1970 : 69 ; Beauchamp. 1975 : 10 ; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2522 : 8) และอีกความหมายถึงคือ เป็นการกำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสาระที่จะ นำมาใช้ในการสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และให้เกิดคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ ในขั้นนี้ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องพิจารณาว่า ผู้เรียนควรรู้เนื้อหาสาระใดบ้าง

เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (สุมิตร คุณานุกร. 2520 : 7 - 12) และยังมีการจัดสาระสำคัญในเนื้อหาซึ่งจะประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ความคิดรวบยอดต่าง ๆ เกี่ยวกับทักษะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับทัศนคติ คุณค่า และความซาบซึ้ง (ASCD. 1961 : 96 - 97) ด้านเกณฑ์การเลือกเนื้อหาในหลักสูตรประกอบด้วย (ก) ข้อมูลพื้นฐานทางปรัชญา ได้แก่ เป้าหมายทางการศึกษา โครงสร้างของความรู้ คุณค่าของความรู้และธรรมชาติของความรู้ (ข) ข้อมูลพื้นฐานทางสังคม ได้แก่ สภาพปัจจุบันและแรงกดดันของสังคม ความคาดหวังและความต้องการของสังคม (ค) ข้อมูลพื้นฐานทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ พัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน ความสามารถและศักยภาพในตัวผู้เรียน ธรรมชาติของการเรียนรู้ของคน (Hass. 1977 : 120) และยังมีการพิจารณาในการเลือกหาในหลักสูตร จาก (1) ความเชื่อถือได้ และความเป็นแก่นสารของความรู้ในแต่ละสาขาวิชา (2) ความสอดคล้องกับสภาพเป็นจริงในสังคม (3) ความสมดุลย์ระหว่างความกว้างและความลึกซึ้ง (4) สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลาย ๆ ประการ (5) สอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน (6) สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน (Taba. 1962 : 68 ; สุมิตร คุณานุกร. 2520 : 89 - 92) จะเห็นได้ว่าการใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกเนื้อหาที่ยังมีปัญหามิใช่การกำหนดเนื้อหาให้เห็นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็ได้มีผู้เสนอให้ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกให้เป็นระบบ มีหลักเกณฑ์มากขึ้น ลดการใช้ความคิดเห็นของบุคคลให้น้อยลง (Flanagan. 1973 : 554)

3. กิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การจัดประสบการณ์แก่ผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์เป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง และเนื้อหาเป็นสื่อที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา ปัจจัยที่จะช่วยในการจัดกิจกรรมให้บังเกิดผล ได้แก่ ครูผู้สอน กลวิธีการสอน การใช้สื่อการเรียน การบริหารหลักสูตร เป็นต้น (Beauchamp. 1975 : 10) หมายถึง การค้นหาวิธีดำเนินการปฏิบัติว่าจะจัดประสบการณ์อย่างไรจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการได้ ซึ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การคัดเลือกและจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก วิธีสอนและเทคนิคการสอน (Saylor and Alexander. 1973 : 98 - 102)

4. วิธีประเมินผล เป็นวิธีการตรวจสอบ และติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดการศึกษาโดยรวมว่า บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประสงค์ในระดับใด มีส่วนใดบ้างที่ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีขึ้นต่อไป (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2522 : 8) เป็นการตรวจสอบดูแลการสอน วิธีสอน และการจัดหลักสูตรว่าบังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ผลการประเมินจะเป็น เครื่องชี้ข้อบกพร่องในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป (สุมิตร คุณานุกร. 2520 : 7 - 12)

แนวความคิดที่ผู้วิจัยได้จากความหมาย ขอบข่ายและองค์ประกอบของหลักสูตรนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรที่เน้นหนักในด้านชีวิตและสังคม เป็นหลักสูตรที่สนองความต้องการ และสนใจของผู้เรียนเป็นหลักสูตรที่เน้นทางการปฏิบัติจริง ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายเฉพาะ เนื้อหาวิชา กิจกรรม สื่อที่ใช้ และวิธีการประเมินผล โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิด ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพแก่ตนเองและหน่วยงานได้

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ ไทเลอร์ (Tyler. 1950 : 11) ได้ให้แนวคิดในการวางแผนโครงสร้างหลักสูตร โดยใช้วิธี means-ends approach เป็นหลักการและ เหตุผลในการสร้างหลักสูตรที่เรียกว่า "เหตุผลของไทเลอร์" ซึ่งหลักเกณฑ์ในการจัดหลักสูตร และการสอนนี้ เน้นการตอบคำถามที่เป็นพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาจะตั้งกำหนดให้ผู้เรียน
2. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถาบันการศึกษาควรจัดขึ้น เพื่อช่วยให้

บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3. จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ
4. จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงจะ

ตัดสินได้ว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ไทเลอร์ (Tyler. 1950 : 11) เน้นว่า คำถามทั้ง 4 ข้อนี้ จะต้องถามเรียง ลำดับกันลงมา เพราะฉะนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด (ชมพันธุ์ ภูษร ณ อยุธยา. 2530 : 4)

แนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นไปตามลำดับขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราว โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งกำเนิดที่จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ 3 แหล่งด้วยกันคือ

1. ศึกษาจากสังคม
2. ศึกษาจากตัวผู้เรียน
3. ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา

ข้อมูลที่ได้จากแหล่งทั้ง 3 ดังกล่าว จะเป็นเครื่องช่วยในการตั้งจุดมุ่งหมายชั่วคราว จุดมุ่งหมายที่ใดในขั้นนี้ บางครั้งอาจจะมีมากเกินไปที่จะจัดเข้าไว้ในหลักสูตรได้ทั้งหมด จึงควรได้มีการพิจารณาเลือกเฉพาะจุดมุ่งหมายที่สำคัญ และสอดคล้องกันเพื่อนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติขั้นต่อไป ไทเลอร์ ได้เสนอว่า การเลือกจุดมุ่งหมายควรควรผ่านการกลั่นกรอง เพื่อคัดเอาข้อที่ไม่สำคัญและไม่สอดคล้องกันออกไป ด้วยวิธีการ

1. พิจารณาจากหลักจิตวิทยาการเรียนรู้
2. พิจารณาจากหลักปรัชญาการศึกษา และปรัชญาสังคม

จุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วนี้ เรียกว่า จุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย หรือจุดมุ่งหมายถาวรที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

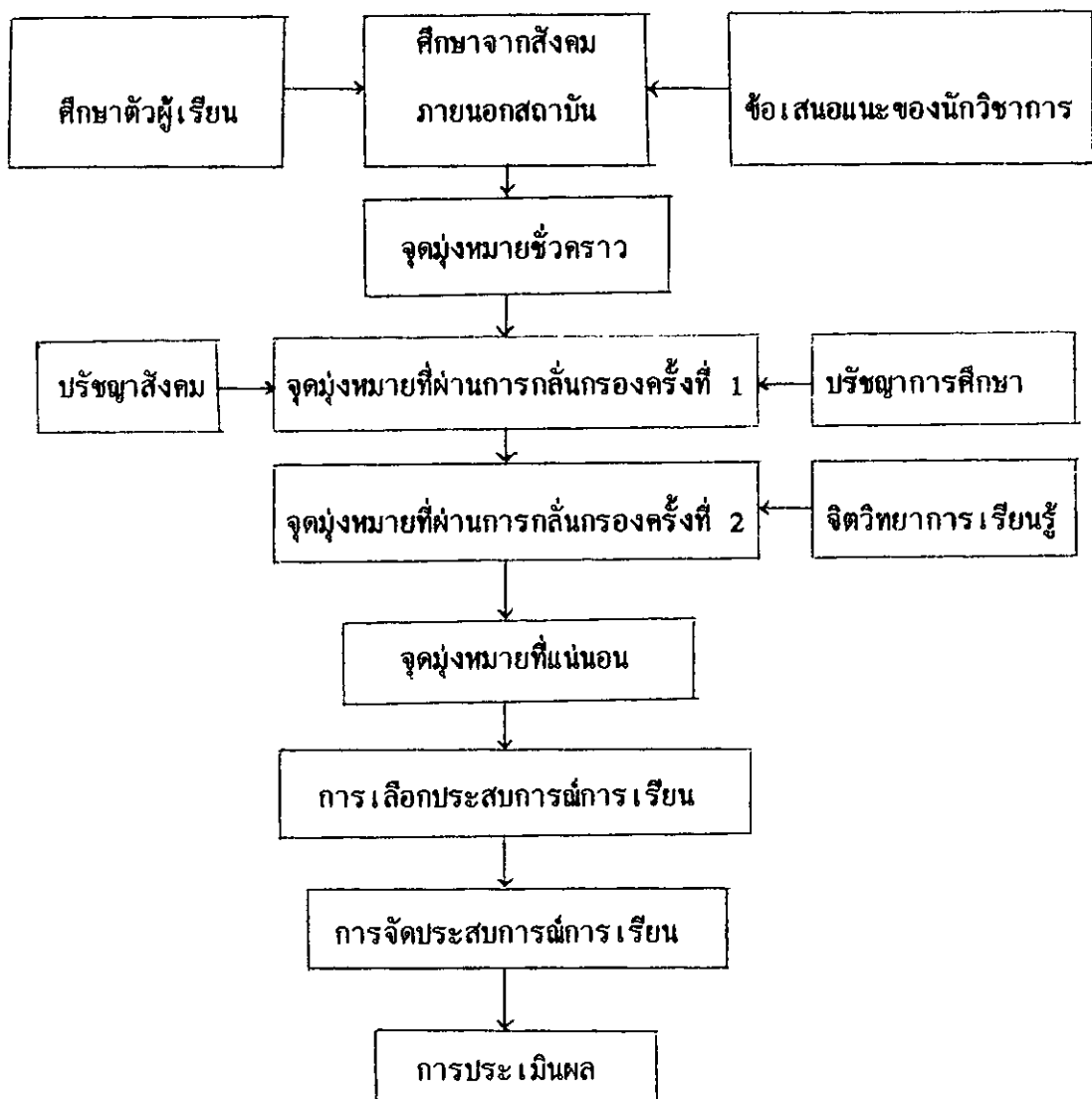
ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ในการวางแผนโครงสร้างของหลักสูตร ไทเลอร์ ได้ตั้งคำถามข้อที่ 2 ว่า จะเลือกประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร จึงจะช่วยให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จุดมุ่งหมายที่ระบุพฤติกรรมและเนื้อหาอันเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการไปถึง (ends) แต่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่จะให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทาง (means)

ขั้นที่ 3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ในการจัดประสบการณ์ให้เป็นหน่วยจะต้องมีการสำรวจความสัมพันธ์ทางด้านเวลาและด้านเนื้อหา โดยมีเกณฑ์ในการจัดประสบการณ์เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความต่อเนื่องกัน
2. การเรียงลำดับขั้นตอน
3. การบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายของแนวคิดในการจัดหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นขั้นที่จะให้ผู้วางแผนจัดทำหลักสูตรรู้ว่าประสิทธิภาพการเรียนที่จัดขึ้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของ ไทเลอร์ แสดงให้เห็นชัดเจนดังรายละเอียดในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler, 1950 : 11)

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba. 1962 : 422 - 425) ทาบา ได้ให้แนวคิดในการจัดหลักสูตร โดยเอาสิ่งที่รู้จักกันในนามของวิธีการระดับล่าง เป็นหนทางไปสู่การพัฒนาหลักสูตร คือ หลักสูตรควรจะออกแบบและกำหนดจากครูผู้สอนมากกว่าที่จะกำหนดลงโดยเจ้าหน้าที่ระดับสูง นอกจากนี้ ทาบา มีความคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่ต้องการ การจัดลำดับความคิดให้เป็นระเบียบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรนั้น จะต้องพิจารณาทั้งลำดับในการวางแผนงาน และวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงลงไป ทาบา ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลักในการพิจารณา จุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นนี้ ควรจะเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดเลือกเนื้อหาประสบการณ์การเรียน

ขั้นที่ 3 การคัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

ขั้นที่ 4 การจัดลำดับเนื้อหาวิชาที่คัดเลือกมา โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการที่จะให้ผู้เรียนได้รับความรู้ต่อก่อนหรือหลัง ซึ่งอาจจะจัดเรียงลำดับตามความยากง่าย ความกว้างแคบ หรือการเป็นพื้นฐานต่อกัน เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกประสบการณ์การเรียน กระบวนการที่สำคัญของหลักสูตรอีก กระบวนการหนึ่งก็คือ กระบวนการในชั้นเรียน การคัดเลือกประสบการณ์การเรียน จำเป็นต้องศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกประสบการณ์เรียนที่มีคุณค่าแก่ผู้เรียน และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ตลอดจนเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ด้วย

ขั้นที่ 6 การจัดลำดับประสบการณ์การเรียนตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะเป็นเครื่องชี้ว่า การดำเนินการพัฒนาหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ๆ มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การประเมินผลนี้ ตามปกติจะพิจารณาผลจากการใช้หลักสูตรคือ ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนมีความเหมาะสมเพียงใด

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอน โดยการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้

1. เนื้อหาวิชาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่
2. ประสิทธิภาพการเรียนช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่
3. ประสิทธิภาพการเรียนที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

นอกจากนี้ ทาบา ได้เสนอรูปแบบในการวางแผนจัดสร้างหลักสูตร โดยขยายจากรูปแบบของไทเลอร์ ดังภาพประกอบ 4

จุดมุ่งหมายที่จะประสบผลสำเร็จ



ภาพประกอบ 4 รูปแบบในการวางแผนหลักสูตรของทาบ

รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรของ ทาบาและไทเลอร์ แต่มีข้อแตกต่างกันได้แก่ ส่วนประกอบของหลักสูตร การศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นเครื่องกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร วัตถุประสงค์ กำหนดในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกเนื้อหาสาระและการรวบรวมพินิจ กำหนดในการพิจารณาเลือกเนื้อหาสาระ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ลำดับขั้นของการพัฒนาหลักสูตร ยุทธวิธีการสอน และการประเมินผล (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2525 : 16 - 17)

นอกจากนี้ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบคือ ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งทั้งสามระบบนี้จะต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

1. ระบบการร่างหลักสูตร ได้แก่ สิ่งกำหนดหลักสูตร รูปแบบหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และการปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้

1.1 สิ่งกำหนดหลักสูตร คือ การเตรียมการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาใช้สำหรับพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้แก่ สิ่งกำหนดทางวิธีการ สิ่งกำหนดทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสิ่งกำหนดทางการเมือง

1.2 รูปแบบหลักสูตร ได้แก่ โครงสร้างและองค์ประกอบหลักสูตร ซึ่งจะได้หลังจากศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสิ่งกำหนดหลักสูตร

1.3 การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการประชุม สัมมนา การวิจัย เอกสาร การทดลองใช้ หลักสูตรนําร่อง เป็นต้น .

1.4 การปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้ จะต้องจัดทำระบบข้อมูลที่ชัดเจน รวมทั้งการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ

2. ระบบการนำหลักสูตร ได้แก่ การขออนุมัติหลักสูตร การวางแผนการนำหลักสูตร และการดำเนินการนำหลักสูตร

2.1 การขออนุมัติหลักสูตร เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงจะรับสมัครผู้ที่จะศึกษาและดำเนินการเรียนการสอนได้

2.2 การวางแผนการใช้หลักสูตร จะกระทำควบคู่ไปกับการขออนุมัติหลักสูตร เมื่อหลักสูตรได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการใช้หลักสูตรได้

2.3 การดำเนินการใช้หลักสูตร เริ่มตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนไปจนถึงการจัดตารางสอน

3. ระบบการประเมินหลักสูตร ได้แก่ การวางแผน การประเมินหลักสูตร แผนการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงาน

3.1 การวางแผนการประเมินหลักสูตร เป็นการวางแผนว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใดบ้าง เช่น ประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินย่อย ๆ แต่ละระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หรือจะประเมินหลักสูตรทั้งระบบ

3.2 แผนการเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ควรกำหนดว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่สำคัญในการตัดสินใจ การจัดทาระบบข้อมูล จะช่วยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และสังเคราะห์ข้อมูลได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.4 การรายงานข้อมูล การจัดทารายงานและการเสนอข้อมูล จะช่วยในการพิจารณาว่าหลักสูตรนี้มีคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือว่าจะปรับปรุงแก้ไข ระบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของ วิชัย วงษ์ใหญ่ ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 5

2.2 การวางแผนการใช้หลักสูตร จะกระทำควบคู่ไปกับการขออนุมัติหลักสูตร เมื่อหลักสูตรได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการใช้หลักสูตรได้

2.3 การดำเนินการใช้หลักสูตร เริ่มตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนไปจนถึงการจัดตารางสอน

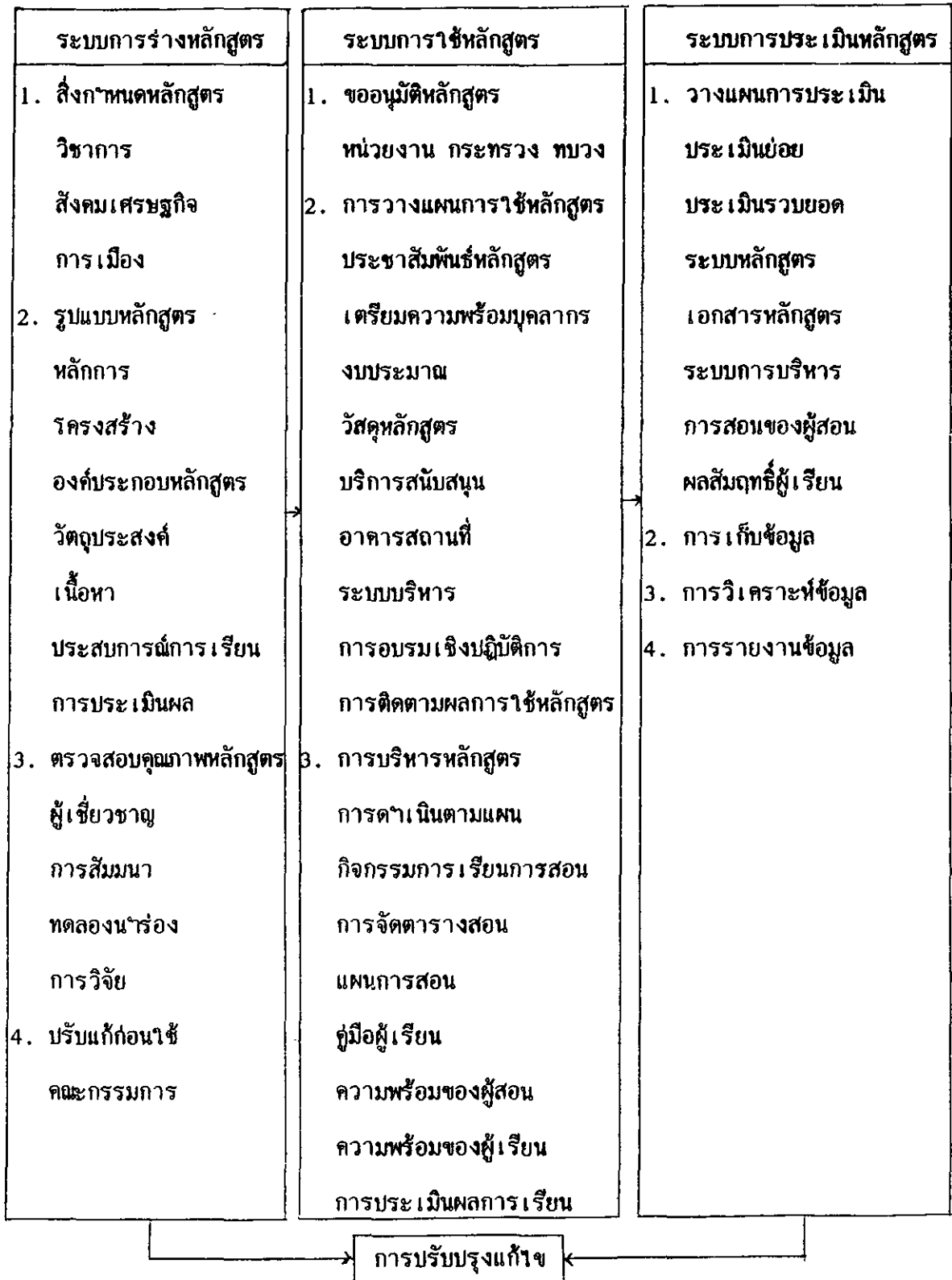
3. ระบบการประเมินหลักสูตร ได้แก่ การวางแผน การประเมินหลักสูตร แผนการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงาน

3.1 การวางแผนการประเมินหลักสูตร เป็นการวางแผนว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใดบ้าง เช่น ประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินย่อย ๆ แต่ละระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หรือจะประเมินหลักสูตรทั้งระบบ

3.2 แผนการเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ควรกำหนดว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่สำคัญในการตัดสินใจ การจัดทาระบบข้อมูล จะช่วยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และสังเคราะห์ข้อมูลได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.4 การรายงานข้อมูล การจัดทารายงานและการเสนอข้อมูล จะช่วยในการพิจารณาว่าหลักสูตรนี้มีคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือว่าจะปรับปรุงแก้ไข ระบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของ วิชัย วงษ์ใหญ่ ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของวิชัย วงษ์ใหญ่

ในการพัฒนาหลักสูตรนั้น ชมพันธุ์ ฤทธธร ณ อุทยา (2530 : 32) ได้สรุปแนวคิดจากผลการประชุมสัมมนาการพัฒนาการวางแผนหลักสูตรในปี ค.ศ.1930 ว่า การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องมีระบบในการวางแผนงาน การพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่ต้องการจัดลำดับความคิดให้เป็นระเบียบจะต้องพิจารณาทั้งลำดับในการวางแผนงาน และวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป แต่ ทาบา ได้เสนอแนะว่าลำดับขั้นของการพัฒนาหลักสูตรจะเริ่มที่จุดใดจุดหนึ่งก่อนก็ได้ตามที่ตนเองถนัดและสนใจ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2525 : 24)

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร

อรุณ รัชธรรม (2532 : 263) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นอยู่ 3 ประการคือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคล นอกจากนี้การฝึกอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ การกำหนดความต้องการ และการสร้างวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ลักษณะสำคัญของหน่วยงานที่ผู้จะเข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติงานอยู่ ได้แก่ ขนาด ผลผลิต ทรัพยากรของหน่วยงาน ทัศนคติ และลักษณะโดยทั่วไปของผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม บทบาทและความชำนาญเฉพาะ
3. คัดการณ์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ในการฝึกอบรม
4. ระบุและจำแนกประเภทของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. ศึกษาและประเมินผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติ
6. กำหนดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้สอดคล้องสิ่งที่ขาดเข้าไปในการอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

งานเรื่องจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมนี้ สุมมมาลย์ นิเมเนติพันธุ์ (2527 : 118) ได้เน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทักษะที่ดี สามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน อุทัย หิรัญโรต (2523 : 152) ได้ให้ความหมายเชิงจุดประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะ ความรู้ลึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ จากแนวความคิดในเรื่องการฝึกอบรมนี้จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นงานสำคัญในการบริหารบุคคล ทั้งนี้เพื่อเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ประเภทของการฝึกอบรม

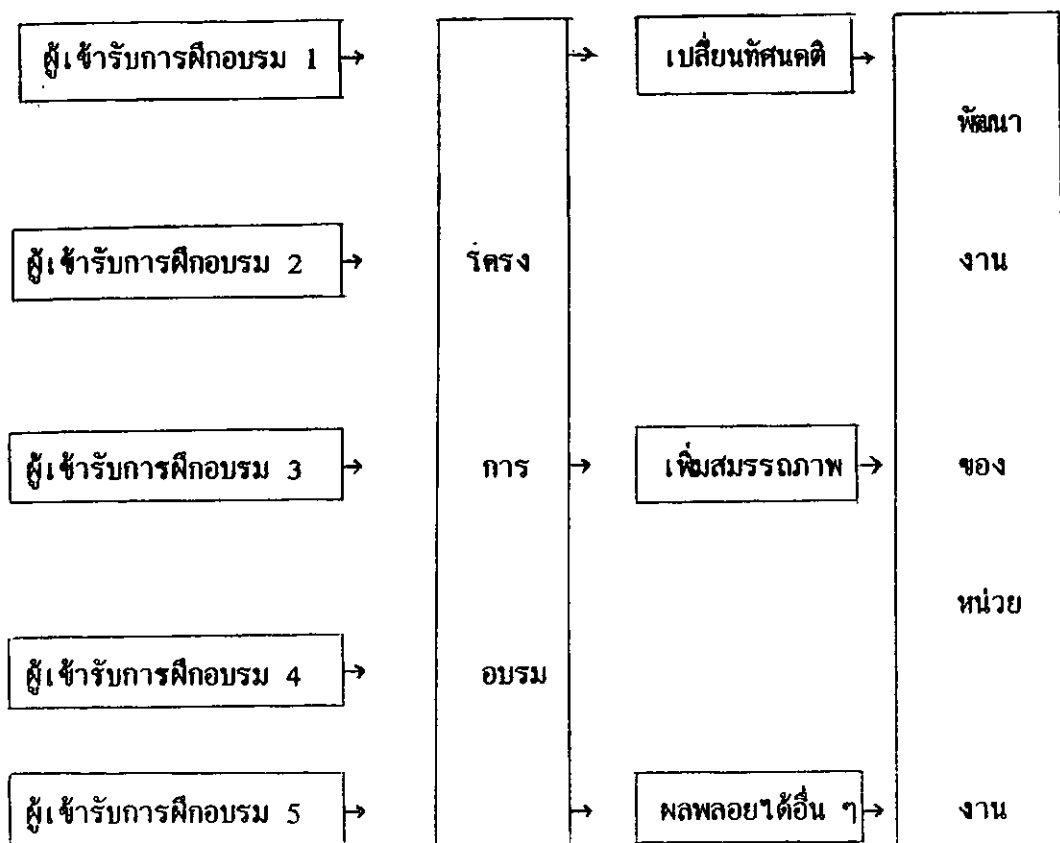
โอดิออร์เน (Odiorne. 1970 : 80) ได้เสนอประเภทเชิงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมขั้นต้น (Regular training programme) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา (Problem-solving training programme) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การฝึกอบรมประเภทนี้จะมุ่งเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

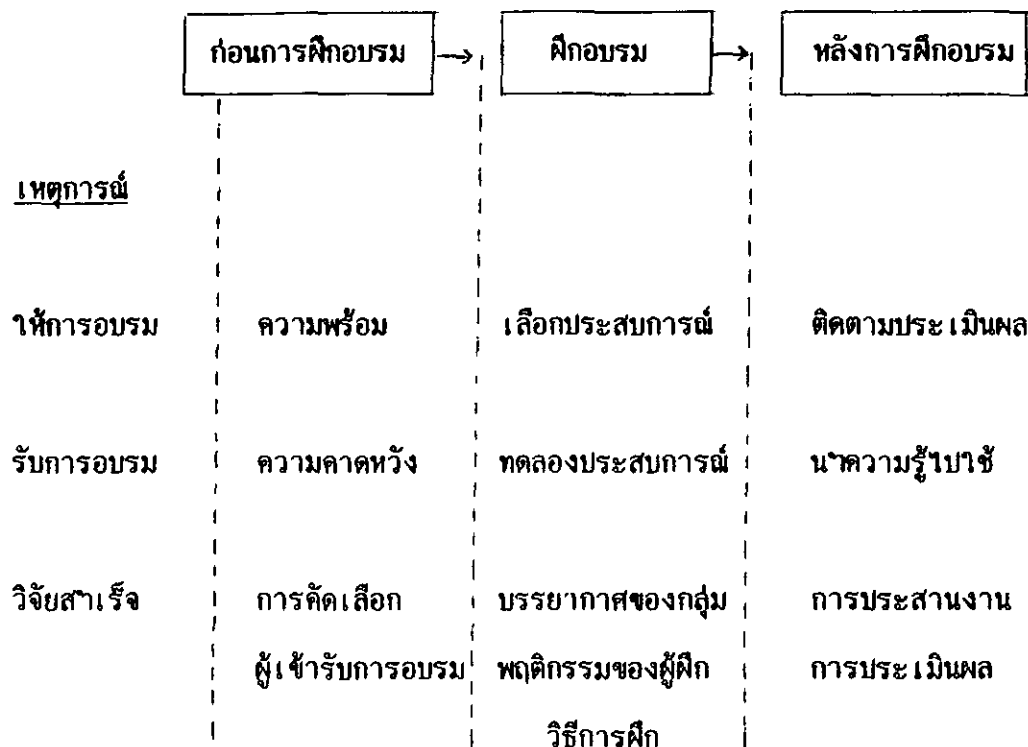
3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Innovative training programme) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูง เน้นการมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น

ความคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม ฮัน (Hunt. 1980 : 307 - 309) ได้แสดงให้เห็นว่าการจัดอบรมนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนทัศนคติ มีการเพิ่มสมรรถภาพและอาจมีผลพลอยได้อื่น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาของหน่วยงาน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงความคิดเห็นพื้นฐานของการจัดฝึกอบรม

จากแนวคิดพื้นฐานในการจัดการฝึกอบรมนั้น สามารถจัดกระบวนการฝึกอบรมได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นระยะก่อนการอบรม ระยะนี้จะให้ความสำคัญไปที่ความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรมและความคาดหวังของผู้รับการอบรม ระยะที่ 2 ระยะฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามลำดับ คือ มีการพบปะและเลือกสรรประสบการณ์ มีการทดลองประสบการณ์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งขึ้นอยู่กับบรรยากาศการอบรม พฤติกรรมของผู้ฝึก วิธีการฝึก และบรรยากาศของกลุ่ม ระยะที่ 3 ระยะหลังฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การนำความรู้ไปใช้ และการพัฒนางานของหน่วยงาน การจะประสบความสำเร็จใน ระยะที่ 3 ขึ้นอยู่กับการประสานงาน การติดตามประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งที่กล่าวมานี้สามารถแสดงกระบวนการการฝึกอบรมได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงกระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นจะประสบผลสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายด้วยกัน ได้แก่

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเจตคติที่ดี มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ทราบจุดมุ่งหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม และในระหว่างการฝึกอบรมต้องได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยวิธีเทคนิคที่หลากหลายและมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม

2. องค์กรหรือผู้บังคับบัญชา ก่อนการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า การฝึกอบรมครั้งนี้มีความสำคัญอย่างไร องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งหวังอย่างไร มีเหตุผลใดในการคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร เกิดกำลังใจและมีศรัทธาที่จะเข้า

รับการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรมก็ต้องให้ความสนใจใส่ใจตามสมควร เช่น การไปเยี่ยมเยียน รับทราบความก้าวหน้าในการฝึกอบรม ให้ความสนใจดูแลหาในเรื่องส่วนตัวตามความสามารถ แจ้งความเคลื่อนไหวในองค์การและผู้เข้าร่วมให้ทราบ เป็นต้น แต่ควรระวังอย่าให้เกิดการเข้าใจผิดว่าเป็นการไปตรวจสอบและไม่ควรมอบภาระใด ๆ ให้ระหว่างการฝึกอบรม สำหรับในระยะหลังการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทดลองใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงงาน โดยอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ตามควร และไม่กระทำการใด ๆ ให้ผู้ผ่านการอบรมเสียขวัญและกำลังใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ เพราะเป็นการลงทุนที่สูงเกินไปแล้ว ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่นักการฝึกอบรมวิตกกังวลกันมาก เพราะวาระนี้เป็นระยะที่แสดงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

3. หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและวิทยากร ในระยะก่อนการฝึกอบรม

หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมจะมีบทบาทเน้นไปในทางด้านวิชาการเป็นส่วนมาก เช่น การเขียนโครงการ การกำหนดหลักสูตร การกำหนดคุณสมบัติ ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม การเลือกวิทยากร เป็นต้น หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อม และจะต้องมีการติดต่อประชาสัมพันธ์ เรื่องที่เกี่ยวข้องให้ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้า เช่น รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ที่ฝึกอบรม การคมนาคม การเตรียมตัวของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนในระหว่างการฝึกอบรม วิทยากรมีความสำคัญมาก พฤติกรรมต่าง ๆ ของวิทยากรต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่สอน และไม่ขัดกับหลักวิชาที่ฝึกอบรม มิฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจขาดความเชื่อถือนในแนวปฏิบัติของหัวข้อวิชานั้นได้ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่หน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากรจะต้องสร้างให้เกิดต่อการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดห้องฝึกอบรมให้มีพื้นที่ แสงสว่าง และอุณหภูมิที่เหมาะสม ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้สื่อการฝึกอบรมที่ดึงดูดใจ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนความสัมพันธ์กับวิทยากรและผู้ดำเนินการงานฝึกอบรม ในระยะหลังการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมมีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อทราบผลที่

เกิดจากการฝึกอบรม นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ช่วยแก้ไขปัญหของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างบรรยากาศสนับสนุนการปรับปรุงงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

ความสำเร็จในการฝึกอบรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทั้ง 3 ฝ่ายดังกล่าวอย่างใกล้ชิด สิ่งที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการฝึกอบรมก็คือ กระบวนการฝึกอบรม ที่ประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ ดังนี้ (วิเชียร ชิวเพียร. 2528 : 6 - 16)

1. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นภารกิจที่สำคัญและมีความยุ่งยากหลายประการ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมแบ่งออกเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาสภาพที่เป็นปัญหาของหน่วยงานที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม วิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสังเกต การวิเคราะห์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสำรวจความต้องการ เป็นต้น

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของกระบวนการในการดำเนินการฝึกอบรมที่ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมาย ความต้องการของการฝึกอบรม ทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาในการฝึกอบรม และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

1.3 เลือกเนื้อหาวิชาสำหรับการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4 กำหนดกิจกรรมและสื่อการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งคุณค่าทางเทคนิคของกิจกรรมและสื่อที่จะถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้อง

2. การวางแผนการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการนำผลจากการศึกษา วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชาและกิจกรรม รวมทั้งสื่อมากำหนดเป็นโครงร่างการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ดำเนินการฝึกอบรมได้ปฏิบัติตาม อัน

จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตามปกติโครงการฝึกอบรมจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ

- 2.1 ชื่อโครงการฝึกอบรม
- 2.2 หลักการและเหตุผล
- 2.3 วัตถุประสงค์
- 2.4 หลักสูตร
- 2.5 ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- 2.6 วิธีการฝึกอบรม
- 2.7 วิทยากร
- 2.8 สถานที่
- 2.9 ผู้ดำเนินการฝึกอบรม
- 2.10 งบประมาณ
- 2.11 ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- 2.12 การประเมินติดตามผล

3. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการฝึกอบรม เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนชี้ให้เห็นอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น การประเมินผลการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 3.1 ระดับความรู้สึกละการตอบสนองต่อการจัดการฝึกอบรม เป็นการประเมินพฤติกรรมเบื้องต้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ในการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด
- 3.2 ระดับการเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนเกิดทักษะและเจตคติที่พึงประสงค์
- 3.3 ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงานตามที่พึงประสงค์ หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว
- 3.4 ระดับผลที่เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นการประเมินเพื่อจะชี้ให้เห็นว่าการลงทุนจัดฝึกอบรม มีผลตอบแทนต่อองค์การหรือไม่ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่พึง

ประสงค์ และคุ้มค่าต่อการลงทุนเพียงใด เป็นการประเมินผลกระทบจากการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การ

3.5 ระดับประสิทธิภาพ เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายหรือสุดท้ายของการฝึกอบรม คือ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติมาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือไม่ จากสิ่งที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การจัดการฝึกอบรมต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงาน 3 ฝ่ายด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย ผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กร หรือผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและวิทยากร

ในด้านบทบาทของผู้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมนั้น (โพธิ์บุรุษ สันลารัตน์. 2524 :

1 - 6) ได้เสนอแนะบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ บทบาทเป็นผู้วางแผนการฝึกอบรม ซึ่งจะทำหน้าที่หาความจำเป็นของการฝึกอบรม กำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาและกิจกรรม และวางแผนเกี่ยวกับการเงิน อาหาร อาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ บทบาทประการที่ 2 คือ เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม จะเน้นการประสานงานและแก้ปัญหาในระหว่างการอบรม บทบาทประการที่ 3 เป็นผู้สอน คือ คณะผู้ทำงานในการฝึกอบรมควรเข้าอบรมด้วย เพื่อสร้างความเชื่อถือและรู้ปัญหาของผู้เข้ารับการอบรม และบทบาทประการที่ 4 คือ เป็นผู้ประเมินโครงการอบรม ซึ่งอาจจะประเมินเป็นระยะ ๆ คือ ก่อนการอบรม ระหว่างอบรม และเมื่อสิ้นสุดการอบรม สำหรับลักษณะสำคัญของการประเมินโครงการ สตีล (Steele. 1973 : 21 - 39) ได้กล่าวถึงลักษณะของการประเมินโครงการที่สำคัญ ส่วนหนึ่ง คือ การประเมินโครงการเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นเพียงวิธีการ ซึ่งศึกษาได้ 2 ลักษณะคือ ในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ โดยชี้เกณฑ์เพื่อการเปรียบเทียบตลอดจนบรรยายผลที่เกิดจากโครงการ ซึ่งเน้นในการตัดสินใจที่จะดำเนินงานในอนาคต และในฐานะที่เป็นกระบวนการของการใช้ข้อมูลประกอบการเปรียบเทียบหาแนวทางเลือกปฏิบัติที่เหมาะสม

แนวคิดในการศึกษาอบรมประการหนึ่งคือ การจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่ง กูทซ์ (Kootz. 1986 : 275) ได้เสนอแนวความคิดในการฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน

าที่มีความสัมพันธ์กับการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางานของบุคลากร
ซึ่งมีส่วนประกอบในเรื่องความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่บุคลากรต้องพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

จากการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยนำมาเกี่ยวข้องในการ
พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากร มีงานวิจัยที่น่าสนใจดังนี้
สมบูรณ์ ดันยะ (2524 : 74) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อ
เสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา โดยแบ่งการวิจัย
ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 สืบหาความต้องการของครูประจำการระดับประถมศึกษาที่จะสร้างเสริม
ความรู้ความสามารถของตน ในสมรรถภาพด้านการสอน

ขั้นที่ 2 จากความต้องการของครูประจำการที่ได้จากการสำรวจในขั้นที่ 1 ผู้วิจัย
นำมาเป็นหลักในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของ
ครูประจำการระดับประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายหลัก จุดมุ่งหมายย่อย ความรู้
พื้นฐาน เนื้อหาวิชา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การวัดและการประเมินผล

ขั้นที่ 3 ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพ
ด้านการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมาในขั้นที่ 2 โดยอาศัยความ
คิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ตามกระบวนการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

ผลจากการวิจัยได้หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านการสอนของ
ครูประจำการระดับประถมศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ส่วน คือ จุดมุ่งหมายของการ
ฝึกอบรม ความรู้พื้นฐาน เนื้อหาวิชา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การวัดและ
ประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านความรู้ความเข้าใจ

นักเรียนของครูประจำการระดับประถมศึกษา จำนวน 5 สมรรถภาพย่อย

2. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านวิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา จำนวน 5 สมรรถภาพย่อย

3. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านสื่อการเรียนการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา จำนวน 4 สมรรถภาพย่อย

4. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านการวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา จำนวน 7 สมรรถภาพย่อย

นิภา ทองไทย (2525 : 34 - 35) ได้พัฒนาหลักสูตรชื่อ หลักสูตรการอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียนสำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบท โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดสภาพปัญหาและความจำเป็นของชุมชนเกษตรกรรมชนบท ซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของชาติ โดยการสำรวจเอกสาร ชุมชน รวมทั้งสำรวจความต้องการของผู้อบรม มาเป็นข้อมูลในการพิจารณาหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการอบรม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของปัญหา และความจำเป็นที่ได้สำรวจมา

ขั้นที่ 3 กำหนดหน่วยการอบรม โดยแบ่งแยกจุดมุ่งหมายเป็นเรื่อง ๆ และกำหนดหน่วยการอบรมให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเมื่อได้ดำเนินการครบหมดทุกหน่วยการอบรมแล้ว จะบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 กำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของแต่ละหน่วยการอบรม โดยพิจารณา กำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 คัดเลือกและจัดลำดับเนื้อหาของการอบรม ซึ่งทำการคัดเลือกเนื้อหาการอบรม โดยยึดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเป็นขอบเขต และดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหา โดยพิจารณาตามลำดับธรรมชาติของเนื้อหา และตามลำดับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งได้ทำการสำรวจไว้ ณ ขั้นที่ 1

ขั้นที่ 6 กำหนดกิจกรรมและวิธีการอบรม โดยพิจารณาจากเนื้อหาการอบรม ประกอบกับการพิจารณาถึงความพร้อม และพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นที่ 7 กำหนดวิธีการประเมินผู้เข้ารับการอบรม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม กิจกรรมและวิธีการอบรม ตลอดจนพิจารณาถึงบรรยากาศในการอบรม และพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความเหมาะสมของหลักสูตร ดำเนินการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ใช้หลักสูตร ซึ่งการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจะดำเนินการตรวจสอบก่อนการใช้หลักสูตร ส่วนการตรวจสอบโดยผู้ใช้หลักสูตรจะทำการตรวจสอบหลังจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้

ผลจากการวิจัยได้หลักสูตรการอบรมเลี้ยงดูเด็กวัยก่อนเรียนสำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบท ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ส่วน คือ สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการอบรม กิจกรรมและวิธีการอบรม วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ครอบคลุมความรู้ และการปฏิบัติตนเกี่ยวกับโภชนาการ การป้องกันรักษาสุขภาพอนามัย และการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กวัยก่อนเรียน ซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพความแตกต่างของชุมชน และพื้นฐานความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม

สุชาติ ลีตระกูล (2532 : 180 - 181) ได้พัฒนาหลักสูตรชื่อการพัฒนาหลักสูตรสำหรับลูกกรรมการก่อสร้างก่อนวัยเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 สืบหาข้อมูลพื้นฐานเพื่อที่จะนำมาเป็นโครงร่างหลักสูตร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 สร้างโครงร่างของหลักสูตร โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจชุมชนมากำหนดเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล แล้วทำการประเมินโครงร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 ทดลองใช้หลักสูตร ดำเนินการในลักษณะการประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยทำการทดลองกับผู้เรียน พิจารณาว่า ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่

ผลการวิจัยได้หลักสูตรสำหรับลูกกรรมการก่อสร้างก่อนวัยเรียน ที่ประกอบด้วยสภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาวิชา กิจกรรมและวิธีการเรียนการสอน การประเมินผลและการวัดผล โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ครอบคลุมด้านการสร้างเสริมความปลอดภัยของตน และการสร้างเสริมสุขนิสัย ซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบสามารถบ่งชี้ได้ตามสภาพความแตกต่างของชุมชน

ศาสตราจารย์ พุทธพวง (2534 : 63 - 65) ได้พัฒนาหลักสูตรเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการป้องกันการรั่วซึมและยาเสพติดสำหรับบุคลากรในงานสาธารณสุขมูลฐาน โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูสภาพปัญหาและความต้องการ การป้องกันการรั่วซึมและยาเสพติด รวมตลอดถึงการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมอาสาสมัครป้องกันการรั่วซึมและยาเสพติด

ขั้นที่ 2 เป็นการสร้างและพัฒนาโครงร่างหลักสูตร โดยพิจารณาสภาพปัญหาและข้อมูลที่ได้รับจากขั้นที่ 1 ประกอบกับการพิจารณาขอบข่ายของชาติมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและหน่วยการอบรม จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมและวิธีการอบรม วิธีการประเมินผล แล้วทำการประเมินผลโครงร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 ทดลองใช้หลักสูตร ดำเนินการในลักษณะการประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยการทดลองใช้กับผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นที่ 4 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร นำผลที่ได้จากการทดลองใช้มาปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผลการวิจัยได้หลักสูตรฝึกอบรมการป้องกันการรั่วซึมและยาเสพติดสำหรับบุคลากรในงานสาธารณสุขมูลฐานที่มีองค์ประกอบสำคัญคือ สภาพปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการอบรม

กิจกรรมและวิธีการอบรม วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม โดยมีรายละเอียดของ องค์ประกอบต่าง ๆ ครอบคลุมความรู้ในการป้องกันการรั่วไหลและยาเสพติด ซึ่ง องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบสามารถยืดหยุ่นได้ตามพื้นฐานและความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534 : 81 - 83) ได้พัฒนาหลักสูตรเรื่อง การพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตร โดยการศึกษาจาก เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสำรวจข้อมูล เกี่ยวกับครูประถมศึกษา

ขั้นที่ 2 สร้างหลักสูตรที่ประกอบด้วยสภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเฉพาะ เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรมและวิธีประเมินผล แล้วทำการประเมินผลโครงสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร ดำเนินการในลักษณะการประเมินเพื่อหา ประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยการทดลองใช้กับผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร นำผลที่ได้จากขั้นที่ 3 มาแก้ไขปรับปรุงเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของหลักสูตร

ขั้นที่ 5 การติดตามผล เป็นการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้ หลักสูตรว่าจะส่งผลต่อการอบรมหรือไม่ เป็นการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรอีก ขั้นตอนหนึ่ง

ผลการวิจัยได้หลักสูตรการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์ สำหรับครูประถมศึกษา ที่มีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้ สภาพปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเฉพาะ เนื้อหาสาระ กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม วิธีประเมินผล โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับการ ป้องกันและควบคุมโรคเอดส์ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบสามารถยืดหยุ่นได้ตามพื้นฐาน และความพร้อมของผู้เรียน

แนวความคิดในการวิจัย

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ ความประพฤติดีที่ผิดระเบียบวินัย มีการทุจริตในการสอบ การเมาสุรา และติดยาเสพติด เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวนี้ ย่อมสะท้อนถึงประสิทธิภาพของสถาบันการศึกษา ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับนักศึกษาโดยตรงคือ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งมีอาจารย์ทำงานเกี่ยวข้องกับกิจการนักศึกษา ซึ่งเราเรียกว่าบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานบริหารกิจการนักศึกษา ไม่มีเวลาให้นักศึกษา การทำงานของบุคลากรยังขาดการประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ และการสร้างและพัฒนาทีมงาน เป็นต้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา คือ ด้อยจริยธรรม ขาดความไตร่ตรองและไม่สามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ หลักในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ สามารถจะใช้การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยคาดหวังว่าเมื่อนำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้แล้วจะสามารถแก้ปัญหาได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พบว่า บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจในงานบริหารกิจการนักศึกษา ไม่มีเวลาให้นักศึกษา การทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการศึกษายังขาดทักษะในการประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ขาดการร่วมกิจกรรมกับนักศึกษา ซึ่งเป็นผลให้ขาดความผูกพันระหว่างอาจารย์และนักศึกษา ก่อให้เกิดปัญหากระทบต่อนักศึกษาคือมีผลการเรียนต่ำ ประพฤติดีวินัย และมีการทุจริตในการสอบ ดังนั้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ สามารถจะใช้การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนาและสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้มีศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานฝ่ายกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามปณิธานของงานกิจการนักศึกษา

สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานใน
การศึกษาครั้งนี้ว่าที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ไว้ดังนี้คือ หลังการทดลองผู้เข้ารับการฝึก
อบรมมีความรู้และเจตคติในเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงานสูงกว่าก่อนการทดลอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้วิจัยดำเนินการในลักษณะ
การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร เป็นการศึกษาเบื้องต้น (Pilot Study) เกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา มีวิธีการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 นำข้อมูลจาก 1.1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการนักศึกษา
เกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็น 11 ด้าน คือ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน
การให้คำปรึกษาแนะแนว กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การประชุมและอภิปราย การมอบหมายและควบคุมงาน การ
สร้างคุณธรรมและจริยธรรม และการบริหารการเงินและงบประมาณ (ภาคผนวก ก)

1.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่สอดคล้องกันจากขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 คือ การสร้างและ
พัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน การให้คำปรึกษาแนะแนว กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ และ
ด้านมนุษยสัมพันธ์มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ เพื่อสำรวจ
สมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ
(ภาคผนวก ก)

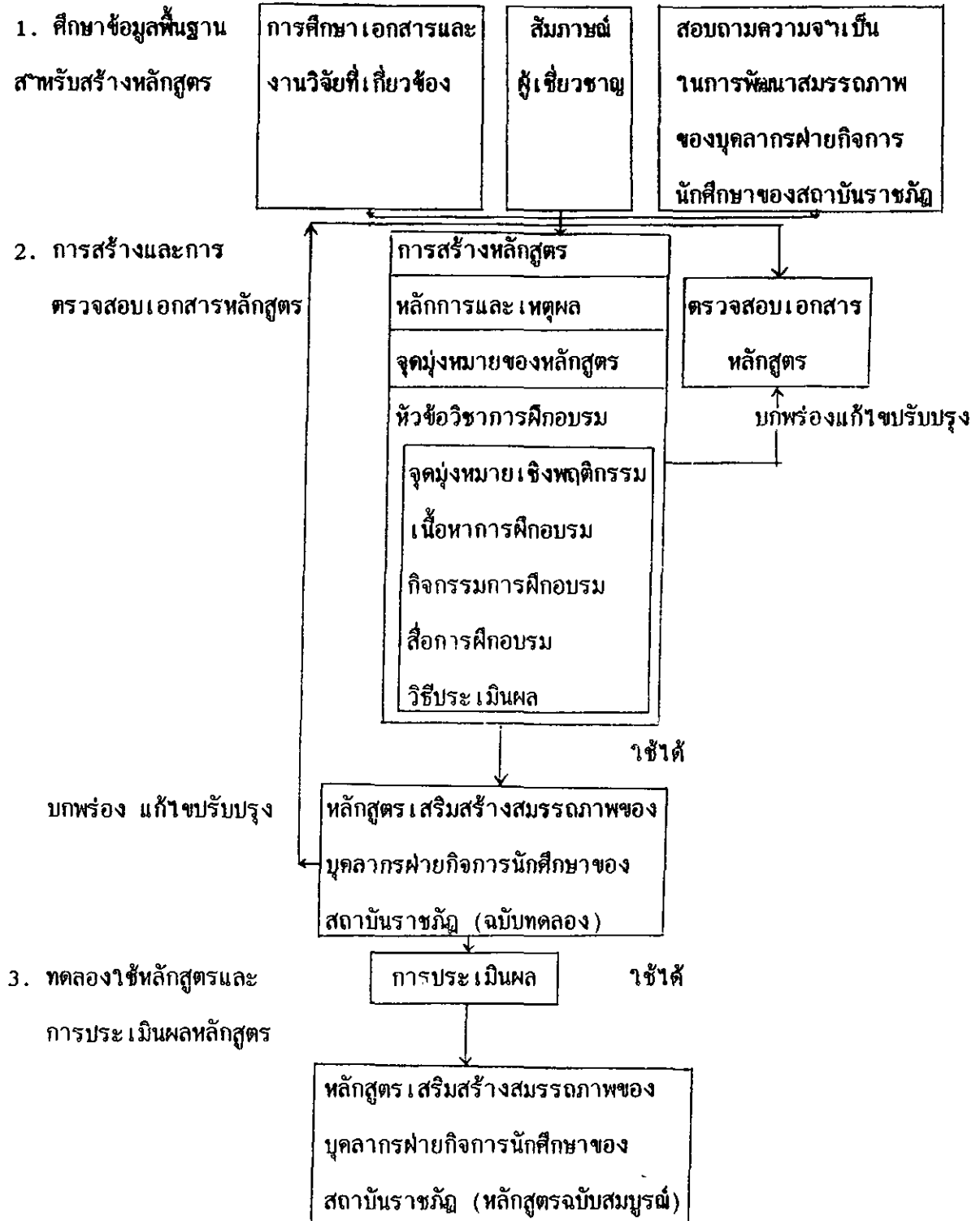
1.4 สำรวจความต้องการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการ
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานนำไปสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

ขั้นที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

จากขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร แสดงเป็นแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

รายละเอียดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร ในขั้นนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น
(Pilot Study) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ชนิดของข้อมูลที่ศึกษา ข้อมูลที่ใช้ศึกษามีดังนี้

- 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาโดยรวม
- 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา
- 1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพที่ต้องการเสริมสร้างสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการ
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

2. แหล่งข้อมูลเพื่อการสร้างเครื่องมือ

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา แหล่งข้อมูล
ได้แก่ เอกสาร หนังสือ และรายงานการวิจัย ได้แก่ เอกสารการสัมมนาของทบวงมหาวิทยาลัย
และของกรมการฝึกหัดครู เป็นต้น เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การอ่าน ศึกษา
ค้นคว้า สรุป และจัดบันทึกรวบรวมข้อมูล

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาน
สถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์
เป็นเครื่องมือเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพที่ต้องการเสริมสร้างสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการ
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ได้จากการสอบถามจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ได้มาจากการ
สุ่มอย่างง่าย จำนวน 160 คน เพื่อการหาสมรรถภาพที่จำเป็น

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ก)

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถภาพของ
บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้วิจัยนำสาระสำคัญมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสัมภาษณ์
มีสาระดังนี้

3.1.1 สภาพปัญหาของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาและแนวทางแก้ไข

3.1.2 สมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างให้บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา
ของสถาบันราชภัฏ

3.1.3 แนวทางและวิธีการเสริมสร้างสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากร
ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิระดับ
ปริญญาโทหรือปริญญาเอก มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี เกี่ยวข้องกับฝ่ายกิจการนักศึกษา
จำนวน 10 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์
และจัดลำดับความสำคัญ ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกเนื้อหาสาระประเด็นสำคัญมาสร้างแบบสอบถาม
สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้าน
การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการให้คำปรึกษาแนะแนว ด้านกระบวนการ
การกลุ่มสัมพันธ์ และด้านมนุษยสัมพันธ์

3.3 แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบัน
ราชภัฏ (ภาคผนวก ก)

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อ 3.1 และ 3.2 มากำหนด
เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 5 ด้าน คือ

3.3.1 สมรรถภาพด้านการประสานงาน จำนวน 16 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 - 16

3.3.2 สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 13 ข้อ ได้แก่

ข้อ 17 - 29

3.3.3 สมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน จำนวน 17 ข้อ

ได้แก่ ข้อ 30 - 48

3.3.4 สมรรถภาพด้านกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่

ข้อ 49 - 57

3.3.5 สมรรถภาพด้านการให้คำปรึกษาแนะแนว จำนวน 10 ข้อ

ได้แก่ ข้อ 58 – 67

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ 5 ด้าน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาสาระกิจกรรมในการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผล

4. การตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

4.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน คือ รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ รศ.ดร.สมบุญ จิตพงศ์ ผศ.ดร.วิจิตร สีนศิริ รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตรคม และ รศ.ดร.ทองคุณ หงส์พันธ์ ตรวจสอบแก้สำนวนของข้อคำถามให้ชัดเจน และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับภาษาและสาระแบบสอบถามให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นข้อคำถามที่แสดงสมรรถภาพ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏไปทดลองใช้กับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 30 คน ที่มาในกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.75 (ภาคผนวก ค)

5. การสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏไปสำรวจความต้องการจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้คือ

5.1 ประชากรที่ใช้ในการสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นคือ อาจารย์ที่ทำหน้าที่รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าฝ่ายแนะแนวสนเทศและบริการวิชาชีพ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลิภาพ หัวหน้าฝ่ายเลขานุการสำนักกิจการนักศึกษา หัวหน้าศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและหัวหน้าศูนย์เวชศึกษาเบื้องต้นในสถาบันราชภัฏ 36 แห่ง ซึ่งแบ่งเป็น 8 สหวิทยาลัย จำนวน 360 คน

5.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสหวิทยาลัยทั้ง 8 แห่ง ๆ ละ 2 สถาบันราชภัฏรวมเป็น 16 สถาบันราชภัฏ ในแต่ละสถาบันราชภัฏ ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ที่ทำหน้าที่เป็นรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา หัวหน้าฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายพัฒนาบุคลิภาพ ฝ่ายแนะแนวสนเทศและบริการ จากคณะวิชาและหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยงานฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏแห่งละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 160 คน

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนสิงหาคม 2537 โดยดำเนินการดังนี้

5.3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จากหัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษาของสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยถึงหัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษาในสถาบันราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.3.2 การเก็บข้อมูลจากสหวิทยาลัยล้านนาไทย พุทธชินราช อีสานเหนือ อีสานใต้ ทักษิณ ทวาราวดี รัตนโกสินทร์ และศรีอยุธยา ผู้วิจัยส่งให้หัวหน้าศูนย์วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยทางไปรษณีย์ตอบรับ

5.4 ผลการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนมา เป็นจำนวน 148 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.5

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

5.5.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏมาตรวจสอบคัดเลือกความสมบูรณ์ ลงรหัส นำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for Social Sciences) เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ภาคผนวก ค) นำค่าการคำนวณเทียบกับเกณฑ์และจัดอันดับความสำคัญ

5.5.2 ผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักความต้องการเสริมสร้างสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51 – 5.00 หมายถึง สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษายู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 – 4.50 หมายถึง สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษายู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 – 3.50 หมายถึง สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษายู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 – 2.50 หมายถึง สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษายู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.50 หมายถึง สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากร

ฝ่ายกิจการนักศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.5.3 ผู้วิจัยคัดเลือกสมรรถภาพด้านที่จำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากร

ฝ่ายกิจการนักศึกษาที่อยู่ในระดับมากที่สุด นำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำสมรรถภาพการสร้างและพัฒนาคณะทำงานไปใช้ในการกำหนดชื่อเรื่องการฝึกอบรม โดยนำคะแนนรายชื่อที่มากที่สุดมากำหนดเป็นหัวข้อวิชาและเนื้อหาสาระสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรม

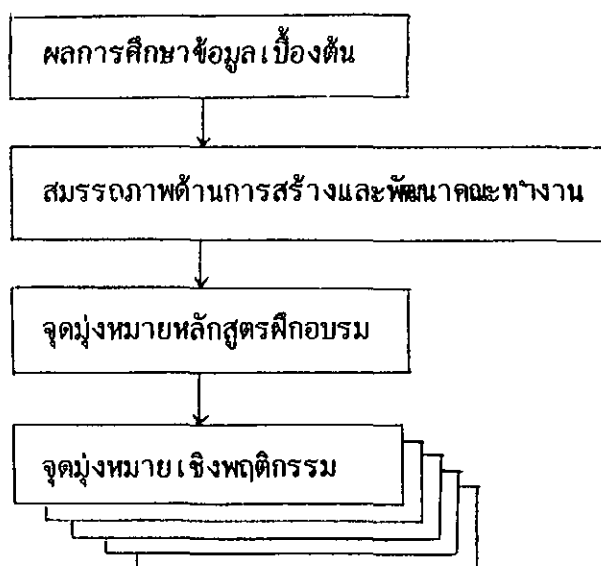
ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรม

1. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ผู้วิจัยดำเนินการตามกระบวนการค้นหาข้อมูลพื้นฐานจากการวิจัยขั้นตอนที่ 1 มากำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตรในขั้นตอนที่ 2 ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความรู้ความเข้าใจและทักษะในแต่ละหัวข้อวิชา เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมในทุกหัวข้อวิชา แสดงว่าหลักสูตรการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้ (ภาคผนวก ค)

2. การคัดเลือกเนื้อหาสาระและมวลประสบการณ์

ผู้วิจัยนำสาระที่ได้คัดเลือกจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นเนื้อหาและมวลประสบการณ์ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 เนื้อหาสาระ แบ่งออกเป็น 6 หัวข้อวิชาคือ

หัวข้อวิชาที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน แบ่งเป็นเนื้อหาย่อย ๆ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของคณะทำงาน
2. ลักษณะของคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพและองค์ประกอบของคณะทำงาน
3. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับคณะทำงาน
4. บทบาทของผู้บริหารในการสร้างคณะทำงาน

หัวข้อวิชาที่ 2 การพัฒนาคณะทำงาน แบ่งเป็นเนื้อหาย่อย ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการพื้นฐานในการพัฒนาคณะทำงาน
2. เทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน ได้แก่
 - การประชุมวินิจฉัยปัญหา
 - การปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว
 - การประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานของกลุ่มครอบครัว
3. เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท
4. เทคนิคการเจรจาต่อรอง

หัวข้อวิชาที่ 3 การเป็นผู้นำคณะทำงาน แบ่งเป็นเนื้อหาย่อย ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำคณะทำงาน
2. ทฤษฎีผู้นำ แบ่งเป็น 3 บุคลิกคือ

สมัยที่ 1 ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2

สมัยที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2

สมัยที่ 3 ปลายทศวรรษ 1960 ถึงปัจจุบัน

3. บทบาทของผู้นำคณะทำงาน
4. อำนาจ หน้าที่ และคุณสมบัติของผู้นำคณะทำงาน
5. ทักษะของผู้นำคณะทำงาน

หัวข้อวิชาที่ 4 มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน แบ่งเป็นเนื้อหาย่อย ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเบื้องต้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. พุทธธรรมกับหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงาน
3. การรู้จักตน การเข้าใจตน และการปรับตัว
4. สาระของหลักพุทธธรรมที่ควรนำมาใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการสร้าง

คณะทำงาน

หัวข้อวิชาที่ 5 การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน แบ่งเป็นเนื้อหาย่อย ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. สาเหตุของความขัดแย้ง
3. วิธีบริหารความขัดแย้ง
4. ประเภทของความขัดแย้ง
5. กระบวนการขัดแย้ง
6. เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง
7. ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
8. การจัดการกับการขัดแย้ง

หัวข้อวิชาที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน แบ่งเป็นเนื้อหาย่อย ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องมนุษย์กับความผูกพันในคณะทำงาน
2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน

3. บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของมนุษย์
4. บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน
5. บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ
6. บัณฑิตเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคคลที่ทำงาน
7. ผลที่องค์การได้รับจากความผูกพัน
8. แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน

2.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมีความรู้ เจตคติ และความสามารถ ดังนี้คือ

2.2.1 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงานคือ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน การพัฒนาคณะทำงาน การเป็นผู้นำคณะทำงาน มนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน และความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน

2.2.2 มีเจตคติที่ดีต่อการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

2.2.3 มีทักษะในการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

2.3 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม เมื่อผู้รับการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมแล้ว มีความสามารถดังนี้

หัวข้อวิชาที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายแนวคิด ความสำคัญ และลักษณะของคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งบอกขั้นตอนและบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในคณะทำงานได้
2. บอกคุณสมบัติของผู้บริหารและสมาชิกได้
3. อธิบายถึงองค์ประกอบของคณะทำงานได้

หัวข้อวิชาที่ 2 การพัฒนาคณะทำงาน

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. เลือกใช้เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาคณะทำงานได้อย่างเหมาะสม
2. วิเคราะห์ปัญหาภายในหน่วยงานและเสนอแนะทางแก้ไขปัญหานั้นได้
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกคณะทำงานได้เสนอข้อคิดเห็นต่อการทำงานในหน่วยงานได้

หัวข้อวิชาที่ 3 การเป็นผู้นำคณะทำงาน

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายหลักการ แนวคิด คุณสมบัติ และบทบาทของผู้นำ และการปฏิบัติตนของ

ผู้นำคณะทำงาน

2. เปรียบเทียบสภาพการเป็นผู้นำที่ทำงานในปัจจุบันกับที่เคยปฏิบัติมาในอดีตได้
3. บอกความแตกต่างของอำนาจผู้นำทั้ง 5 ประการได้ และอธิบายได้ว่าผู้นำ

คณะทำงานควรรักษาอำนาจแบบใด

4. ยกตัวอย่างทักษะของผู้บริหารระดับสูง กลาง และต่ำได้

หัวข้อวิชาที่ 4 มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในคณะทำงานได้
2. ระบุหลักพุทธธรรมที่ใช้เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงานได้
3. เปรียบเทียบธรรมในบางหมวดได้และชี้แจงถึงความเหมาะสมที่จะยึดถือมาปฏิบัติ

ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงานได้

หัวข้อวิชาที่ 5 การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายแนวคิดและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งได้
2. บอกความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งในอดีตและปัจจุบันได้
3. บอกสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงานได้
4. เปรียบเทียบระหว่างข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งได้
5. วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในแต่ละวิธีได้
6. ระบุปัจจัยที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพได้

หัวข้อวิชาที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในผลงาน

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันในผลงานได้
2. จาแนกลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร
3. ประโยชน์หรือผลตอบแทนที่องค์กรจะได้รับจากการสร้างความผูกพัน
3. วิธีการฝึกอบรมและสื่อการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยใช้หลักการ

สอนตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ที่ยึดหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

- 3.1 การยึดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้
- 3.2 การยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้
- 3.3 การยึดการค้นพบด้วยตนเองเป็นวิธีการหลักในการเรียนรู้ เพื่อให้การ

เรียนรู้มีความหมายสำหรับผู้เรียน

- 3.4 การยึดความสำคัญของกระบวนการเรียน
- 3.5 การยึดความสำคัญของการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สื่อประเภทกิจกรรม และการ

บรรยาย (ภาคผนวก จ)

4. วิธีประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยแบ่งวิธีการประเมินผลคือ

4.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูจากผลการประเมินก่อนและหลังการเรียน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบทดสอบความรู้เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน แบบวัดเจตคติต่อการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน และแบบสังเกตทักษะการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน (ภาคผนวก ค)

4.2 การประเมินการใช้หลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ภาคผนวก ก)

5. การเขียนเอกสารหลักสูตร ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของเอกสารหลักสูตรดังนี้

5.1 ความเป็นมาของการฝึกอบรม

5.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

5.3 เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม ประกอบด้วย

5.3.1 หัวข้อวิชาการฝึกอบรม 6 หัวข้อ

5.3.2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

5.3.3 เนื้อหาการฝึกอบรม

5.3.4 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

5.3.5 วิธีการประเมินผล

2. การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

การตรวจสอบเอกสารหลักสูตรเพื่อศึกษาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ 10 คน ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการฝึกอบรม ด้านกิจการนักศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

2.1 สิ่งที่จะตรวจสอบคือ

2.1.1 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดให้สอดคล้องกับสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนา
 ภาระงาน ความเป็นในการเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาภาระงาน
 และหลักการฝึกอบรมหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าดำเนินการได้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว
 จะสามารถเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาภาระงาน และช่วยลดปัญหาความ
 ความเป็นในการเสริมสร้างสมรรถภาพได้มากน้อยเพียงใด

2.1.2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับ
 จุดมุ่งหมายของหลักสูตรและครอบคลุมจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.1.3 ความสอดคล้องภายในโครงสร้างของหลักสูตร ได้แก่

2.1.3.1 ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
 กับเนื้อหาการฝึกอบรม

2.1.3.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับ
 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

2.1.3.3 ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
 กับวิธีการประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 วิธีการตรวจสอบคือ

2.2.1 กำหนดผู้ตรวจสอบหลักสูตรคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร
 จำนวน 4 คน ด้านการฝึกอบรม จำนวน 3 คน และด้านกิจกรรมนักศึกษา จำนวน 3 คน รวม
 10 คน (ภาคผนวก ง)

2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงสร้างหลักสูตรในครั้งนี้ ผู้วิจัย
 ใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างจากเนื้อหาหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ (ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 1 ความเหมาะสมของส่วนประกอบของหลักสูตรเป็นแบบสอบถามแบบ
 มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง
 เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด ส่วนประกอบที่จะประเมิน 6 เรื่องคือ ความเป็นมา
 ของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม
 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตร เป็นแบบสอบถาม 3 ระดับคือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง ส่วนประกอบที่ประเมิน 7 เรื่องคือ ความเป็นมาของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อและกิจกรรม และวิธีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบแบบประเมินโครงร่างหลักสูตร มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

2.3.1 ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของหลักสูตรการสร้างและพัฒนา
คณาจารย์

2.3.2 กำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่จะตรวจสอบแล้วนำมาเขียนเป็น
ข้อคำถาม

2.3.3 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พิจารณาตรวจสอบ
ประเด็นต่าง ๆ ลักษณะของข้อคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้

2.3.4 นำเครื่องมือที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน
ตรวจสอบเนื้อหาและภาษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นเครื่องมือฉบับที่สมบูรณ์
(ภาคผนวก ก)

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ด้วยตนเอง

2.5 วิธีจัดการกับข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดการข้อมูลดังนี้คือ

2.5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรที่ได้รับ

2.5.2 การพิจารณาความสอดคล้อง ใช้ดัชนีความสอดคล้องโดยนำ
คำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนนดังนี้

มีความเห็น ว่า สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น 1

มีความเห็น ว่า ไม่แน่ใจ กำหนดคะแนนเป็น 0

มีความเห็น ว่า ไม่สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น -1

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรดัชนีหาความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ (ภาคผนวก ค)

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ในการพิจารณาความเหมาะสมแบบประเมิ
ความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร ใช้มาตราส่วน 5 ระดับ ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย
และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนแบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร ใช้
ค่าสถิติดัชนีความสอดคล้อง

2.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency) ใช้สูตร

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

เมื่อ IC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรมนำมาเป็นหลักเกณฑ์
ในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ซึ่งกำหนดไว้โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องในองค์ประกอบหลักสูตร พบว่า มีความ
สอดคล้องอยู่ในระดับสูง คือ ได้ค่าความสอดคล้องเฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ภาคผนวก ค)
องค์ประกอบส่วนนั้นมีความสอดคล้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดไว้ในหลักสูตร

3.2 ข้อมูลและคำแนะนำต่าง ๆ นอกเหนือไปจากข้อคำถามในแบบสอบถาม
เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกับผู้วิจัยพิจารณาเพิ่มเติมไว้ในหลักสูตร
โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับการฝึกอบรมด้วย (ภาคผนวก ก)

4. การสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ และแบบประเมินทักษะ (ภาคผนวก ข)

4.1 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ เรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์เพื่อประเมินผลการเรียนตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชา ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

4.1.2 นำข้อมูลจากข้อ 4.1.1 มาสร้างข้อทดสอบแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 70 ข้อ ผู้วิจัยนำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบแก้ไขแล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงภาษา ตัวเลือก และตัวลวง

4.1.3 ผู้วิจัยนำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2537

4.1.4 ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการคำนวณของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน 20 (KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ .86 (ภาคผนวก ค)

4.1.5 การหาค่าความยากง่ายรายข้อแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ผู้วิจัยใช้วิธีการจำแนกกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ ใช้สัดส่วนร้อยละ 27 ผู้วิจัยคัดเลือกรายข้ออยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าความยากง่ายรายข้อระหว่าง 0.20 - 0.80 ได้จำนวน 50 ข้อ (ภาคผนวก ค)

4.2 แบบวัดเจตคติการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การสร้างแบบวัดเจตคติ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 การสร้างแบบวัดเจตคติต่อการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้วิจัยศึกษานิยาม ทฤษฎี วิธีการสร้างแบบวัดเจตคติ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดเจตคติ

4.2.2 สร้างแบบวัดเจตคติต่อการสร้างและพัฒนาคณะทำงานตามแนวคิดของลิเคอร์ทมี 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 50 ข้อ มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ครอบคลุมความรู้สึกที่มีต่อการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน (ภาคผนวก ค)

4.2.3 นำนแบบวัดเจตคติต่อการสร้างและพัฒนากระบวนการที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามนิยาม เกณฑ์ในการพิจารณา คือผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 คน เห็นว่า ข้อความนั้นวัดตรงกับนิยามที่กำหนดไว้ ถือว่าข้อความนั้นใช้ได้

4.2.4 นำนแบบวัดเจตคติที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จำนวน 30 คน ที่มาชักกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ 0.66 (ภาคผนวก ค)

4.2.5 นำผลการทดสอบมาตรวจให้คะแนนแต่ละข้อ มีน้ำหนักเป็น 1, 2, 3, 4, 5 คะแนน โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

แบบวัดเจตคติที่มีข้อความทางบวก

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

แบบวัดเจตคติที่มีข้อความทางลบ

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

4.2.6 นำผลที่ได้จากข้อ 4.2.5 มาวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ แล้ววิเคราะห์ด้วย t-test คัดเลือกข้อความที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขึ้นไป ได้จำนวน 30 ข้อ (ภาคผนวก ค)

4.2.7 นวัตกรรมวัดเจตคติด้านการสร้างและพัฒนาภาระงานไปทดสอบ

กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำผลการทดสอบมาตรวจให้คะแนน วิเคราะห์หาค่าสถิติ

4.2.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การหาค่าอำนาจจำแนกและระดับความยากง่ายโดยใช้เทคนิคร้อยละ 27 และคำนวณโดยสูตรของฟินด์เลย์ (Findley) และสูตรของจอห์นสัน (Johnson) (ประกอบ กรรณสูตร. 2524 : 39 - 41)

$$\text{อำนาจจำแนก } D = \frac{U - L}{n}$$

$$\text{ระดับความยาก } P = \frac{U + L}{2n}$$

เมื่อ D แทน ค่าอำนาจจำแนก

P แทน ค่าระดับความยาก

U แทน จำนวนคนในกลุ่มสูงที่ตอบถูก

L แทน จำนวนคนในกลุ่มต่ำที่ตอบถูก

n แทน จำนวนคนในแต่ละกลุ่ม

การวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ t test ทดสอบความแตกต่างโดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S^2_H + S^2_L}{N}}}$$

เมื่อ $\bar{X}_H$	แทน	ค่ามัธยฐานเลขคณิตแต่ละข้อของกลุ่มสูง
$\bar{X}_L$	แทน	ค่ามัธยฐานเลขคณิตแต่ละข้อของกลุ่มต่ำ
S^2_H	แทน	ค่าความแปรปรวนแต่ละข้อของกลุ่มสูง
S^2_L	แทน	ค่าความแปรปรวนแต่ละข้อของกลุ่มต่ำ
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มสูง

ผลจากการทดสอบค่า t ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมาเรียงลำดับตามค่า t จากมากไปน้อย แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อนำมาใช้สร้างแบบวัดเจตคติต่อการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

การหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนแบค (Cronbach) (ประคอง กรรณสูตร. 2524 : 61)

$$\alpha = \frac{K}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

เมื่อ α แทน ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

k แทน จำนวนข้อในแบบทดสอบ

$\sum S^2_i$ แทน ความแปรปรวนรายข้อ

S^2_t แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ

4.3 แบบประเมินทักษะ ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินทักษะการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดการสร้างแบบประเมินทักษะดังนี้

4.3.1 ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน แล้วนำมาวิเคราะห์สร้างเป็นแบบประเมินทักษะเป็นแบบสำรวจรายการ

4.3.2 แบบประเมินทักษะมีรายละเอียดเพื่อสำรวจรายการดังนี้ หัวข้อวิชาที่ 1 ทักษะการสร้างคณะทำงาน หัวข้อวิชาที่ 2 ทักษะการพัฒนาคณะทำงาน หัวข้อวิชาที่ 3 ทักษะการเป็นผู้นำคณะทำงาน หัวข้อวิชาที่ 4 ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หัวข้อวิชาที่ 5

ทักษะการบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน และหัวข้อวิชาที่ 6 ทักษะการสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรและการแสดงความภาคภูมิใจในคณะทำงาน

4.3.3 แบบประเมินทักษะ เป็นแบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดทักษะและร่วมกิจกรรม 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4.3.4 ผู้วิจัยได้นำแบบสังเกตทักษะที่สร้างขึ้นมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นแบบสังเกตทักษะที่สมบูรณ์ (ภาคผนวก ข)

4.3.5 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ ใช้วิธีของวิลเลียม เอ สกอตต์ (William A. Scott) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 230) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะและความแตกต่างของผู้สังเกตคนที่ 1 และผู้สังเกตคนที่ 2 ได้ .76 ใช้สูตร

$$r = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

เมื่อ r แทน ความเชื่อมั่นของการสังเกต

P_o แทน อัตราส่วนของความน่าจะเป็น (Probability) ของการสังเกตพฤติกรรมได้ตรงกับของผู้สังเกต 2 คน ซึ่งหาได้จากผลต่างระหว่าง 1.50 กับค่าผลรวมของผลต่างระหว่างร้อยละของค่าสังเกตพฤติกรรมของผู้สังเกต 2 คน

P_e แทน อัตราส่วนของความน่าจะเป็น (Probability) ของการสังเกตพฤติกรรมได้ตรงกับที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญของผู้สังเกต 2 คน ซึ่งหาได้จากสัดส่วนของคะแนนพฤติกรรมที่มีจำนวนสูงสุดและรองลงมา โดยเลือกจากผู้สังเกตคนใดคนหนึ่งก็ได้ นำค่าทั้ง 2 คน มายกกำลังสองแล้วนำมาบวกกัน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

การทดลองใช้หลักสูตรมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการทดลองใช้หลักสูตร

1.1 เพื่อประเมินการใช้หลักสูตรว่ามีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรอย่างไร โดยการประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา สื่อ วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1.2 ประเมินปัญหาอุปสรรคในการใช้หลักสูตรและปัจจัยที่ส่งเสริมการใช้หลักสูตร

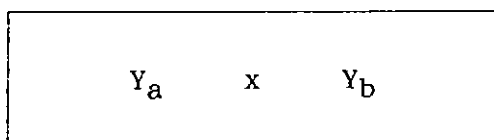
1.2 เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ในด้านความรู้และเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยคาดหวังไว้ว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีความรู้และเจตคติสูงกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรม

1.3 เพื่อประเมินหลักสูตรจากข้อมูลในสถานการณ์จริง

2. แบบแผนการทดลองและการดำเนินการทดลอง

2.1 แบบแผนการทดลอง

ในการทดลองหาประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One Group Before - After) (Pretest-Posttest) (Kerlinger. 1986 : 295)



เมื่อ Y_a แทน การสอบที่จัดทำก่อนการทดลอง

Y_b แทน การสอบที่จัดทำหลังการทดลอง

x แทน การจัดกระทำการทดลอง

2.2 การดำเนินการทดลอง

2.2.1 ทำการทดสอบก่อนการทดลอง

2.2.2 การดำเนินการทดลองโดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนา

ขึ้นมา

2.2.3 ทำการทดลองเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัย

สร้างขึ้น

2.2.4 ตรวจสอบผลจากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์แบบวัดเจตคติแล้ววิเคราะห์

โดยใช้วิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบผลสัมฤทธิ์และ เจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.2.5 การสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบสังเกตทักษะโดย

ผู้สังเกตแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้คือ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

36 แห่ง จำนวน 360 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง 30 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร

4.1 หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างและพัฒนาคณะกรรมการโครงการที่สร้างขึ้น

ครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตรโดยจัดทำเป็นเล่มตามหัวข้อวิชาการฝึกอบรม (ภาคผนวก จ)

4.2 สื่อและกิจกรรมต่าง ๆ

4.3 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์เป็นแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก แบบวัด

เจตคติเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบ

สังเกตทักษะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.4 แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม กระบวนการในการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ และ ปัญหาอุปสรรคในการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยการหาค่า t-test แบบ Dependent (Hawell. 1989 : 182)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{N \sum D^2 - (\sum D)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ $\sum D$ แทน ผลรวมของความแตกต่างระหว่างคะแนนสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน
 N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 การหาประสิทธิภาพของหลักสูตรโดยใช้แบบทดสอบ วัดผลสัมฤทธิ์ทดสอบ ความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80/80 โดยใช้สูตร E_1/E_2 (อรพรรณ พรสีมา. 2530 : 130 - 131)

$$E_1 = \frac{\sum X}{N} \times 100$$

เมื่อ E_1 แทน ค่าประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรม

$\sum X$ แทน คะแนนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการทำแบบทดสอบ
 วัดผลสัมฤทธิ์

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

A แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังการฝึกอบรม

ΣF

—

N

$$E_2 = \frac{\Sigma F}{P} \times 100$$

เมื่อ E_2 แทน ค่าประสิทธิภาพของผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรม

ΣF แทน คะแนนรวมของการทดสอบหลังการฝึกอบรม

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

P แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังการฝึกอบรม

การเตรียมการก่อนการทดลองใช้หลักสูตร ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การสร้างเอกสารประกอบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้สร้างเอกสารประกอบการฝึกอบรมคือ หลักสูตรการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และเอกสารประกอบการฝึกอบรม (ภาคผนวก จ)

2. การจัดเตรียมวิทยากร ผู้วิจัยได้คัดเลือกวิทยากรที่มีคุณสมบัติคือ มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์การฝึกอบรมตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ มีความรู้เกี่ยวกับกิจการนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา เมื่อได้เชิญวิทยากรแล้ว ผู้วิจัยประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร กระบวนการฝึกอบรม และการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การจัดเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้จัดทำสื่อประกอบการฝึกอบรมตามกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. การจัดเตรียมห้องและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการฝึกอบรมตามขั้นตอน
ดังนี้

1. การฝึกอบรม ใช้เวลา 2 วัน ระหว่างวันที่ 11 - 12 มกราคม พ.ศ.2538
ระหว่างเวลา 8.00 - 17.00 น.
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน
3. พิธีเปิดการฝึกอบรมโดยอธิการสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยฯ พศ. จรูญ
ถาวรจักร
4. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม
เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์และแบบวัดเจตคติ
5. กระบวนการฝึกอบรม ใช้กลุ่มสัมพันธ์และมีผู้สังเกตการณ์ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่
แบบสังเกตทักษะ
6. การทดสอบหลังการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุด ผู้วิจัยได้ทดสอบหลังการฝึกอบรม
เครื่องมือที่ใช้เป็นชุดเดียวกับการทดสอบก่อนการฝึกอบรม คือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์
และแบบวัดเจตคติ

การประเมินผลหลักสูตร ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินผลหลักสูตร ในการประเมินผลหลักสูตรพิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้
 - 1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมรายข้อร้อยละ
80 และผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
 - 1.2 ความคิดเห็นที่มีต่อการใช้หลักสูตรจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความ
เหมาะสมหรือมีความพอใจในระดับไม่ต่ำกว่าปานกลาง

2. เครื่องมือการประเมินผล

การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการใช้หลักสูตร เครื่องมือคือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์
แบบวัดเจตคติ และแบบสังเกตทักษะ (ภาคผนวก ข)

ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาพิจารณาดัดสนคุณภาพหลักสูตรและนำเสนอแนะมาปรับปรุงหลักสูตร
เอกสารประกอบหลักสูตร สื่อและกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและแก้ไขหลักสูตร

หลังจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้และได้ประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ทั้งในด้านโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้มีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 4 ขั้นตอนคือ ผลการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ผลการสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร ผลการทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร และขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเบื้องต้น

1. ผลการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา พบว่า บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีความจำเป็นต้องเสริมสร้างสมรรถภาพด้าน

- 1.1 การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน
- 1.2 การประสานงาน
- 1.3 การให้คำปรึกษาแนะแนว
- 1.4 กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์
- 1.5 มนุษยสัมพันธ์
- 1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.7 การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ
- 1.8 การประชุมและอภิปราย
- 1.9 การมอบหมายและควบคุมงาน
- 1.10 การสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.11 การบริหารการเงินและงบประมาณ

2. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามที่ได้รับคืน

กลุ่มตัวอย่าง	ได้รับแบบสอบถามคืน	ร้อยละ
160	148	92.5

3. กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบัน

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถาบันราชภัฏ ตำแหน่ง และคณะวิชา

สถาบันราชภัฏ	บุคลากรในฝ่ายกิจการนักศึกษา		คณะวิชา	รวม	ได้รับคืน
	รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา				
สภวิทยาลัย	หัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่าย				
ล้านนาไทย	เชียงใหม่	7	3	10	19
	เชียงราย	7	3	10	
พุทธชินราช	กำแพงเพชร	7	3	10	18
	เพชรบูรณ์	7	3	10	
อีสานเหนือ	อุดรธานี	7	3	10	19
	เลย	7	3	10	
อีสานใต้	บุรีรัมย์	7	3	10	19
	นครราชสีมา	7	3	10	

ตาราง 2 (ต่อ)

สถาบันราชภัฏ		บุคลากรในฝ่ายกิจการนักศึกษา	คณะวิชา	รวม	ที่ได้รับคืน
สหวิทยาลัย		รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา หัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่าย			
ทักษิณ	สุราษฎร์ธานี	7	3	10	18
	สงขลา	7	3	10	
ทวาราวดี	นครปฐม	7	3	10	19
	เพชรบุรี	7	3	10	
ศรีอยุธยา	ฉะเชิงเทรา	7	3	10	18
	ราไพบรณา	7	3	10	
รัตนโกสินทร์	ธนบุรี	7	3	10	18
	พระนคร	7	3	10	
			รวม	160	148

ผู้วิจัยได้นำสาระรายด้านที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้ทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ 5 ด้าน คือ สมรรถภาพด้านการให้คำปรึกษาแนะแนว สมรรถภาพด้านการกระบวนกรกลุ่มสัมพันธ์ สมรรถภาพด้านการประสานงาน สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ และสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

2. ผลการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำสมรรถภาพทั้ง 5 ด้านจากข้อ 1 มาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ภาคผนวก จ) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 148 คน ได้สาระคือ ด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ($\bar{X} = 4.58$) ด้านการประสานงาน ($\bar{X} = 4.40$) ด้านการให้คำปรึกษาแนะแนว ($\bar{X} = 4.31$) ด้านกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.27$) และด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.37$) (ภาคผนวก ค)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพรายด้าน

สมรรถภาพรายด้าน	เกณฑ์	$\bar{X}$	S.D.
การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน	มากที่สุด	4.58	0.28
การประสานงาน	มาก	4.40	0.24
มนุษยสัมพันธ์	มาก	4.37	0.26
การให้คำปรึกษาแนะแนว	มาก	4.31	0.34
กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์	มาก	4.37	0.26

5.6 ผลการวิเคราะห์และแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักสมรรถภาพที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเป็นรายชื่อ นำมาจัดอันดับดังนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถภาพรายข้อตามเกณฑ์มากที่สุดและมาก

อันดับ	สมรรถภาพ	เกณฑ์	$\bar{X}$	S.D.
1	มีความรู้ความเข้าใจเทคนิคในการพัฒนาผลงาน	มากที่สุด	4.85	0.41
2	ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในผลงาน	มากที่สุด	4.82	0.43
3	ความสามารถที่จะเลือกหัวหน้าผลงานที่มีความรู้ความสามารถ	มากที่สุด	4.81	0.44
4	ความสามารถที่จะสื่อสารกันได้	มากที่สุด	4.76	0.49
5	ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	มากที่สุด	4.75	0.46
6	ความสามารถสร้างความผูกพันกับผลงาน	มากที่สุด	4.75	0.49
7	ความสามารถเข้าร่วมกิจกรรมของผลงานได้	มากที่สุด	4.74	0.47
8	ความสามารถที่จะวิจารณ์การทำงานอย่างตรงไปตรงมา	มากที่สุด	4.70	0.47
9	ความสามารถในการตัดสินใจร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	มากที่สุด	4.68	0.50
10	ความสามารถสร้างความเชื่อมั่นในผลงาน	มากที่สุด	4.61	0.52
11	ความสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	มากที่สุด	4.59	0.57
12	ความสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาช่วยในการทำงานในผลงานได้	มากที่สุด	4.58	0.55
13	ความสามารถให้ความช่วยเหลือภายในผลงานจนงานสำเร็จ	มากที่สุด	4.47	0.54
14	ความสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานในผลงาน	มากที่สุด	4.40	0.54
15	ความสามารถที่จะมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในงานกิจกรรมนักศึกษา	มาก	4.39	0.54
16	ความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่	มาก	4.34	0.54

ตาราง 4 (ต่อ)

อันดับ	สมรรถภาพ	เกณฑ์	$\bar{X}$	S.D.
17	ความสามารถแยกแยะเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวได้	มาก	4.30	0.53
18	ความสามารถที่จะอภิปรายปัญหาร่วมกัน	มาก	4.28	0.57
19	ความสามารถที่จะตรวจสอบและทวนแผนการทำงานได้	มาก	4.16	0.45

ผู้วิจัยนำข้อมูลด้านการสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานไปใช้ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมใน
ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

1. ผลการสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยนำข้อมูลด้านการสร้างกระบวนการทำงานมาใช้ในการกำหนด
หลักสูตรฝึกอบรมดังนี้

1.1 โครงร่างหลักสูตร ประกอบด้วย

- 1.1.1 ความเป็นมาของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 1.1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 1.1.3 เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมและกิจกรรม
- 1.1.4 การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรม

1.2 เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม แบ่งเป็น 6 หัวข้อวิชาคือ

- หัวข้อวิชาที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างกระบวนการทำงาน
- หัวข้อวิชาที่ 2 การพัฒนากระบวนการทำงาน
- หัวข้อวิชาที่ 3 การเป็นผู้นำกระบวนการทำงาน
- หัวข้อวิชาที่ 4 มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างกระบวนการทำงาน
- หัวข้อวิชาที่ 5 การบริหารความขัดแย้งในกระบวนการทำงาน
- หัวข้อวิชาที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในกระบวนการทำงาน

1.3 แบบประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.3.1 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

1.3.2 แบบวัดเจตคติ

1.3.3 แบบสังเกตทักษะ

2. ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

2.1 ตอนที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรง เช่น เนื้อหา ความถูกต้องของการใช้ภาษา ความง่ายของเนื้อหา ความชัดเจนในการเสนอเนื้อหา

2.2 ตอนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโครงร่างของหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน มีค่าเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 - 0.90 และความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร ในระดับมาก สำหรับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและระยะเวลาการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง (ภาคผนวก ค)

3. ผลการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 ผลการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 70 ข้อ เมื่อนำไปทดลองใช้กับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 30 คน ผู้วิจัยคัดเลือกรายข้ออยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าความง่ายรายข้อระหว่าง 0.20 - 0.80 ได้จำนวน 50 ข้อ และนำแบบทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้ 0.86 (ภาคผนวก ค)

3.2 ผลการสร้างแบบวัดเจตคติ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดเจตคติมีข้อความทางบวก 35 ข้อ และมีข้อความทางลบ 15 ข้อ นำไปทดลองใช้กับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 30 คน ผู้วิจัยคัดเลือกรายข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ได้จำนวน 30 ข้อ แยกเป็นแบบวัดเจตคติมีข้อความทางบวก 21 ข้อ และข้อความทางลบ 9 ข้อ และได้ค่าความเชื่อมั่นแบบทดสอบทั้งฉบับ 0.92 (ภาคผนวก ค)

3.3 ผลการสร้างแบบประเมินทักษะ ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินทักษะได้รวมรายข้อ ผู้วิจัยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงแก้ไข คัดเลือกทักษะไว้ 20 ข้อ ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะโดยให้ผู้สังเกต 2 คน สังเกตลักษณะพฤติกรรม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะทั้งฉบับ 0.76 (ภาคผนวก ค)

4. การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

4.1 ปรับปรุงความเป็นมาของหลักสูตร โดยศึกษาความจำเป็นด้วยเทคนิคการฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมและสื่อประกอบการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมครอบคลุมสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาผลงาน

4.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงภาษาโดยใช้คำที่มีความหมายชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกันและสามารถประเมินผลได้

4.3 เนื้อหาการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้เลือกเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับสมรรถภาพที่จำเป็น และสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการจัดลำดับเนื้อหาวิชาจากเนื้อหาวิชาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาวิชาที่ยากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับเวลาและกิจกรรม

4.4 กิจกรรมฝึกอบรม ผู้วิจัยได้คัดเลือกกิจกรรมที่สามารถวัดพฤติกรรมได้ตรงตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิชา วิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้คัดเลือกกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออกตามหลักการของทฤษฎีการสร้างผลงาน ได้แก่ การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ และกรณีศึกษา เป็นต้น

4.5 การประเมินผล ผู้วิจัยได้ประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรมและประเมินการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

1. ผลการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปราจีนบุรี ดังนี้

1.1 ผลของประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์โดยเฉลี่ยตามเกณฑ์ $80/80$ (E_1/E_2) พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาผ่านตามเกณฑ์ $80/80$ (ภาคผนวก ค)

1.2 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์จากแบบทดสอบก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์จากแบบทดสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรและก่อนการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาคผนวก ค)

1.3 ผลการเปรียบเทียบเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของเจตคติหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาคผนวก ค)

1.4 ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรมวิทยากรแต่ละหัวข้อวิชา และการนำเสนอ ตลอดจนการจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน การบรรยายและพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.97 - 4.47) (ภาคผนวก ค)

2. ผลการสังเกตทักษะ จากผู้สังเกตโดยใช้แบบประเมินทักษะผู้เข้าฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในคณะทำงานและระหว่างคณะทำงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น สามารถเปิดเผยข้อดีและข้อบกพร่องของตนเองได้ สามารถตัดสินใจภายใต้คณะทำงานและสามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกได้ (ค่าเฉลี่ย 4.00- 4.20) ส่วนประเด็นอื่น ๆ ก็อยู่ในระดับมาก เช่น สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.93) (ภาคผนวก ค)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ผลจากการทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินหลักสูตร ผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงหลักสูตรในประเด็นต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการเขียนสภาพปัญหาและความจำเป็นให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของสถาบันราชภัฏ ในการสร้างสมรรถภาพ การสร้างและพัฒนาคณะทำงานให้บุคลากรในฝ่ายกิจการนักศึกษา และสภาพ

ความจำเป็นที่บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่ออัปเดตหน้าที่ให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของงานกิจการนักศึกษา และให้บุคลากรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงานของกิจการนักศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มุ่งให้บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏทั้งหมมีความสามารถในการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

3. เนื้อหาการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรายละเอียดของเนื้อหาวิชาให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ฝึกอบรม และปรับปรุงกิจกรรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและวุฒิภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. วิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงวิธีการอบรมให้มีความเหมาะสมและสะดวกต่อสถาบันราชภัฏในการนำกิจกรรมการฝึกอบรมไปใช้ในการฝึกอบรม และวิธีการดำเนินการฝึกอบรมได้ปรับปรุงให้สะดวก รวดเร็ว และประหยัดต่อการนำไปฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้อ่านเข้าใจง่าย และสามารถนำไปฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้วิจัยศึกษาในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา มุ่งศึกษาหาสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา โดยนำผลการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยและการสอบถามความจำเป็นต้องเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม การวิจัยและพัฒนาสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการสำรวจได้ดังนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานกิจการ

นักศึกษา พบสมรรถภาพรวม 11 ด้านคือ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน การให้คำปรึกษาแนะแนว กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ การประชุมและอภิปราย การมอบหมายและการควบคุมงาน การพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมและการบริหารการเงินและงบประมาณ ผู้วิจัยนำสมรรถภาพที่จำเป็นทั้ง 11 ด้าน ไปสอบถามบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารกิจการนักศึกษา จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ความจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองระหว่างเดือนมกราคมถึงตุลาคม 2537 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดอันดับความสำคัญ ผู้วิจัยนำสมรรถภาพที่จำเป็น 5 อันดับแรก คือ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การให้คำปรึกษาแนะแนว และกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ มาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญกิจการนักศึกษา 5 คน ตรวจสอบคุณภาพและนำเครื่องมือไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาในสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการณณ์ โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จำนวน 30 คน นำข้อมูลจากแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น .75 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามและนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จำนวน 160 คน ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างมากที่สุดคือ ด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้วิจัยนำสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการนำผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริง ได้แก่ ความเป็นมาของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หัวข้อวิชาการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม

กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผลหลักสูตร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมากำหนดเป็น
 โครงร่างหลักสูตร นำโครงร่างหลักสูตรที่พัฒนาแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ประเมิน
 โครงร่างหลักสูตร เพื่อหาค่าความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่าง
 หลักสูตร เมื่อได้ผลการประเมิน ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขโครงร่างหลักสูตร และ
 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสร้างเป็นคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินคือ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร
 และแบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลเสนอแบบบรรยาย ตาราง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 และค่าดัชนีความสอดคล้อง

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการประเมินโครงร่างหลักสูตรและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงหลักสูตร
 ในส่วนเนื้อหาและกิจกรรมก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่ม
 ตัวอย่างที่เป็นบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จำนวน 30 คน โดยเริ่มทดลอง
 ตั้งแต่วันที่ 11-12 มกราคม 2538

การทดลองใช้แผนการทดลองแบบ One Group Pretest - Posttest Design
 ใช้กลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน ก่อนการฝึกอบรมทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์และแบบ
 วัดเจตคติ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ และ
 แบบวัดเจตคติชุดเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติ แบบสังเกตทักษะ
 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของการทดสอบผลสัมฤทธิ์และเจตคติ
 ก่อนและหลังการฝึกอบรม แสดงเป็นตารางค่าวิกฤต t การสังเกตทักษะ และการประเมินความ

เหมาะสมของโครงการฝึกอบรม ข้อมูลเสนอแบบตารางค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทียบกับเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

การดำเนินการขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการเขียนสภาพปัญหาและความจำเป็นให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของสถาบันราชภัฏ ในการสร้างสมรรถภาพการสร้างและพัฒนาคณะทำงานให้บุคลากรในฝ่ายกิจการนักศึกษา สภาพความจำเป็นที่บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับจุดมุ่งหมายของงานกิจการนักศึกษา และให้บุคลากรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงานของกิจการนักศึกษา ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏมีความสามารถในการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ปรับปรุงเนื้อหาการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและวุฒิภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรับปรุงวิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงวิธีการอบรมให้มีความเหมาะสมและสะดวกต่อสถาบันราชภัฏในการนำกิจกรรมการฝึกอบรมไปใช้ในการฝึกอบรม และปรับปรุงคู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรับปรุงการเขียนภาษาให้อ่านเข้าใจง่าย จัดลำดับปัญหาให้สอดคล้องกันตลอดหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็ว ประหยัด

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

จากผลการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย พบว่า บุคลากรในฝ่ายกิจการศึกษามีสมรรถภาพที่จำเป็นคือ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การให้คำปรึกษาแนะแนว กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ การประชุมและอภิปราย การมอบหมายงานและการควบคุมงาน การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารการเงินและงบประมาณ เมื่อผู้วิจัยได้

สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาทั้ง 11 ด้านแล้ว ผู้วิจัยได้นำสมรรถภาพดังกล่าวไปสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ พบว่าบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏจำเป็นต้องเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน การประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การให้คำปรึกษาแนะแนว และกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ผู้วิจัยนำสมรรถภาพรายด้านไปสร้างเป็นแบบสอบถาม จำนวน 80 ข้อ (ภาคผนวก ค) แล้วมาคัดเลือกไว้ 67 ข้อ นำมาสอบถามบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลปรากฏว่าสมรรถภาพด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานได้คะแนนสูงสุด (ภาคผนวก ค) ผู้วิจัยจึงนำเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงานไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

2. ผลการสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร

ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะในเรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงานนั้น ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องในระดับมาก ผลการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเนื้อหากิจกรรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมให้มีความสะดวกเหมาะสมกับสถาบันราชภัฏ

3. ผลจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปรากฏผลดังนี้คือ

3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์และ เจตคติก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผลสัมฤทธิ์และ เจตคติก่อนและหลังการนำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ

เสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน สูงกว่ากันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การประเมินประสิทธิภาพตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์เฉลี่ย (E_1/E_2) หลังการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า การสร้างและพัฒนาคณะทำงานทุกหัวข้อ วิชาการฝึกอบรม มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด 80/80

3.3 การประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม พบว่า หลักสูตรฝึกอบรม มีความเหมาะสมในระดับมาก

3.4 ผลการสังเกตทักษะพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะอยู่ในระดับมาก

4. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมหลังการทดลองใช้ มีการปรับปรุงดังนี้คือ ปรับปรุงการเขียนสภาพปัญหาและความจำเป็นให้สอดคล้องกับสภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปรับปรุงการเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้สามารถประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงเนื้อหาให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมตามวุฒิภาวะและกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ปรับปรุงสื่อให้จัดหาได้สะดวก ประหยัด ปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน และสามารถประยุกต์หลักการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

1. ความเป็นมาของการฝึกอบรม

ความเป็นมาของการฝึกอบรมกำหนดขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์และการสอบถามความต้องการและความจำเป็นที่ต้องเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ซึ่งปรากฏว่าการสร้างและพัฒนาคณะทำงานเป็นสมรรถภาพที่บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาเห็นว่ามีความต้องการและจำเป็นมากที่สุด

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นจุดมุ่งหมายที่ครอบคลุมพฤติกรรมที่ต้องการเสริมสร้าง ใช้เป็นขอบเขตในการกำหนดรายละเอียด องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้พิจารณาจากความเป็นมาของการฝึกอบรมกำหนด เป็นหัวข้อในการฝึกอบรม

3. หัวข้อวิชาของการฝึกอบรม

หัวข้อวิชาของการฝึกอบรม กำหนดขึ้นตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประกอบด้วย หัวข้อวิชาที่เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานของการสร้างคณะทำงาน การพัฒนาคณะทำงาน การเป็น ผู้นำคณะทำงาน มนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน แต่ละหน่วยวิชาการฝึกอบรม มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อ วิธี การฝึกอบรม และวิธีประเมินผล

4. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเป็นจุดมุ่งหมายที่กำหนดและคาดหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ สามารถแสดงออกหรือมีการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นและสามารถ วัดได้ และเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำใบปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมได้ตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

5. เนื้อหาการฝึกอบรม

เนื้อหาการฝึกอบรมกำหนดเป็นหัวข้อตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ได้แก่ แนวคิดสำคัญ เนื้อหาสาระและกระบวนการแสวงหาความรู้ การเรียงลำดับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม เรียงตาม ลำดับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการ เรียนรู้จากพื้นฐานความรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามลำดับ และเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพได้สูงสุด เนื้อหาสาระการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้รวบรวมเป็น หลักสูตรสำหรับวิทยากรและเอกสารสำหรับผู้เข้าฝึกอบรม

6. กิจกรรม สื่อ และวิธีการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และสร้างกิจกรรมที่สามารถให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีความง่ายเรียงตามลำดับของการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและได้แสดงความคิดเห็น

7. วิธีการประเมินผล

วิธีการประเมินผล ผู้วิจัยได้สร้างแบบทดสอบวัดความรู้ของผู้เข้าฝึกอบรมว่าเกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ใช้แบบวัดเจตคติเพื่อวัดเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ใช้แบบสังเกตทักษะ เพื่อพิจารณาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายเพียงใด และยังให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ประเมินผลโครงการฝึกอบรม

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ มีประเด็นที่สำคัญคือ ผลการสำรวจความต้องการและความจำเป็นที่จะเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ได้แก่ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งมีสาระสำคัญคือ พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน การพัฒนาคณะทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในคณะทำงาน การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน ผู้นำคณะทำงานและความผูกพันในคณะทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณ รักธรรม (2523 : 17 - 34) ที่กล่าวถึงหลักสำคัญของการสร้างคณะทำงานคือ การรู้จักตนเองและจุดอ่อนของตนเอง สามารถปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกในคณะทำงาน เช่น ค่านิยม เป้าหมายส่วนตัวของสมาชิก ความรู้สึกสับสนในตนเอง และมีการเข้าใจคณะทำงานทั้งหมด เช่น ในด้านประสบการณ์ การทำงานเป็นคณะทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ความสามัคคี และที่สำคัญคือการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจระหว่างกัน และสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ มิลเลอร์ และวินสตัน (Miller and Winston. 1991 : 223) พบว่า การใช้สมรรถภาพในการสร้างคณะกรรมการสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและร่วมสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจ และสอดคล้องกับ วิจิตร ลินสิริ (2534 : 25) ที่กล่าวว่า การบริหารงานกิจการศึกษานั้น ควรปรับปรุงในด้านคุณภาพของบุคลากร และภาวะผู้นำ ดังจะเห็นได้ว่าในยุคปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้เปลี่ยนไปจากเดิมมาก ซึ่งสอดคล้องกับ เคนเซวิช (Knezcvich. 1984 : 16 - 18) ที่กล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่ผู้นำจะดำรงอยู่ได้นั้น ต้องรู้จักปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการแก้ปัญหาขัดแย้งในหน่วยงาน ต้องศึกษาสาเหตุ และมีความสามารถในการใช้ยุทธวิธีเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการในการสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ ได้นำทฤษฎีในการพัฒนาองค์การที่เป็นความคิดริเริ่ม ความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่าง ๆ มากำหนดเป็นเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ ผลของการพัฒนาหลักสูตร พบว่า คุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนผลการประเมินโครงสร้างของหลักสูตร ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ส่วนประกอบโครงสร้างหลักสูตร ได้แก่ ความเป็นมาของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล มีความเหมาะสมที่จะนำไปทดลองอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความสอดคล้องภายในของส่วนประกอบของหลักสูตร พบว่า มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้ได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อให้ได้โครงสร้างหลักสูตรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ulyให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจโครงสร้างหลักสูตร และได้ให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมก่อนนำไปทดลองใช้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้

1. การปรับขยายหลักสูตร หลักสูตรฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น พบว่า สามารถนำไปจัดฝึกอบรมในช่วง 2 วัน 16 คาบได้ ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการเพิ่มทักษะในกิจกรรมและเนื้อหา อาจขยายระยะเวลาเพิ่มเป็น 3-5 วัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นระยะพอสมควร เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากขึ้น นิวแมน และ นิวแมน (Newman and Newman. 1983 : 840 - 841) ได้วิจัยพบว่า การใช้เวลา 2-4 วัน สามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติได้
2. การจัดดำเนินการฝึกอบรม การเตรียมเครื่องวัสดุทัศนอุปกรณ์ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ การจัดประการหนึ่งของการจัดฝึกอบรม การจัดโมดูลหรือหน่วยสำหรับวิทยากรและผู้เข้าฝึกอบรมให้มีความพร้อมในการใช้ การวางแผนฝึกอบรมต้องคำนึงถึงบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายกิจการนักศึกษาต่างกัน ซึ่งจะมีเจตคติของการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน
3. การจัดเตรียมกิจกรรมและสื่อประกอบการฝึกอบรม การจัดเตรียมกิจกรรมที่มีสื่อประกอบการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนให้มีจำนวนมากและเพียงพอ เหมาะสมกับวุฒิและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องกระทำกิจกรรมด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้
5. การประเมินผลการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมที่มีระยะเวลาจำกัด จึงสามารถประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้จากแบบทดสอบ นอกจากนั้น การประเมินผลทักษะจากการฝึกอบรมในเวลาดังกล่าวก็จะมีผลให้ทักษะบางประการอาจยังไม่เกิดขึ้นขณะฝึกอบรม ดังนั้นจึงควรมีการประเมินและติดตามผลหลังการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏในการสร้างและพัฒนาคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะในการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน จึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปคือ

1. มีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างกิจกรรมและสื่อเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการสร้างและพัฒนาคณะทำงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้พัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. การวิจัยและพัฒนาเพื่อหาเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องกับสมรรถภาพด้านอื่น ๆ ของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ
3. การศึกษาหารูปแบบที่จะพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะตำแหน่งหัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณพงศ์ กีรติกร. ทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะ 15 ปี. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2532.
- การฝึกหัดครู, กรม. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 พ.ศ. 2530-2534 : วัตถุประสงค์
นโยบาย รายละเอียดของแต่ละแผนของกรมการฝึกหัดครู. กรุงเทพฯ :
กองแผนงาน กรมการฝึกหัดครู, 2529.
- การฝึกหัดครู, กอง. คณะกรรมการพัฒนางานกิจการนักศึกษาของกรมการฝึกหัดครู.
โครงการประชุมสัมมนาผู้บริหารงานกิจการนักศึกษาของกรมการฝึกหัดครู.
ระหว่างวันที่ 24-27 มีนาคม 2535 ณ โรงแรมซีปรีส จอมเทียน พัทยา
จังหวัดชลบุรี, 2535.
- คณะทำงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานกิจการนักศึกษาของกรมการฝึกหัดครู. คู่มือการ
ปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครู. กรุงเทพฯ : ฝ่ายประชาสัมพันธ์
วิทยาลัยครูจันทระเกษม, 2534.
- จรัส โพธิ์ศิริ. การบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518. อัดสำเนา.
- ชมพันธุ์ อนุสรณ์ อยุธยา. เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บรมวัน, 2530.
- ชูศักดิ์ ทิพย์เกษร และคนอื่น ๆ. "สรุปผลการประชุมกลุ่มกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษา,"
ใน งานบุคลากรนิสิตนักศึกษากับการพัฒนาเยาวชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชา
อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- โชติ เพชรชื่น. เทคนิคการประเมินหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา
และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป.

- ตุลยา แสงสว่าง. ความคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในด้านการบริการสุขภาพในวิทยาลัยพลศึกษา. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- ทรงศักดิ์ บุคคละนันท์. กิจกรรมนักศึกษาของวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ทองจันทร์ หงส์ลดารมภ์. รายงานการประชุมอธิการทางวิชาการประจำปีเรื่องการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยไทยในอนาคต. กรุงเทพฯ : ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย, 2530.
- ทีศนา แชนมณี และคนอื่น ๆ. กลุ่มสัมพันธ์ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพฯ : ในโครงการการเผยแพร่การสอนกลุ่มสัมพันธ์, 2525.
- _____. คู่มือการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- เนภาพร สิงห์ทัต. การพัฒนาชุดการสอนรายบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการวิจัยสำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ. ปริชญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- นิจพงศ์ ศรีวรรณ. ความต้องการและอุปสรรคในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของนักศึกษากลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันตก. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- นิภา ทองไทย. การพัฒนาหลักสูตรการอบรมเลี้ยงดูเด็กวัยก่อนเรียนสำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบท. ปริชญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- บุญเสริม ไชยวงศ์. รูปแบบการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

ประคอง กระณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ประเทือง ภูมิภัทราคม. "บทบาทของอาจารย์ที่ปรึกษาต่องานกิจการนักศึกษา," เอกสารสรุปผลการประชุมสัมมนาผู้บริหารกิจการนักศึกษาของกรมการฝึกหัดครู. ณ โรงแรมชิปรีส จอมเทียน พัทยา จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ 24-27 มีนาคม 2535.

พกาทิพย์ เกษรากุล. สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนักษะของนิสิต. ปริณิญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

พจนารถ ธารงรัตน์. ความคิดเห็นของอาจารย์ระดับวิทยาลัยครูที่มีต่อความประพฤติของนักศึกษาประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อัดสำเนา.

พรชูลี อาชาวารุง. นิสิตนักศึกษา : หลักการ ปัญหาและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

"พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 101 ตอนที่ 144 หน้า 1 - 13. 12 ตุลาคม 2527.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. การอุดมศึกษากับสังคมไทย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

_____. "การศึกษาไทยในอนาคต : ถึงเวลาของการศึกษานวัตกรรม," ใน วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 23 : 1 - 2 ; ตุลาคม 2531.

_____. คู่มือการจัดการประชุมปฏิบัติการด้านการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

_____. "ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา," ใน คู่มืออาจารย์ด้านการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

๕) _____. หลักสูตรและวิธีสอนระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์เจริญผล, 2531.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. นโยบายส่งเสริมกิจการนิสิตนักศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย.

กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2525.

_____. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539).

กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

_____. รายงานการสรุปผลการพิจารณาวิเคราะห์ ผลการสัมมนาผู้บริหารและอาจารย์
ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา เรื่อง อาจารย์ที่ปรึกษากับกิจกรรมนิสิตนักศึกษา.

กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2532.

_____. รายงานสรุปและประเมินผลการประชุมสัมมนาเรื่อง กลวิธีในการแนะแนวทาง
การประกอบอาชีพอิสระ. ระหว่างวันที่ 20 - 23 กันยายน 2531 ณ ทบวง
มหาวิทยาลัย, 2531.

_____. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนอุดมศึกษาระยะยาว
พ.ศ. 2533-2547. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

โยธิน ศันสนบุตร. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2525.

เรณูน้อย วงษ์สมบูรณ์. รูปแบบการจัดกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2532. อัดสำเนา.

ละออง วรรณโคตร. งานบุคลากรนิสิตศึกษาในมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

วชิรญา บัวศรี. "กิจกรรมกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา," ใน งานบุคลากรนิสิตศึกษา
กับการพัฒนาเยาวชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. "นิสิตนักศึกษา," ใน การเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา.

กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. งานบุคลากรนิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

_____. "ปรัชญาการจัดงานบุคลากรนิสิตนักศึกษา," ใน งานบุคลากรนิสิตนักศึกษากับการพัฒนาเยาวชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

_____. บุคลากรนิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

วิจิตร วรุตบางกูร. "ผู้บริหารงานกิจการนิสิต," ใน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. หน้า 84 - 85. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

_____. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิจิตร สีนศิริ. "การดำเนินงานบุคลากรนิสิตนักศึกษา," ใน งานบุคลากรนิสิตนักศึกษา กับการพัฒนาเยาวชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

_____. การอุดมศึกษาเชิงรุก. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินต์ติ้ง, 2534.

วิจิต สุรัตน์เรืองชัย. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา. ปริณิธานิพนธ์ กศ.ศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

วิชัย วงษ์ใหญ่. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

_____. การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

๓) _____. พัฒนาหลักสูตรและการสอน - มิตินใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธเนศวรการพิมพ์, 2525.

วิชัย วงษ์ใหญ่. พัฒนาหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2522.

วิเชียร ชิวเพียร. การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร. กรุงเทพฯ : ครูสภา, 2528.

สภาการฝึกหัดครู. ข้อบังคับสภาการฝึกหัดครูว่าด้วยสมรรถนศึกษาครู. กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครู, 2521.

สมคิด เมตไตรพันธ์. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้ต้องจากระดับหมู่บ้านในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.

สมบูรณ์ ชิตพงศ์. "รูปแบบของการประเมินหลักสูตร," วารสารการวัดผลการศึกษา. 1(1) : 28 - 42 ; สิงหาคม 2523.

สมบูรณ์ ดันยะ. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอน ของครูประจำการระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

สมศักดิ์ บัวรอด. การศึกษาสภาพการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักศึกษาของ วิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ ตามทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการนักศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

สังัด อุทรานันท์. พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : วงศ์เคาน์เตอร์พิมพ์, 2527.

_____. พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม, 2532.

สวัสดิ์ เรืองศรี. การบริหารกิจการนักศึกษานักศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา กลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.

สาคร พุทพาน. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การป้องกันการใช้ยาผิดและยาเสพติด สำหรับบุคลากรในงานสาธารณสุขมูลฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

- สามารถ คงสะอาด. ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษาในวิทยาลัยครูภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.
- สายหยุด จาปาทอง. นโยบายของกรมการฝึกหัดครูเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาบุคลากรบรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการประสานงานแผนพัฒนาบุคลากร กรมการฝึกหัดครู. ณ ห้องประชุมอาคารหอสมุด วิทยาลัยครูสวนสุนันทา 6 - 7 กรกฎาคม 2531.
- _____. "แนวคิดการดำเนินงานกิจการนิสิตนักศึกษา," ใน เอกสารรายงานการสัมมนาผู้บริหารและอาจารย์ฝ่ายกิจการนักศึกษา. วิทยาลัยครูทั่วประเทศ ณ วิทยาลัยครูยะลา 3 - 5 กรกฎาคม 2532.
- สุชาติ ลีตระกูล. การพัฒนาหลักสูตรสำหรับลูกกรมกรก่อสร้างก่อนวัยเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริณิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- สุพัฒนา รัตนบุตร. การปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ๕) สุมิตร คุณานุกร. หลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2520.
- สุวิทย์ รุ่งวิสัย. "การเสพยาเสพติดให้โทษของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย," ใน สังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 1 ; มีนาคม 2514.
- สำเนาวิ ขจรศิลป์. "การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยไทย," ใน รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี เรื่อง การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยไทยในอนาคต. กรุงเทพฯ : ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย, 2530.

सानาวี จอร์จิลป์. "ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา," ใน การประชุมสัมมนาเรื่อง การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา.

ณ ห้องศูนย์สารนิเทศ ชั้น 3 ทบวงมหาวิทยาลัย, 1 กันยายน 2532.

_____. หลักการกิจการนักศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525.

อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัยเรื่อง การเตรียมอุดมศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่พึงปรารถนา. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม.

กรุงเทพฯ : แสงรุ่งการพิมพ์, 2523.

_____. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.

อรพรรณ พรสีมา. เอกสารประกอบการสอนวิชาเทคโนโลยี 437 บทเรียนด้วยตัวเอง.

กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2530.

อัดสำเนา.

อาทร ชนเห็นชอบ. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษาในปัจจุบันและอนาคต. ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามโครงการสัมมนากิจกรรม

นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ, 2527.

อุทัย หิรัญโรต. ประมุขศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง

กระทรวงมหาดไทย, 2523.

Arbuckle, Douglas S. Student Personnel Service in Higher Education.
New York : McGraw-Hill Book Co., 1968.

Armacost, Peter H. "Student Personnel Administration Policies," in
Handbook of College and University Administration : Academic.
p. 7 - 27 ; New York : McGraw-Hill, 1970.

ASCD (Association of Supervision and Curriculum Development).

Balancing in the Curriculum. Washington, D.C., ASCD, 1961.

Astin, Alexander W. The College Environment. American Council on Education, 1968.

Beauchamp, George A. Curriculum Theory. Illinois : The Kragy Press, 1975.

Biggs, D. "Selecting Residence Counselors - Jop Viewpoints and Interpersonal Attitudes," Journal of College Student Personnel. 12(25) : 111 - 115 ; December, 1971.

Bowers, William and Salem, Richard. "Disciplinary Administration Traditional and New," in Handbook of College and University Administration : Academic. p. 7 - 37 ; New York : McGraw-Hill, 1970.

Bolles, Larry. "Student Personnel and the Small Residential College," Journal of College Student Personnel. 3 : 272 ; May, 1979.

Boyatzis, Richard E. The Competent Manager : A Model for Effective Performance. New York : John Wiley and Sons, 1982.

Bridie, Ralph F. "A Note on the Government of Universities," Journal of College Student Personnel. 10 : 12 ; September, 1976.

Brown, Frederick G. Principles of Educational And Psychological Testing. 3rd ed. The CBS College Publishing, 1983.

Champbell, N.L. "Measuring Functional Ability and Chronic Health Condition among the Elderly : A Research Note on the Adequacy of Three Instruments," Health and Social Behavior. 15 : 67 - 77 ; March, 1974.

- Chevalia, Don E. "A Survey of Selected Student Personnel Services Offered in Two Years Public Institutions in the South - Eastern Region of United States," Dissertation Abstract International. 9 ; 1970. p. 27000 - A.
- Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- Dighton, Lee C. The Encyclopedia of Education. 8 ; (1971).
- Drier, H.N. "Vocational and Industrial Education : Guidance Program," in The International Encyclopedia of Education Research and Studies. v.9, p.5843 - A ; Oxford ; Pergamon Press, 1985.
- Elifson, Kirk W., Richard, P. Runyon and Audrey Haber. Foundamentals of Social Statistics. New York : McGraw-Hill, 1990.
- Feldman, Kenneth A. How College Affects Students. San Francisco : Jossey Bass, 1991.
- Feldman, K. and Newcomb, T. The Impact of College on Students. San Francisco : Jossey Bass, 1976.
- Fitzgerald, L. College Student Personnel. Boston : Houghton Mifflin, 1970.
- (2)
Flanagan, J.C. "Education : How and For What," American Psychologist. 28(2) : 551 - 556 ; July, 1973.
- Ghiselli, Edwin E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971.
- Good, Charter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.

Graff, Orin B. and Calvin M. Street. Improving Competence in Educational Administration. New York : Harper and Brothers, 1956.

Hass, Glen. Curriculum Planing Akew Approach Massachusetts. Allyn & Bacon Inc., 1977.

Hawell, David C. Fundamental Statistics for the Behavioral Sciences. 2nd ed. PWS-Kent Publishing Company, U.S.A., 1989.

Hunt, Gary T. Communication Skills in Organization. New Jersey : Printice-Hall, 1980.

Johnson, Maurity. "Definition & Model on Curriculum Theory," in Contemporary Thought on Public School Curriculum. 42 - 49. Iowa W. Ae Brown & Company Pulolishero, 1967.

Kapraum, Daniel E. and Doris W. Coldren. "The Payette Course Guide," Journal of College Student Personnnel. 1 : 67 ; January, 1981.

Kaufman, J.F. and others. The Student in Higher Education. New Haven : Hazen Foundation, 1968.

Kerlinger, Fred N. Foundations of Behavioral Research. New York : College Publishing, 1986.

Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper and Row Publishers, 1984.

Knowles, Asa S., Editor in Chief. Handbook of College and University Administration : Academic. New York : McGraw-Hill, 1970.

Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril and Weihrich, Hiring. Essentials of Management. New York : McGraw-Hill, 1986.

Mc Intyre, James P. "Governing the Student Community," in Handbook of College and University Administration : Academic. p.7 - 198 ; New York ; McGraw-Hill, 1970.

Miller, Frangklin A. and others. Planning Student Activities. Englewood Cliffs. New York : Prentice-Hall, 1956.

Miller, Theordore K., and Judith S. Prince. The Future of Student Affairs. San Francisco, Jossey-Bass, 1977.

Miller, Theodore K., and Roger B. Winston. Administration and Leadership In Student Affairs. Indiana : Accelerated Development, Inc., 1991.

Mueller, Kate H. Student Personnel Work in Higher Education. Boston : Hongton Mifflin Company, 1961.

Newman, Phillip R. and Barbara M. Newman. Psychology. Illinois : The Dorsey Press, 1983.

Odiorne, George S. Training by Objectives : An Economic Approach to Management Training. New York : The Macmillan Company, 1970.

Packwood, William t., Theodore K. Miller and Clyde A. Parker. College Student Personnel Service. Illinois : Charles C. Thomas, 1977.

Rentz, Audrey L. and G.L. Saddlemire. "Counseling," in Student Affairs Functions in Higher Education. Illinois : Charles Thomas Publisher, 1988.

Saylor, Gallon J. and William M. Alexander. Planning Curriculum for Schools. New York : Holt Rinehart and Winston, 1974.

Scott, William A., and Michael Werthimer. Introduction to Psychological Research. New York : Wiley & Sons, Inc., 1962.

- Scriven, M. The Logic of Evaluation. California : Rand McNally, 1982.
- Shaffer, Robert H. "An Emerging Role of Student Personnel Contributing to Organizational Effectiveness," Journal of College Student Personnel. 1973, 14, 5, 386 - 391.
- Shaffer, Robert H. and William D. Martinson. Student Personnel Services in Higher Education. New York : The Center of Applied Research in Education, Inc., 1966.
- Shandley, Thomas C. "The Student Organization Development Network," Journal of College Student Personnel. 5 : 462 ; September, 1982.
- Smith B.O., Stanley and Shores J.H. Fundamental of Curriculum Development. New York : World Book Company, 1957.
- Smith, Sharon Clare. "The Administrative Knowledge of the Deans of Education as Perceived by the Faculty," Dissertation Abstracts International. 38(12) : 7177 - A ; June, 1978.
- Spooner, Sue and Larry Pasguini. "Stimulation Development Network," Journal of College Student Personnel. 5 : 462 ; September, 1981.
- Stein, Jess, Leonore C. Hauch and P.Y. SU. The Random House College Dictionary Revised Edition. New York : Random House, 1982.
- Starey, Chester W. "Campus Unrest," in Handbook of College and University Administration : Academic. p. 7 - 66. New York : McGraw-Hill, 1970.
- ⑥
Taba, Hilda. Curriculum Development. New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1962.

Tanom Intarakumnerd. Final Report on a Study of Development of the Training Program for Administrators of Teacher Colleges. Bangkok : Center for Educational Innovation and Technology, Department of Teacher Education, 1983.

Tripp, Phillips. "Organization for Student Personnel Administration," in Handbook of College and University Administration : Academic. p. 7 - 6. New York : McGraw-Hill, 1970.

2) Tyler, Ralph. Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago : University of Chicago Press, 1970.

Vajiraya Buasri. "An Analysis of Student Personnel Services in Selected Universities in Thailand," Dissertation Abstracts. Vol. 2 ; 1974.

Whitmus, Ronald M. "Student Personnel Services in Experimental Colleges," Dissertation Abstract International. 1972, No.3, p. 1000 - A. ; 1972.

Williamson, E.G. Student Personnel Services in Colleges and Universities. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961.

Williamson, E.G. and John L. Cowan. The American Student's Freedom of Expression. The University of Minnesota, Minneapolis, 1966.

Young, George. "Counseling and Testing," in Handbook of College and University Administration : Academic. p. 7 - 133. New York : McGraw-Hill, 1970.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของบุคลากร

ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (11 ข้อ)

ตาราง 5 ความถี่และอันดับความจำเป็นในการเสริมสร้าง

สมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม

แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

ของสถาบันราชภัฏ

แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร

แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม

แบบสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง
เกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสำหรับบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

1. สภาพปัญหาของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา

ปัญหา.....

.....

.....

สาเหตุ.....

.....

.....

แนวทางแก้ไข.....

.....

.....

2. สมรรถภาพที่จำเป็น 11 ด้าน

สมรรถภาพ	ความจำเป็น
1. การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน.....	
2. การประสานงาน.....	
3. มนุษยสัมพันธ์.....	
4. การให้คำปรึกษาแนะแนว.....	
5. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์.....	
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	
7. การตัดสินใจและวินิจัยสั่งการ.....	
8. การประชุมและอภิปราย.....	

สมรรถภาพ	ความจำเป็น
9. การมอบหมายและควบคุมงาน.....	
10. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม.....	
11. การบริหารการเงินและงบประมาณ.....	

3. แนวทางและวิธีการเสริมสร้างสมรรถภาพที่จำเป็น.....
.....
.....
.....
.....
.....
4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....
.....
.....
.....
.....
.....

แบบสอบถาม

สมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา
ของสถาบันราชภัฏ

โปรดจัดอันดับความจำเป็นของสมรรถภาพที่จำเป็นต้องเสริมสร้างสำหรับบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ด้าน	สมรรถภาพ	อันดับความจำเป็น
1.	การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน.....	
2.	การประสานงาน.....	
3.	มนุษยสัมพันธ์.....	
4.	การให้คำปรึกษาแนะแนว.....	
5.	กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์.....	
6.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	
7.	การตัดสินใจและวินิจัยสั่งการ.....	
8.	การประชุมและอภิปราย.....	
9.	การมอบหมายและควบคุมงาน.....	
10.	การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม.....	
11.	การบริหารการเงินและงบประมาณ.....	

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....
.....
.....
.....

ตาราง 5 ความถี่และอันดับความจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการ
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้าน	สมรรถภาพ	ความถี่	อันดับ
1.	การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน	13	1
2.	การประสานงาน	12	2
3.	มนุษยสัมพันธ์	11	3
4.	การให้คำปรึกษาแนะแนว	10	4
5.	กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์	9	5
6.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	6	8
7.	การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ	7	7
8.	การประชุมและอภิปราย	5	9
9.	การมอบหมายและควบคุมงาน	6	8
10.	การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม	8	6
11.	การบริหารการเงินและงบประมาณ	4	10

ศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา
สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยสงครณ

15 มิถุนายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา สถาบันราชภัฏ

ด้วย นางจุไร ชุมรุม เป็นคณะกรรมการดำเนินงานของศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยสงครณ และกำลังอยู่ในระหว่างทบทวนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ" ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในการทบทวนวิทยานิพนธ์ดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามตามที่แนบมานี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดแจกแบบสอบถามจำนวนนี้ให้กับคณาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกิจการนักศึกษานในสถาบันท่าน และโปรดติดตามให้อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวได้ส่งข้อมูลกลับคืนยังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ภายใน 20 วัน ตามที่แจ้งไว้แล้วด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสมบัติ คชสิทธิ์)

หัวหน้าศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา
สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยสงครณ

แบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ของสถาบันราชภัฏ

จุดมุ่งหมาย

การศึกษาครั้งนี้เพื่อสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เพื่อกำหนดเป็นหัวข้อในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

คำชี้แจง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องตามระดับความจำเป็นที่จะพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ดังนี้

ระดับสมรรถภาพที่จำเป็นมากที่สุด

ระดับสมรรถภาพที่จำเป็นมาก

ระดับสมรรถภาพที่จำเป็นปานกลาง

ระดับสมรรถภาพที่จำเป็นน้อย

ระดับสมรรถภาพที่จำเป็นน้อยที่สุด

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	ระดับความจำเป็น				
		มาก ที่สุด	มาก ปาน กลาง	น้อย น้อย ที่สุด	น้อย น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
1.	ความสามารถในการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ทั้ง ในและนอกสถาบัน.....					
2.	ความสามารถในการพูดเพื่อความสำเร็จในงาน.....					
3.	ความสามารถที่จะเป็นผู้รับฟังที่ดี.....					
4.	ความสามารถใช้ความคิดไตร่ตรองเหตุผล.....					
5.	ความสามารถสร้างบรรยากาศในการติดต่องาน.....					
6.	ความสามารถในการแสวงหาความรู้ใหม่.....					
7.	ความสามารถในการสร้างความร่วมมือจาก บุคคลอื่นได้.....					
8.	ความสามารถประสานงานกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้.....					
9.	ความสามารถในการนำวิธีการสื่อสารมาใช้ในการ ประสานงาน.....					
10.	ความสามารถที่จะปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง ให้เหมาะสมกับงาน.....					
11.	ความสามารถในการประชาสัมพันธ์.....					
12.	ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค.....					
13.	ความสามารถปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ.....					
14.	ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง.....					
15.	ความสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง.....					

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของ บุคลากรสายกิจการนักศึกษา	ระดับความจำเป็น					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
16.	ความสามารถสร้างความคล่องตัวในงาน.....						
17.	ความสามารถสร้างความเชื่อถือ.....						
18.	ความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....						
19.	ความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม.....						
20.	ความสามารถสร้างความไว้วางใจ.....						
21.	ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน.....						
22.	ความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคคลอื่น.....						
23.	ความสามารถที่จะแสดงความกระตือรือร้น.....						
24.	ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นที่ หลากหลาย.....						
25.	ความสามารถที่จะหลีกเลี่ยงการมองผู้อื่นในแง่ร้าย.....						
26.	ความสามารถหลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัว.....						
27.	ความสามารถแสดงความยินดีในความสำเร็จของ เพื่อนร่วมงาน.....						
28.	ความสามารถที่จะเข้ากันได้กับคนอื่น.....						
29.	ความสามารถเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา.....						
30.	ความสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน.....						
31.	ความสามารถที่จะอภิปรายปัญหาร่วมกัน.....						

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	ระดับความจำเป็น					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
32.	ความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่.....						
33.	สามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ถูกต้อง.....						
34.	ความสามารถเข้าร่วมกิจกรรมของคณะทำงานได้.....						
35.	ความสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มา ช่วยในการทำงานในคณะทำงานได้.....						
36.	ความสามารถแยกแยะเรื่องงานออกจากเรื่อง ส่วนตัวได้.....						
37.	ความสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ในคณะทำงาน.....						
38.	ความสามารถที่จะวิจารณ์การทำงานอย่างตรงไป ตรงมา.....						
39.	ความสามารถในการตัดสินใจร่วมกับเพื่อนร่วมงาน.....						
40.	ความสามารถสร้างความผูกพันกับคณะทำงาน.....						
41.	ความสามารถสร้างความเชื่อมั่นในคณะทำงาน.....						
42.	ความสามารถที่จะตรวจสอบและทวนแผนการ ทำงานได้.....						
43.	ความสามารถที่จะมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ในงานกิจการนักศึกษา.....						

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	ระดับความจำเป็น					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
44.	ความสามารถให้ความช่วยเหลือภายในคณะทำงาน จนงานสำเร็จ.....						
45.	ความสามารถที่จะสื่อสารกันได้.....						
46.	ความสามารถที่จะเลือกหัวหน้าคณะทำงานที่มีความรู้ ความสามารถ.....						
47.	ความสามารถในการใช้เทคนิคในการพัฒนาคณะทำงาน.....						
48.	ความสามารถที่จะเลือกหัวหน้าคณะทำงานที่มีความรู้ ความสามารถ.....						
49.	ความสามารถสร้างความเข้าใจในตนเองและ ผู้อื่นได้.....						
50.	ความสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น.....						
51.	ความสามารถในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาได้.....						
52.	ความสามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลทุกฝ่าย.....						
53.	ความสามารถที่จะติและชมได้.....						
54.	ความสามารถที่จะให้และรับความร่วมมือในการ ทำงาน.....						
55.	ความสามารถที่จะนำแนวคิดจากการฝึกกระบวนการ กลุ่มไปใช้ประโยชน์ในงานได้.....						

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	ระดับความจำเป็น					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย ที่สุด	น้อย	สำหรับ ผู้วิจัย
56.	ความสามารถสร้างความร่วมแรงร่วมใจจากการ ติดต่อสื่อสารได้.....						
57.	ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง.....						
58.	ความสามารถในการแสดงลักษณะที่นักศึกษาอยาก มาพูดคุยด้วย.....						
59.	ความสามารถอดทนฟังปัญหาของนักศึกษา.....						
60.	ความสามารถชี้แนะให้นักศึกษาตัดสินใจเองได้.....						
61.	ความสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายในและ ภายนอกสถาบันได้.....						
62.	ความสามารถแนะนำด้านการเรียน.....						
63.	ความสามารถให้ข้อแนะนำการวางตัวในสังคม.....						
64.	ความสามารถใช้หลักจิตวิทยาช่วยในการทำงานได้.....						
65.	ความสามารถให้คำแนะนำในการปรับตัว ให้เข้ากับการเรียนและการอยู่ในสถาบัน.....						
66.	ความสามารถรักษาความลับ.....						
67.	ความสามารถเข้าใจหลักสูตรการเรียนของ นักศึกษา.....						

ตอนที่ 2 โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม

- 1. สมรรถภาพในด้าน.....
.....
.....
- 2.
.....
.....
- 3.
.....
.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาสาระกิจกรรมในการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผล

- 1. เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม.....
.....
.....
- 2. กิจกรรมในการฝึกอบรม.....
.....
.....
- 3. สื่อการฝึกอบรม.....
.....
.....

4. ระยะเวลาของการฝึกอบรม.....

.....

.....

5. การวัดและการประเมินผล.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร

แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเรื่อง "การสร้างและพัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ" ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

แบบประเมินมี 2 ตอน คือ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร และแบบประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามระดับความเหมาะสม

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง.....						
2.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ.....						
3.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บริการ.....						
4.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง.....						

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5.	หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร.....						
6.	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา.....						
7.	การเรียงลำดับเนื้อหาวิชาในแต่ละหัวข้อวิชา.....						
8.	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา.....						
9.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา.....						
10.	สื่อการเรียนกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา.....						
11.	สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้.....						
12.	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา.....						
13.	ระยะเวลาในการฝึกอบรม.....						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้นักานพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
2.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมาย เชิงพฤติกรรม ของหลักสูตร		-	
3.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
4.	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
5.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมาย เชิงพฤติกรรม ของหลักสูตรในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
6.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
7.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
8.	จุดประสงค์ เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของ หลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
9.	เนื้อหาวิชาการฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
10.	จุดประสงค์ เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม			
11.	จุดประสงค์ เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับสื่อ			
12.	จุดประสงค์ เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับการประเมินผล			
13.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ			

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
14.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล.....			
15.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับสื่อ.....			
16.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับการประเมินผล.....			

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

แบบประเมินผลการฝึกอบรม

เรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านว่าเหมาะสมเพียงใด

หัวข้อ	เรื่อง	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม.....						
2.	วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม.....						
3.	การนำเสนอของวิทยากรรายวิชา.....						
4.	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรม.....						
5.	เอกสารประกอบการฝึกอบรมรายวิชา.....						
6.	สื่อประกอบการฝึกอบรม.....						
7.	สถานที่สำหรับการฝึกอบรม.....						
8.	การเลี้ยงอาหารกลางวัน.....						
9.	การจัดเลี้ยงอาหารว่าง.....						
10.	พิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม.....						
11.	การบรรยายของการฝึกอบรม.....						

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ข

แบบทดสอบความรู้การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

~~แบบทดสอบความรู้~~

แบบวัดเจตคติ

แบบสังเกตทักษะ

เฉลยคำตอบแบบทดสอบความรู้

แบบทดสอบความรู้ การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าเหมาะสมมากที่สุด

1. อย่างไรที่เรียกว่า "การทำงานเป็นคณะทำงาน"
 1. การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 2. การไม่ก้าวล่วงงานในหน้าที่
 3. การติดต่อสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
 4. การมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน
2. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นคณะทำงาน
 1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 2. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 3. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 4. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำอย่างไรจึงจะสร้างคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพได้
 1. ยึดหลักความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล
 2. สร้างระบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 3. สมาชิกต้องมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี
 4. หาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน
4. กลวิธีใดที่น่าจะนำมาใช้ในการระงับข้อขัดแย้งในคณะทำงาน
 1. การลงมติ
 2. ต่างคนต่างอยู่
 3. การพูดกันด้วยเหตุผล
 4. การโยกย้าย

5. หลักการใดที่ควรนำมาใช้ในการมอบหมายงานของการทำงานเป็นคณะทำงาน
 1. ตามความสมัครใจ
 2. ใครถนัดอย่างไรให้ทำอย่างนั้น
 3. การหมุนเวียนงาน
 4. เรียงลำดับอาวุโส
6. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นคณะทำงาน
 1. เงินทุน
 2. ระบบการบริหารงาน
 3. ปัจจัยแวดล้อม
 4. การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดี
7. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุด
 1. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
 2. การจัดระบบการบริหารงาน
 3. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
 4. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
8. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรในข้อใด เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
 1. การพัฒนาความรู้ความสามารถ
 2. การเสริมสร้างทักษะ
 3. การสร้างศรัทธาในงานที่ทำ
 4. การได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า
9. กรณีใดเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 1. การได้รับคำชมเชย
 2. การเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
 3. การพัฒนาบุคคล
 4. การพิจารณาเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือน

10. เทคนิคใดที่ควรนำมาใช้ในการสร้างคณะทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

1. การประชุมวินิจฉัยปัญหา
2. การเจรจาต่อรอง
3. การวิเคราะห์บทบาท
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

11. "ผู้นำ" มีความหมายอย่างไร

1. ผู้ที่มีและใช้อำนาจอย่างถูกต้องชอบธรรม
2. ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก
3. ผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก
4. ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเฉียบขาด

12. ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นผู้นำประเภทใด

1. ผู้นำแบบตามสบาย
2. ผู้นำแบบอัตตาศาธิปไตย
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
4. ผู้นำตามสถานการณ์

13. คุณลักษณะของผู้นำที่ดีคืออย่างไร

1. เป็นผู้ที่ทำงานได้ทุกสิ่งทุกอย่าง
2. เป็นผู้สั่งการให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาทำงานทุกสิ่งทุกอย่าง
3. เป็นผู้ที่เหมาะสมกับงาน มีความรู้ความสามารถในงานนั้นเป็นอย่างดี
4. ต้องมีการหมุนเวียนกันเข้ามาทำงาน

14. คุณสมบัติใดเป็นของผู้นำที่ควรจะเป็น

1. ไม่ไว้วางใจใครง่าย ๆ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
3. ไม่ตัดสินใจอะไรง่าย ๆ
4. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

15. การตัดสินใจใดที่ท่านคิดว่าดีที่สุด
 1. เลือกกระทำอย่างต่อเนื่อง
 2. เลือกกระทำตามสถานการณ์
 3. เลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด
 4. เลือกกระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
16. ลักษณะใดเป็นของคณะทำงานที่ดี
 1. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างเคร่งครัด
 2. การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 3. ค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด
 4. แ่งขันกันสร้างสรรค์ผลงาน
17. หลักการที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานในองค์การคือข้อใด
 1. รู้จักตน เข้าใจตน และปรับตน
 2. เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
 3. ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา
 4. สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
18. อะไรที่แสดงให้เห็นถึงการรู้จักตน ด้วยการตั้งตนเป็นคนดี
 1. ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 2. รู้จักประมาณการในการใช้จ่ายทรัพย์สิน
 3. รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
 4. การดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน
19. การกระทำใดที่แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจตน
 1. การปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง
 2. การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่ตกทุกข์ได้ยาก
 3. การให้คำแนะนำและสั่งสอนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
 4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

20. กรณีใดที่แสดงถึงการปรับตัว

1. การให้ความเสมอภาคแก่เพื่อนร่วมงาน
2. การเอาใจใส่และให้การต้อนรับบุคคลที่เข้าพบ
3. การพูดจาไพเราะอ่อนหวานกับผู้ร่วมงาน
4. การเป็นคนใจกว้างกับเพื่อนร่วมงาน

21. ความขัดแย้งใดที่ควรยึดถือ

1. ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวร้าย
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง
3. ความขัดแย้งต้องแก้ไขโดยการบังคับบัญชาตามกฎหมาย
4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ก่อให้เกิดแนวคิดที่ดีกว่า

22. ถ้าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ผู้กรณีพิจารณาปัญหาร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลอย่างไร

1. ชนะ - แพ้
2. ชนะ - ชนะ
3. แพ้ - แพ้
4. ไม่มีผู้ใดแพ้ - ชนะ

23. การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดที่ให้ผลคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. การเพิกเฉย
2. การหลีกเลี่ยง
3. การเผชิญหน้า
4. การประนีประนอม

24. กรณีใดเป็นผลจากความขัดแย้งของบุคคลและองค์การ

1. เป็นการทำลายองค์การ
2. เป็นการสร้างสรรค์องค์การ
3. เป็นได้ทั้งทำลายและสร้างสรรค์องค์การ
4. ไม่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาใด ๆ

25. กรณีใดเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 1. ภูมิหลังของบุคคลแต่ละคน
 2. กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน
 3. ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล
 4. บทบาทและฐานะทางสังคมที่แตกต่างกัน
26. การกระทำใดที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ
 1. ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 3. แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
27. การสร้างขวัญและกำลังใจใดที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด
 1. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
 2. การสร้างแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ
 3. การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ
 4. การกระจายอำนาจในการการปกครองบังคับบัญชา
28. ปัจจัยใดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ
 1. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
 2. การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 3. การที่สมาชิกได้มีโอกาสมมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 4. การมีอิสระในการบริหารงาน
29. ปัจจัยใดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ
 1. สมาชิกมีโอกาสมมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 2. การได้รับมอบหมายในงานที่ถนัด
 3. การได้มีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน
 4. การมีความมั่นคงในการทำงาน

30. กรณีใดเป็นผลที่ได้รับจากความผูกพันต่อองค์กรที่องค์กรต้องการมากที่สุด
1. ลดการร้องทุกข์
 2. การเพิ่มผลผลิตให้องค์กร
 3. ลดการขาดงาน
 4. ลดข้อพิพาทแรงงาน
31. ก่อนลงมือปฏิบัติงานตามแผน ควรจะได้มีการทบทวน
1. แผนงาน
 2. กำหนดการ
 3. จุดมุ่งหมาย
 4. การประเมินผล
32. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างไร
1. มีกำลังใจที่จะทำงาน
 2. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 3. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
 4. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
33. ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบการทำงานกลุ่ม
1. ผู้นำกลุ่ม เพราะเป็นผู้ควบคุมกลุ่ม
 2. สมาชิกกลุ่มทุกคน เพราะต้องทำงานร่วมกัน
 3. สมาชิกกลุ่มที่มีอาวุโสสูงสุด เพราะทุกคนเกรงใจ
 4. เลขานุการกลุ่ม เพราะเป็นผู้ติดตามผลงานของกลุ่ม
34. กลุ่มแบบใดที่มีโอกาสทำงานได้สำเร็จมากที่สุด
1. กลุ่มที่มีคนจำนวนมาก
 2. กลุ่มที่มีเงินทุนจำนวนมาก
 3. กลุ่มที่มีความร่วมมือกันมาก
 4. กลุ่มที่มีความคล่องตัวในการทำงาน

35. บทบาทของสมาชิกกลุ่มที่ดีควรเป็นอย่างไร
1. ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานผู้อื่นในทุก ๆ เรื่อง
 2. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นทำงานให้มากที่สุด
 3. เปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด
 4. ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
36. การพัฒนากลุ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด
1. บทบาทของผู้นำ
 2. บทบาทของสมาชิก
 3. บทบาทของที่ปรึกษา
 4. บทบาทของหน่วยงาน
37. เทคนิคการประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว เป็นการจัดการประชุมเพื่อจุดมุ่งหมายใด
1. เพื่อสร้างคณะทำงานใหม่
 2. เพื่อแก้ปัญหา
 3. เพื่อพัฒนาคณะทำงานเก่า
 4. เพื่อการค้นหาคำตอบ
38. อำนาจและหน้าที่ของผู้นำคืออะไร
1. ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลในการสั่งการ
 2. ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่แทนสมาชิก
 3. ผู้นำคือผู้ที่มีโอกาสดีกว่าผู้อื่นในการสั่งการ
 4. ผู้นำคือผู้ที่ตัวแทนกลุ่มมอบความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
39. บทบาทใดเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะต้องเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด
1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน
 2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล
 3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับสังคม
 4. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับส่วนตัว

40. ในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีลักษณะในข้อใด
1. รับผิดชอบงานของใครของมัน
 2. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ
 3. แข่งขันกันทำงาน
 4. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
41. ในระยะที่คณะทำงานประสบปัญหา ผู้นำคณะทำงานควรปฏิบัติอย่างไร
1. มอบหมายให้กลุ่มช่วยแก้ปัญหา
 2. รายงานปัญหาให้หัวหน้าทราบ
 3. แจ้งสมาชิกยอมรับว่าคณะทำงานประสบปัญหา
 4. เลือกผู้นำคณะทำงานที่มีความเหมาะสม
42. เพราะเหตุใดที่ทำให้มนุษย์สัมพันธ์เสื่อมลง
1. การไม่ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา
 2. การไม่มีความจริงจังต่อกัน
 3. การปฏิบัติต่อกันไม่สม่ำเสมอ
 4. การไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม
43. กรณีใดเป็นการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ดี
1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน
 2. การมอบหมายหน้าที่ร่วมกัน
 3. จัดสถานที่ปฏิบัติงานให้ใกล้เคียงกัน
 4. ผู้ทำหน้าที่ประสานงานและสมาชิกเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่ม
44. ถ้ามีข้อมูลเพียงพอและสมาชิกช่วยกันแก้ปัญหาแล้ว แต่ไม่สามารถแก้ได้ จะใช้วิธีการใด
1. เลือกหัวหน้าใหม่
 2. จัดคณะทำงานใหม่
 3. เลือกสมาชิกใหม่
 4. หาวิธีแก้ปัญหาใหม่

45. พุทธธรรมกับหลักมนุษยสัมพันธ์มีส่วนในการสร้างคณะทำงานอย่างไร
1. เป็นแนวปฏิบัติต่อตนเองและสังคม
 2. เป็นคำสอนที่มีหมวดธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ
 3. มุ่งเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
 4. เป็นแนวปฏิบัติตนเพื่อสร้างความเชื่อถือ
46. หลักเบื้องต้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
1. ไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน
 2. เน้นให้รู้จักการครองตน
 3. เปิดเผยและเสียสละ
 4. ยึดแน่นและสร้างไมตรี
47. "การทำงานเป็นคณะทำงานมักจะประสบปัญหาความล้มเหลวอยู่เสมอ" จากข้อความนี้ ท่านจะแก้ปัญหาอย่างไร
1. กำหนดนโยบายของคณะทำงาน
 2. การสร้างความสามัคคีในคณะทำงาน
 3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
 4. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก
48. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรมักจะเกิดจากสาเหตุใด
1. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
 2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ประสานกัน
 3. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์กร
 4. การมีอคติส่วนตัว
49. การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี จะช่วยส่งผลในข้อใด
1. เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้นำ
 2. เพิ่มบทบาทให้แก่สมาชิก
 3. เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร
 4. เพิ่มการปรับปรุงพฤติกรรมสมาชิก

50. ควรใช้หลักการใดตรวจสอบขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน

1. วิเคราะห์จากผลงานของสมาชิก
2. วิเคราะห์จากรายได้ของสมาชิก
3. วิเคราะห์จากนโยบายของสมาชิก
4. วิเคราะห์จากความต้องการของสมาชิก

คำตอบคือ 4

คำตอบคือ 4

การสร้างและพัฒนากระบวนการ

ข้อที่ 1	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 26	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 2	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 27	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 3	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 28	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 4	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 29	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 5	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 30	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 6	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 31	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 7	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 32	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 8	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 33	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 9	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 34	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 10	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 35	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 11	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 36	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 12	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 37	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 13	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 38	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 14	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 39	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 15	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 40	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 16	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 41	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 17	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 42	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 18	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 43	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 19	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 44	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 20	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 45	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 21	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 46	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 22	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 47	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 23	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 48	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 24	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 49	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 25	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 50	คำตอบคือ 1

แบบวัด เจตคติ
การสร้างและการพัฒนาคณะทำงาน

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ต้องการ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

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

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	การทำงานเป็นคณะทำงาน เป็นหัวใจของความสำเร็จในการทำงาน.....					
2.	การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญของการทำงานเป็นคณะทำงาน.....					
3.	การได้ทำอะไรในสิ่งที่ตนถนัด เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงกระทำ.....					
4.	ผู้ที่เป็นผู้นำต้องทำความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ.....					
5.	การพัฒนางานและพัฒนาบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้นำพึงกระทำ.....					

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6.	การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดี เป็นสิ่งที่ทุกองค์การ พึงมี.....					
7.	การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็น สิ่งที่ทุกคนพึงประสงค์.....					
8.	การทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก ย่อมก่อให้เกิด ปัญหายุ่งยาก.....					
9.	การได้รับความตั้งใจและการยอมรับนับถือเป็นสิ่งที่ พนักงานปรารถนา.....					
10.	การหลีกเลี่ยงปัญหาไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหา.....					
11.	การตัดสินใจซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดความผิดพลาด ก็ยิ่งดีกว่าไม่กล้าตัดสินใจอะไรเลย.....					
12.	การประสานงานที่ดีย่อมช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงาน.....					
13.	ผู้นำแบบประชาธิปไตยช่วยให้สามารถพัฒนาองค์ การได้ดีกว่า.....					
14.	ผู้นำไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เสมอไป.....					
15.	การรู้จักตน เข้าใจตน และปรับตัว เป็นคุณสมบัติ ของสมาชิกที่ดี.....					

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
16.	ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่คณะทำงาน ปรารถนา.....					
17.	ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพัฒนาในสิ่งที่ดีขึ้น กว่าเดิม.....					
18.	การเผชิญหน้ากันเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่พึงกระทำ.....					
19.	ถ้ารู้จักกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก ความ ล้มเหลวในการทำงานเป็นคณะทำงานย่อมไม่เกิดขึ้น.....					
20.	การเข้าใจปัญหาร่วมกันเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะ ต้องแจ้งให้สมาชิกได้รับทราบ.....					
21.	การทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็นสิ่งที่ แสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร.....					
22.	ข้าพเจ้าพอใจที่มีการใช้เทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน.....					
23.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างศรัทธาในกลุ่มสมาชิก คณะทำงานเป็นสิ่งดี.....					
24.	การมีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่คือสิ่งที่ องค์กรจะต้องหาทางตอบสนอง.....					
25.	มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ.....					
26.	ข้าพเจ้าพอใจที่ได้ทำงานกับบุคคลที่มาจากที่ ต่าง ๆ กัน.....					

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
27.	การทำงานหลายคนย่อมทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น.....					
28.	ข้าพเจ้าอีกอึดใจที่ต้องทำงานโดยลำพัง.....					
29.	การเจรจาต่อรองทำให้งานสำเร็จช้าลงไป.....					
30.	เพื่อความสำเร็จของงานเราย่อมเปลี่ยนแปลง และจุดมุ่งหมายได้.....					

แบบสังเกตทักษะ

การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ

ผู้รับการอบรมชื่อ.....นามสกุล.....

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้มาก
- 3 หมายถึง ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้น้อยที่สุด

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		5	4	3	2	1
	<u>การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ</u>					
1.	ความสามารถในการอธิบายและแสดงความคิดเห็น.....					
2.	ความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ในคณะกรรมการ.....					
3.	ความสามารถจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาได้.....					
4.	สามารถเลือกหัวหน้าคณะกรรมการ.....					
5.	สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีของคณะกรรมการ.....					
6.	สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในคณะกรรมการและระหว่างคณะกรรมการอื่น ๆ.....					

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		5	4	3	2	1
7.	สามารถสร้างความผูกพันภายในคณะทำงาน.....					
8.	สามารถยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล.....					
9.	สามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น.....					
10.	สามารถที่จะเปิดเผยข้อดีและข้อบกพร่องของตนเองได้.....					
11.	สามารถที่จะระดมความคิดจากคณะทำงานได้.....					
12.	สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
13.	สามารถปรับตัวเองเข้ากับกลุ่มสมาชิกในคณะทำงาน.....					
14.	สามารถเป็นผู้นำและผู้ตามได้.....					
15.	สามารถที่จะตัดสินใจภายใต้คณะทำงาน.....					
16.	สามารถบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน.....					
17.	สามารถให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนสมาชิกใน คณะทำงาน.....					
18.	สามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมคณะทำงาน.....					
19.	สามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิก.....					
20.	สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในคณะทำงาน.....					

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

ภาคผนวก ก

ตาราง 6 ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของแบบสอบถามของบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่มาของกลุ่มตัวอย่าง)

ตาราง 7 ค่าความเชื่อมั่น ความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของแบบ
ทดสอบวัดความรู้จากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่มาของกลุ่มตัวอย่าง)

ตาราง 8 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ
(ที่มาของกลุ่มตัวอย่าง)

ตาราง 9 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ

ตาราง 10 ค่าความเชื่อมั่น ค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนกของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของ
แบบทดสอบวัดความรู้

ตาราง 11 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติ

ตาราง 12 ความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

ตาราง 13 ความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

ตาราง 14 ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตาราง 16 คะแนนการรับรู้คฝฝึกอบรม

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

ตาราง 18 ค่าการวัดความรู้ก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรม เรื่องการสร้าง
และพัฒนาภาระงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ตาราง 19 ค่าการวัดเจตคติก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรม เรื่องการสร้าง
และพัฒนาภาระงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามบุคลากรฝ่ายกิจการ
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของแบบสอบถามบุคลากรฝ่ายกิจการ
นักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ตาราง 6 ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของแบบสอบถามของบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่นำมาใช้กลุ่มตัวอย่าง)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
1.	4.14	0.14	1.57	1.28	5.69
2.	3.85	0.47	1.57	1.28	4.55
3.	4.14	0.14	1.85	2.14	4.00
4.	3.71	0.23	1.71	1.57	3.93
5.	3.57	1.61	1.85	2.14	2.33
6.	3.42	1.28	1.71	1.57	2.68
7.	3.85	1.14	1.85	2.14	2.91
8.	4.14	0.47	1.57	1.28	5.12
9.	4.00	0.33	1.85	2.14	3.60
10.	3.57	0.61	1.85	2.14	2.72
11.	4.71	0.23	1.71	1.57	5.90
12.	3.85	0.47	1.85	2.14	3.26
13.	4.14	0.47	1.71	1.57	4.49
14.	4.57	0.28	2.00	3.00	3.75
15.	4.00	0.66	1.85	2.14	3.38
16.	4.14	0.47	1.57	1.28	5.12
17.	4.57	0.28	2.14	3.80	3.17
18.	4.42	0.61	2.14	3.80	2.87
19.	4.71	0.23	1.71	2.23	5.04
20.	4.00	0.00	1.71	1.57	4.82

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
21.	3.85	0.14	1.57	1.28	5.05
22.	4.00	0.66	1.57	1.28	4.59
23.	4.14	0.47	1.71	1.57	4.49
24.	4.28	0.57	1.71	1.57	4.64
25.	4.00	0.00	2.00	3.00	3.05
26.	4.42	0.28	1.85	2.14	4.36
27.	3.71	0.90	1.85	2.47	2.67
28.	4.28	0.57	1.57	0.95	5.81
29.	4.28	0.23	1.57	1.28	5.81
30.	4.00	0.66	1.71	1.57	4.04
31.	4.57	0.28	1.85	2.14	4.60
32.	4.42	0.61	1.71	1.57	4.85
33.	4.85	0.14	1.71	2.23	5.38
34.	3.85	0.80	1.71	1.57	3.67
35.	4.14	0.14	2.00	3.00	3.19
36.	4.42	0.28	1.85	2.14	4.36
37.	3.85	0.47	1.85	2.14	3.26
38.	3.85	1.14	1.57	0.95	4.17
39.	4.00	1.00	1.57	1.28	4.25
40.	4.00	0.66	1.28	0.57	6.45
41.	4.14	0.14	1.85	2.47	3.73
42.	3.85	0.14	1.85	2.14	3.50

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
43.	4.57	0.28	1.71	1.57	5.54
44.	4.28	0.23	1.71	1.57	5.05
45.	4.14	0.47	1.85	2.14	3.73
46.	4.28	0.23	2.14	3.80	2.81
47.	4.14	0.14	1.71	1.57	4.90
48.	4.14	0.47	1.71	1.57	4.49
49.	4.14	0.14	2.00	3.00	3.19
50.	4.14	0.14	1.85	2.14	4.00
51.	4.14	0.14	1.85	2.14	4.00
52.	4.00	0.00	2.14	3.80	2.51
53.	4.57	0.28	2.00	3.00	3.75
54.	3.71	0.57	2.00	3.00	2.40
55.	4.42	0.28	2.00	3.00	3.54
56.	4.00	0.00	2.00	3.00	3.05
57.	4.00	0.66	1.85	2.14	3.38
58.	4.00	0.33	2.14	3.80	2.41
59.	4.28	0.23	1.71	1.57	5.05
60.	4.14	0.14	1.71	1.57	4.90
61.	4.28	0.23	2.14	3.80	2.81
62.	4.00	0.33	1.85	2.14	3.60
63.	4.42	0.61	1.85	2.14	4.09
64.	4.14	0.14	1.71	1.57	4.90

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
65.	4.57	0.28	1.71	1.57	5.54
66.	4.14	0.14	2.00	3.00	3.19
67.	4.14	0.47	1.57	0.95	5.69
68.	4.14	0.47	1.85	2.14	3.73
69.	4.28	0.57	2.00	3.00	3.20
70.	4.57	0.28	1.85	2.14	4.60
71.	4.57	0.28	1.85	2.14	4.60
72.	4.00	0.00	1.85	2.47	3.60
73.	4.42	0.61	1.85	2.14	4.09
74.	4.42	0.28	1.85	2.14	4.36
75.	4.42	0.28	1.85	2.14	4.36
76.	4.00	0.33	1.71	1.57	4.38
77.	3.71	0.57	1.85	2.14	2.98
78.	4.28	0.57	1.85	2.14	3.90
79.	4.57	0.28	1.71	1.57	5.54
80.	4.28	0.23	1.71	1.57	5.05

ค่าความเชื่อมั่น = 0.75

ตาราง 7 ค่าความเชื่อมั่น ค่าความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของ
แบบทดสอบวัดความรู้จากนุศลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง)

ข้อ	P_H	P_L	P	r
1.	0.63	0.38	0.50	0.25
2.	1.00	0.50	0.75	0.50
3.	1.00	0.38	0.69	0.63
4.	1.00	0.88	0.94	0.13
5.	0.88	0.50	0.69	0.38
6.	0.75	0.63	0.69	0.13
7.	0.50	0.25	0.38	0.25
8.	0.75	0.50	0.63	0.25
9.	0.25	0.13	0.19	0.13
10.	0.63	0.38	0.50	0.25
11.	0.38	0.25	0.31	0.13
12.	0.63	0.25	0.44	0.38
13.	0.88	0.75	0.81	0.13
14.	0.88	0.88	0.88	0.00
15.	0.88	0.63	0.75	0.25
16.	0.88	0.63	0.75	0.25
17.	0.50	0.25	0.38	0.25
18.	0.38	0.13	0.25	0.25
19.	1.00	0.75	0.88	0.25
20.	0.38	0.38	0.38	0.00

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	P_H	P_L	P	r
21.	0.75	0.88	0.81	-0.13
22.	0.50	0.13	0.31	0.38
23.	1.00	0.75	0.88	0.25
24.	0.88	0.88	0.88	0.00
25.	0.88	0.38	0.63	0.50
26.	0.63	0.38	0.50	0.25
27.	0.50	0.25	0.38	0.25
28.	0.38	0.00	0.19	0.38
29.	0.75	0.13	0.44	0.63
30.	0.88	0.75	0.81	0.13
31.	0.38	0.13	0.25	0.25
32.	0.88	0.88	0.88	0.00
33.	0.38	0.13	0.25	0.25
34.	1.00	0.75	0.88	0.25
35.	1.00	0.88	0.94	0.13
36.	0.63	0.88	0.75	-0.25
37.	0.50	0.13	0.31	0.38
38.	0.38	0.13	0.25	0.25
39.	1.00	0.88	0.94	0.13
40.	0.88	0.75	0.81	0.13
41.	0.75	0.13	0.44	0.63
42.	0.25	0.13	0.19	0.13

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	P_H	P_L	P	r
43.	0.25	0.38	0.31	-0.13
44.	0.50	0.38	0.44	0.13
45.	0.75	0.63	0.69	0.13
46.	0.25	0.00	0.13	0.25
47.	0.63	0.13	0.38	0.50
48.	0.50	0.63	0.56	-0.13
49.	1.00	0.75	0.88	0.25
50.	0.63	0.38	0.50	0.25
51.	0.50	0.50	0.50	0.00
52.	0.38	0.38	0.38	0.00
53.	0.88	0.10	0.50	0.75
54.	0.75	0.63	0.69	0.13
55.	0.50	0.25	0.38	0.25
56.	0.75	0.63	0.69	0.13
57.	0.63	0.25	0.44	0.38
58.	0.75	0.38	0.56	0.38
59.	0.75	0.50	0.63	0.25
60.	0.63	0.38	0.50	0.25
61.	0.63	0.38	0.50	0.25
62.	0.63	0.13	0.38	0.50
63.	0.50	0.38	0.44	0.13
64.	0.50	0.25	0.38	0.25

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	P_H	P_L	P	r
65.	0.50	0.25	0.38	0.25
66.	0.63	0.38	0.50	0.25
67.	0.75	0.63	0.69	0.13
68.	0.63	0.13	0.38	0.50
69.	0.63	0.38	0.50	0.25
70.	0.50	0.38	0.44	0.13

ค่าความเชื่อมั่น = 0.86

ตาราง 8 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ
(ที่นำเข้าสู่กลุ่มตัวอย่าง)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
1.	4.00	0.33	1.57	1.28	5.04
2.	3.42	0.61	2.28	1.90	1.90
3.	3.00	1.00	3.14	0.80	-0.28
4.	2.57	0.95	2.57	0.28	0.00
5.	2.85	1.47	2.00	2.00	1.21
6.	3.57	0.95	2.71	1.23	1.53
7.	2.85	1.14	3.28	1.90	-0.64
8.	3.00	0.33	3.57	1.61	-1.08
9.	2.71	0.90	2.14	1.47	0.97
10.	3.42	0.28	2.00	1.00	3.33
11.	3.42	0.61	2.57	1.28	1.64
12.	3.42	1.28	2.28	1.57	1.78
13.	3.85	2.14	2.57	1.28	1.83
14.	3.42	0.95	2.71	1.57	1.18
15.	3.57	0.61	2.57	1.28	1.91
16.	3.42	0.95	2.42	1.28	1.76
17.	3.57	1.95	2.71	1.90	1.15
18.	3.42	0.95	3.14	1.14	0.52
19.	3.14	0.47	3.00	1.33	0.28
20.	2.42	1.28	2.71	2.23	-0.40

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
21.	2.57	1.61	2.71	1.23	-0.22
22.	3.00	0.33	2.42	1.61	1.08
23.	3.00	1.00	2.71	1.90	0.44
24.	3.85	1.14	2.28	0.90	2.90
25.	3.28	0.90	2.00	1.00	2.46
26.	3.00	0.33	1.85	0.80	2.82
27.	2.71	1.23	2.57	0.95	0.25
28.	3.28	1.57	2.28	1.57	1.49
29.	3.00	2.33	2.28	1.23	1.00
30.	3.42	1.61	2.42	2.61	1.28
31.	3.00	0.66	2.42	1.95	0.93
32.	3.42	0.95	2.71	1.90	1.11
33.	3.00	1.00	2.71	2.23	0.42
34.	3.42	0.28	2.28	1.57	2.21
35.	3.42	1.95	2.28	2.57	1.42
36.	3.28	1.57	2.28	1.90	1.41
37.	2.71	1.57	3.14	2.47	-0.56
38.	2.85	2.47	2.85	1.80	0.00
39.	2.85	2.47	2.28	0.90	0.82
40.	2.85	0.47	2.28	1.23	1.15
41.	3.00	1.00	2.42	1.28	1.00
42.	3.71	1.23	2.42	1.28	2.14

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
43.	3.85	0.47	3.00	2.00	1.44
44.	3.85	0.80	2.28	1.57	2.69
45.	3.71	0.90	2.85	1.80	1.37
46.	3.42	0.28	2.28	0.90	2.77
47.	3.00	1.00	1.71	2.23	1.89
48.	3.28	1.57	2.00	1.66	1.89
49.	3.85	1.14	3.14	1.47	1.16
50.	3.14	1.47	2.42	3.61	0.83

ค่าความเชื่อมั่น = 0.66

ตาราง 9 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ

ข้อ	$\bar{X}_H$	s^2_H	$\bar{X}_L$	s^2_L	t-test
1.	4.14	0.47	4.28	0.23	-0.44
2.	4.42	0.61	3.71	0.23	2.04
3.	4.28	0.57	3.42	0.28	2.44
4.	4.42	0.61	4.00	0.00	1.44
5.	4.14	0.47	3.42	0.28	2.16
6.	4.28	0.90	3.85	0.14	1.10
7.	4.14	0.47	3.71	0.57	1.10
8.	4.28	0.57	3.85	0.14	1.34
9.	4.42	0.61	4.00	0.33	1.16
10.	4.71	0.23	3.71	0.23	3.83
11.	4.28	0.57	3.42	0.28	2.44
12.	4.14	0.47	3.85	0.47	0.77
13.	4.42	0.28	4.00	0.00	2.12
14.	4.14	0.80	3.71	0.57	0.96
15.	4.85	0.14	3.71	0.23	4.89
16.	4.42	0.28	3.71	0.23	2.61
17.	4.42	0.28	4.00	0.66	1.16
18.	4.14	0.47	3.85	0.14	0.96
19.	4.57	0.28	3.71	0.57	2.44
20.	4.28	0.57	3.71	0.23	1.68

ค่าความเชื่อมั่น = 0.76

ตาราง 10 ค่าความเชื่อมั่น ค่าความยากง่ายรายข้อ และค่าอำนาจจำแนกกลุ่มสูงกลุ่มต่ำของ
แบบทดสอบวัดความรู้

ข้อ	P_H	P_L	P	r
1.	1.00	0.44	0.72	0.56
2.	0.88	0.75	0.81	0.13
3.	0.69	0.50	0.59	0.19
4.	1.00	0.75	0.88	0.25
5.	0.88	0.63	0.75	0.25
6.	0.81	0.56	0.69	0.25
7.	0.38	0.38	0.38	0.00
8.	1.00	0.25	0.63	0.75
9.	0.44	0.06	0.25	0.38
10.	0.94	0.38	0.66	0.56
11.	0.94	0.00	0.47	0.94
12.	0.94	0.38	0.66	0.56
13.	1.00	0.75	0.88	0.25
14.	0.94	0.75	0.84	0.19
15.	0.88	0.63	0.75	0.25
16.	1.00	0.56	0.78	0.44
17.	0.75	0.31	0.53	0.44
18.	0.63	0.19	0.41	0.44
19.	0.69	0.75	0.72	-0.06
20.	1.00	0.38	0.69	0.63

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	P_H	P_L	P	r
21.	0.81	0.81	0.81	0.00
22.	0.69	0.19	0.44	0.50
23.	0.88	0.94	0.91	-0.06
24.	0.94	0.81	0.88	0.13
25.	0.69	0.44	0.56	0.25
26.	0.44	0.31	0.38	0.13
27.	0.88	0.19	0.53	0.69
28.	0.75	0.00	0.38	0.75
29.	0.44	0.19	0.31	0.25
30.	0.63	0.69	0.66	-0.06
31.	1.00	0.13	0.56	0.88
32.	1.00	0.88	0.94	0.13
33.	0.38	0.19	0.28	0.19
34.	1.00	0.81	0.91	0.19
35.	0.94	0.88	0.91	0.06
36.	0.75	0.56	0.66	0.19
37.	0.81	0.13	0.47	0.69
38.	0.75	0.00	0.38	0.75
39.	0.94	0.81	0.88	0.13
40.	1.00	0.63	0.81	0.38
41.	1.00	0.38	0.69	0.63
42.	0.94	0.06	0.50	0.88

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	P_H	P_L	P	r
43.	0.81	0.19	0.50	0.63
44.	0.94	0.38	0.66	0.56
45.	0.81	0.38	0.59	0.44
46.	0.94	0.13	0.53	0.81
47.	1.00	0.31	0.66	0.69
48.	0.88	0.31	0.59	0.56
49.	0.75	0.56	0.66	0.19
50.	0.69	0.75	0.72	-0.06

ค่าความเชื่อมั่น = 0.86

ตาราง 11 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเจตคติจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
1.	5.00	0.00	1.20	0.31	26.25
2.	5.00	0.00	1.26	0.20	31.58
3.	4.93	0.06	1.93	0.63	13.84
4.	4.60	0.40	1.80	0.60	10.84
5.	5.00	0.00	1.20	0.31	26.25
6.	5.00	0.00	1.33	0.23	29.10
7.	4.93	0.06	1.20	0.17	29.63
8.	4.26	0.63	2.13	0.69	7.15
9.	4.86	0.12	1.53	0.40	17.67
10.	4.86	0.12	1.53	0.40	17.67
11.	4.66	0.23	2.00	0.14	16.73
12.	4.93	0.06	1.20	0.17	29.63
13.	4.60	0.40	1.93	0.63	10.13
14.	4.73	0.20	1.66	0.66	12.68
15.	4.80	0.17	1.80	0.74	12.15
16.	4.80	0.17	1.46	0.69	13.86
17.	3.93	0.49	2.53	0.55	5.29
18.	4.06	0.49	2.26	0.35	7.57
19.	4.73	0.20	2.13	0.69	10.58
20.	5.00	0.00	1.66	0.52	17.83
21.	4.86	0.12	1.93	0.63	13.01

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	$\bar{X}_H$	S^2_H	$\bar{X}_L$	S^2_L	t-test
22.	5.00	0.00	1.66	0.38	20.91
23.	5.00	0.00	1.33	0.23	29.10
24.	5.00	0.00	1.80	0.60	16.00
25.	4.40	0.54	1.73	0.20	11.90
26.	4.26	0.49	2.26	0.35	8.41
27.	4.20	0.60	2.40	0.40	6.97
28.	4.66	0.38	2.20	0.45	10.43
29.	4.20	0.60	2.66	0.23	6.48
30.	4.13	0.55	2.20	0.45	7.45

ค่าความเชื่อมั่น = 0.98

ตาราง 12 ความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	N = 10		ระดับความ เหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	3.80	.42	มาก
2.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้าง สมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ของสถาบันราชภัฏ	3.50	.53	ปานกลาง
3.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อ ให้บรรลุเป้าหมาย	3.80	.42	มาก
4.	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	3.90	.32	มาก
5.	หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของ หลักสูตร	3.80	.42	มาก
6.	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.90	.32	มาก
7.	การเรียงลำดับเนื้อหาวิชาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.90	.32	มาก
8.	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา	3.90	.32	มาก
9.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา	3.80	.42	มาก
10.	สื่อการเรียนรู้กับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.70	.48	มาก
11.	สื่อการเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้	3.80	.42	มาก
12.	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา	4.00	.00	มาก
13.	ระยะเวลาในการฝึกอบรม	3.20	.42	ปานกลาง

ตาราง 13 ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตร

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1.	สภาพความต้องการและความจำเป็นของหลักสูตร กับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	.8	สอดคล้อง
2.	สภาพความต้องการและความจำเป็นของหลักสูตร กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตร	.8	สอดคล้อง
3.	สภาพความต้องการและความจำเป็นของหลักสูตร กับเนื้อหาของหลักสูตร	.9	สอดคล้อง
4.	สภาพความต้องการและความจำเป็นของหลักสูตร กับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	.8	สอดคล้อง
5.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ของหลักสูตรในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	.8	สอดคล้อง
6.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	.9	สอดคล้อง
7.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	.9	สอดคล้อง
8.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของ หลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	.9	สอดคล้อง
9.	เนื้อหาวิชาการฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	.8	สอดคล้อง
10.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	.9	สอดคล้อง
11.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับสื่อ	.9	สอดคล้อง
12.	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม กับการประเมินผล	.8	สอดคล้อง

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
13.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	.8	สอดคล้อง
14.	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	.9	สอดคล้อง
15.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	.9	สอดคล้อง
16.	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	.9	สอดคล้อง

ตาราง 14 ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชาการฝึกอบรม	E ₁	E ₂
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน	83.33	80.35
การพัฒนาคณะทำงาน	80.37	80.25
การเป็นผู้นำคณะทำงาน	81.48	80.45
มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน	81.66	81.71
การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน	81.90	81.50
ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน	80.04	80.45
รวม	81.53	80.70

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตทักษะเข้าฝึกรับการอบรม

ลำดับ	พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.
	<u>การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน</u>		
1.	ความสามารถในการอธิบายและแสดงความคิดเห็น	4.00	.64
2.	ความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ในคณะทำงาน	3.83	.64
3.	ความสามารถจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาได้	3.66	.66
4.	สามารถเลือกหัวหน้าคณะทำงาน	3.96	.55
5.	สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีของคณะทำงาน	3.70	.59
6.	สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในคณะทำงานและระหว่าง คณะทำงานอื่น ๆ	4.03	.66
7.	สามารถสร้างความผูกพันภายในคณะทำงาน	3.83	.64
8.	สามารถยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.93	.58
9.	สามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น	4.10	.71
10.	สามารถที่จะเปิดเผยข้อดีและข้อบกพร่องของตนเองได้	4.06	.63
11.	สามารถที่จะระดมความคิดจากคณะทำงานได้	3.90	.75
12.	สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.93	.52
13.	สามารถปรับตัวเองเข้ากับกลุ่มสมาชิกในคณะทำงาน	3.86	.68
14.	สามารถเป็นผู้นำและผู้ตามได้	3.86	.73
15.	สามารถที่จะตัดสินใจภายใต้คณะทำงาน	4.20	.61
16.	สามารถบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน	3.93	.58
17.	สามารถให้ความเห็นนอกเหนือจากเพื่อนสมาชิกในคณะทำงาน	3.93	.63
18.	สามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมคณะทำงาน	3.93	.63
19.	สามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิก	4.06	.73
20.	สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในคณะทำงาน	3.80	.61

ตาราง 16 คะแนนการราชูดฝึกอบรม

	คะแนนเต็ม	ให้คะแนน	ร้อยละ
หัวข้อวิชาที่ 1	240	200	83.33
หัวข้อวิชาที่ 2	270	217	80.37
หัวข้อวิชาที่ 3	270	220	81.48
หัวข้อวิชาที่ 4	300	245	81.66
หัวข้อวิชาที่ 5	210	172	81.90
หัวข้อวิชาที่ 6	210	169	80.04
รวม	1500	1223	81.53

$$E_1 = 81.53$$

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

หัวข้อ	เรื่อง	$\bar{X}$	S.D.
1.	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม	4.03	.49
2.	วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม	3.90	.40
3.	การนำเสนอของวิทยากรรายวิชา	3.93	.37
4.	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรม	3.97	.61
5.	เอกสารประกอบการฝึกอบรมรายวิชา	3.63	.49
6.	สื่อประกอบการฝึกอบรม	3.63	.49
7.	สถานที่สำหรับการฝึกอบรม	3.97	.32
8.	การเลี้ยงอาหารกลางวัน	4.47	.51
9.	การจัดเลี้ยงอาหารว่าง	4.27	.45
10.	พิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม	4.00	.37
11.	การบรรยายของการฝึกอบรม	4.20	.55
	รวม	4.00	.18

ตาราง 18 ค่าการวัดความรู้ก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรมเรื่องการสร้าง
และพัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

N	$\bar{X}$	S.D.	T
30	.4907	.060	-23.23**
30	.7840	.053	

** $p < .01$

$t(\infty .01, df29 = 2.756)$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 19 ค่าการวัดเจตคติก่อนการทดลองและหลังการทดลองในการฝึกอบรมเรื่องการสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

N	$\bar{X}$	S.D.	T
30	2.1833	.486	
			-21.77**
30	4.4767	.283	

** $p < .01$

$t(\infty .01, df29 = 2.756)$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถามบุคลากรฝ่าย
กิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
1.	ความสามารถในการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและนอก สถาบัน	4.39	.58
2.	ความสามารถในการพูดเพื่อความสำเร็จในงาน	4.22	.52
3.	ความสามารถที่จะเป็นผู้รับฟังที่ดี	4.21	.46
4.	ความสามารถใช้ความคิดวิเคราะห์เหตุผล	4.22	.47
5.	ความสามารถสร้างบรรยากาศในการติดต่อกับงาน	4.49	.53
6.	ความสามารถในการแสวงหาความรู้ใหม่	4.32	.53
7.	ความสามารถในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลอื่นได้	4.46	.50
8.	ความสามารถประสานงานกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้	4.37	.53
9.	ความสามารถในการนำวิธีการสื่อสารมาใช้ในการ ประสานงาน	4.34	.52
10.	ความสามารถที่จะปรับปรุงบุคลิภาพของตนเองให้ เหมาะสมกับงาน	4.49	.54
11.	ความสามารถในการประชาสัมพันธ์	4.37	.53
12.	ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	4.68	.48
13.	ความสามารถปฏิบัติอย่างตั้งใจ	4.30	.47
14.	ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง	4.18	.40
15.	ความสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง	4.73	.48
16.	ความสามารถสร้างความคล่องตัวในงาน	4.64	.51
17.	ความสามารถสร้างความเชื่อถือ	4.39	.52

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
18.	ความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.66	.50
19.	ความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	4.61	.53
20.	ความสามารถสร้างความไว้วางใจ	4.64	.50
21.	ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน	4.45	.51
22.	ความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น	4.41	.55
23.	ความสามารถที่จะแสดงความกระตือรือร้น	4.32	.55
24.	ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	4.27	.48
25.	ความสามารถที่จะหลีกเลี่ยงการมองผู้อื่นในแง่ร้าย	4.13	.47
26.	ความสามารถหลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัว	4.07	.51
27.	ความสามารถแสดงความยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน	4.17	.47
28.	ความสามารถที่จะเข้ากันได้กับคนอื่น	4.32	.52
29.	ความสามารถเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา	4.34	.55
30.	ความสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.75	.49
31.	ความสามารถที่จะอภิปรายปัญหาร่วมกัน	4.58	.55
32.	ความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่	4.47	.54
33.	มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.75	.46
34.	ความสามารถเข้าร่วมกิจกรรมของคณะทำงานได้	4.74	.47
35.	ความสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาช่วยในการทำงานในคณะทำงานได้	4.70	.47
36.	ความสามารถแยกแยะเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวได้	4.30	.53
37.	ความสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานในคณะทำงาน	4.68	.50

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
38.	ความสามารถที่จะวิจารณ์การทำงานอย่างตรงไปตรงมา	4.34	.54
39.	ความสามารถในการตัดสินใจร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	4.39	.54
40.	ความสามารถสร้างความผูกพัน	4.81	.44
41.	ความสามารถสร้างความเชื่อมั่นในคณะทำงาน	4.61	.52
42.	ความสามารถที่จะตรวจสอบและทวนแผนการทำงานได้	4.16	.45
43.	ความสามารถที่จะมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ในงาน กิจการนักศึกษา	4.28	.57
44.	ความสามารถให้ความช่วยเหลือภายในคณะทำงานจนงานสำเร็จ	4.59	.57
45.	ความสามารถที่จะสื่อสารกันได้	4.40	.54
46.	ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในคณะทำงานได้	4.82	.43
47.	มีความรู้ความเข้าใจเทคนิคในการพัฒนาคณะทำงาน	4.85	.41
48.	ความสามารถที่จะเลือกหัวหน้าคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถ	4.76	.49
49.	ความสามารถสร้างความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นได้	4.32	.52
50.	ความสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.22	.46
51.	ความสามารถในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาได้	4.26	.50
52.	ความสามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลทุกฝ่าย	4.38	.60
53.	ความสามารถที่จะดีและชมได้	4.16	.50
54.	ความสามารถที่จะให้และรับความร่วมมือในการทำงาน	4.23	.48
55.	ความสามารถที่จะนำแนวคิดจากการฝึกกระบวนการกลุ่ม ไปใช้ประโยชน์ในงานได้	4.21	.46
56.	ความสามารถสร้างความร่วมแรงร่วมใจจากการติดต่อ สื่อสารได้	4.26	.52

ข้อ	สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
57.	ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง	4.39	.54
58.	มีลักษณะที่นักศึกษาอยากมาพูดคุยด้วย	4.22	.52
59.	ความสามารถอดทนฟังปัญหาของนักศึกษา	4.23	.52
60.	ความสามารถชี้แนะให้นักศึกษาตัดสินใจเองได้	4.23	.50
61.	ความสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภายในและ ภายนอกสถาบันได้	4.38	.56
62.	ความสามารถแนะนำด้านการเรียน	4.38	.59
63.	ความสามารถให้ข้อเสนอแนะการวางตัวในสังคม	4.49	.58
64.	ความสามารถที่จะเข้าใจจิตวิทยาวัยรุ่น	4.51	.57
65.	ความสามารถให้คำแนะนำในการปรับตัวให้เข้า กับการเรียนและการอยู่ในสถาบัน	4.45	.59
66.	ความสามารถรักษาความลับ	4.17	.51
67.	ความสามารถเข้าใจหลักสูตรการเรียนของนักศึกษาความสามารถ ที่จะเลือกหัวหน้าคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถ	4.09	.47

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของแบบสอบถามสมรรถภาพที่จำเป็น
ของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ด้าน	สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
1.	การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน	4.58	0.28
2.	การประสานงาน	4.40	0.24
3.	มนุษยสัมพันธ์	4.37	0.26
4.	การให้คำปรึกษาแนะแนว	4.31	0.34
5.	กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์	4.27	0.29

ภาคผนวก ง

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ในการหาสมรรถภาพที่จำเป็น
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงร่างหลักสูตร
- รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ด้านการหาสมรรถภาพที่จำเป็น

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	สถานที่ทำงาน
1. รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่	มศว ประสานมิตร
2. รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์	มศว ประสานมิตร
3. ผศ.ดร.วิจิตร สิ้นศิริ	มศว ประสานมิตร
4. รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภัทรคม	สถาบันราชภัฏนครสวรรค์
5. ผศ.ดร.นันทนา วงศ์อินทร์	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ
6. รศ.ดร.สุรศักดิ์ หลาบลามา	กรมการฝึกหัดครู
7. รศ.ดร.ทองคุณ หงส์พันธ์	รองอธิบดีกรมพลศึกษา
8. อ.ชลธิ์ แฉมมณี	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
9. รศ.ดร.ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10. ผศ.ดร.สุนทร บำเรอราช	มหาวิทยาลัยบูรพา
11. ผศ.ดร.สมบัติ คชสิทธิ์	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ
12. รศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
13. รศ.ดร.ติลก บุญเรืองรอด	กรมการฝึกหัดครู
14. ดร.ดิเรก พรสีมา	กรมการฝึกหัดครู
15. ผศ.ดร.กฤษดา กรุดทอง	สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงร่างหลักสูตร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	สถานที่ทำงาน
1. รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่	มศว ประสานมิตร
2. รศ.ดร.ดิเรก พรสีมา	กรมการฝึกหัดครู
3. ผศ.ดร.สุนทร บำเรอราช	มหาวิทยาลัยบูรพา
4. รศ.ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา	กรมการฝึกหัดครู
5. รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตรคม	สถาบันราชภัฏนครสวรรค์
6. ผศ.ดร.นันทนา วงษ์อินทร์	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
7. ผศ.ดร.สมบัติ คชสิทธิ์	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
8. อ.ทิพา มั่นทน	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
9. ผศ.พัลลภ วีระบุล	สถาบันราชภัฏเทพสตรี ลพบุรี
10. ผศ.วิรุฬ ธรรมรักษ์	สถาบันราชภัฏยะเชิงเทรา

รายชื่อผู้เข้ารับการศึกษาอบรม การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ

1. อาจารย์ธิดา พาหอม	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
2. อาจารย์มธุรส วีระกานheng	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. อาจารย์นิยม ฉิมตระกูล	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
4. อาจารย์สมาน วีระกานheng	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
5. อาจารย์ ดร.สรติ ศรีวิเชียร	สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
6. อาจารย์ชนิดา ภู่งแดง	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
7. อาจารย์ปรีณี ศรีสุวรรณ	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
8. อาจารย์สุรเดช คล้ายนิล	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
9. อาจารย์คชา ศัยยกุล	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
10. อาจารย์วรรณวิไล โกษะโยธิน	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
11. อาจารย์สุนิดา ธรรมาวิวัฒน์	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
12. อาจารย์อนุรักษ์ ถนอมภูวนาด	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
13. อาจารย์เพ็ญ ปาลวัฒน์	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
14. อาจารย์ศศิธร สุภรางกูร	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
15. อาจารย์กิตติ โพธิ์ศรีสูง	สถาบันราชภัฏเทพสตรี
16. อาจารย์ฉัตรชัย วิจักขณะ	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
17. อาจารย์กฤษณ์ ศิริพงษ์	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
18. อาจารย์ณรงค์ คงชาตรี	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
19. อาจารย์สุชาติ ราชสมบูรณ์	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
20. อาจารย์ช่อมณี สุคันชิน	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
21. อาจารย์อารีย์ สัตยกุล	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ
22. อาจารย์จารึก สงวนพงษ์	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณ

23. อาจารย์สายพิณ ยิ้มอ่อน	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
24. อาจารย์สิริเจษฎ์ รัตนจรณะ	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
25. อาจารย์นาฏยา สุวรรณทรัพย์	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
26. อาจารย์สิทธิพร สุวรรณโณ	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
27. อาจารย์รุ่งจิต เลาหรณาคม	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
28. อาจารย์ประทุม กาญจนาคาร	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
29. อาจารย์ประทุม คณาญาติ	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์
30. อาจารย์ภิเชก จันทรเอี่ยม	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาสงกรณ์

ภาคผนวก จ

หลักสูตรการฝึกอบรมเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

370.7124

4.6520 S.3

**หลักสูตรการฝึกอบรมเรื่อง
การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน**

นางจุไร ชุมชุม

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความเป็นมาของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม.....	(7)
รายละเอียดเนื้อหาและกิจกรรม.....	(10)
กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย จดหมายสัมพันธ์.....	(11)
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน.....	(13)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 1 "การเปิดเผยตัวเอง".....	(14)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 1.1 "การสร้างคณะทำงาน".....	(21)
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน.....	(22)
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 2 การพัฒนาคณะทำงาน.....	(40)
กิจกรรมที่ 2 "แบบฝึกหัดการตรวจสอบปัญหาในหน่วยงาน".....	(41)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 2.1 "ระดมพลังสมอง".....	(43)
การพัฒนาคณะทำงาน.....	(45)
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 3 การเป็นผู้นำคณะทำงาน.....	(60)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 3 "การสร้างเครื่องบิน".....	(61)
การเป็นผู้นำคณะทำงาน.....	(63)
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 4 มนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน.....	(87)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 4 "กระเช้าศิลป์".....	(88)
มนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน.....	(90)
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 5 การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน.....	(107)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 5 "เรื่องแม่น้ำจะเห่".....	(109)
การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน.....	(113)

เรื่อง

หน้า

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน	(140)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 6 "กรณีศึกษาเรื่องของสมพงษ์".....	(141)
กิจกรรมประกอบการบรรยาย กิจกรรมที่ 6.1 "จดหมาย".....	(146)
ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน.....	(147)
บรรณานุกรม.....	(158)
แบบวัดความรู้การสร้างและการพัฒนาคณะทำงาน.....	(164)
แบบวัดเจตคติการสร้างและการพัฒนาคณะทำงาน.....	(177)
แบบสังเกตทักษะการสร้างและการพัฒนาคณะทำงาน.....	(182)

กำหนดการ

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากร

ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ

ระหว่างวันที่ 11-12 มกราคม พ.ศ.2538

ณ ห้องสัมมนาปีกห้องสมุด สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขต

วันที่ 11 มกราคม 2538

8.30 - 9.00 น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร
9.00 - 9.15 น.	พิธีเปิดการอบรม
9.15 - 9.40 น.	กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย
9.40 - 10.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.00 - 10.30 น.	ทดสอบก่อนฝึกอบรม
10.30 - 12.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม
	หัวข้อที่ 1 การสร้างคณะทำงาน
12.00 - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	บรรยาย/กิจกรรม
	หัวข้อที่ 2 การพัฒนาคณะทำงาน
14.30 - 16.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม
	หัวข้อที่ 3 ผู้นำคณะทำงาน

วันที่ 12 มกราคม 2538

9.00 - 10.30 น.	บรรยาย/กิจกรรม
	หัวข้อที่ 4 มนุษย์สัมพันธ์ในคณะทำงาน
10.30 - 12.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม
	หัวข้อที่ 5 การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน

12.00 - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 14.30 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรและความภาคภูมิใจ ในคณะทำงาน
14.30 - 15.00 น.	ทดสอบหลังการฝึกอบรม
15.00 - 16.30 น.	พิธีปิดการฝึกอบรม และเลี้ยงอาหารเย็น

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง การสร้างและพัฒนาคณะทำงานของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ของสถาบันราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบเกี่ยวกับความเป็นมา วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีดำเนินการฝึกอบรม สื่อการวัดและประเมินผลการ ฝึกอบรม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างสูงว่าหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้นำหลักสูตรไป ใช้ฝึกอบรมเพื่อสร้างและพัฒนาคณะทำงาน อันเป็นสมรรถภาพที่ต้องการและจำเป็นสูงสุดจากการ จัดอันดับของข้อมูลในแบบสอบถาม จึงหวังในประโยชน์ที่จะนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้เพื่อพัฒนาคน และพัฒนาสังคมต่อไป

นางจุไร ชุมชุม

ธันวาคม 2537

ความเป็นมาของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

บทบาทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาประการหนึ่งก็คือการพัฒนานักศึกษาให้มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงก็คือ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งจะเกี่ยวข้องนับแต่ก้าวแรกที่นักศึกษาเข้ามาอยู่ในสถาบัน เป็นผู้ที่ช่วยแนะนำในด้านการเป็นอยู่ การเรียน การวางตัวในสังคม งานบุคลากรนักศึกษาต้องใช้เวลาทั้งในและนอกเวลาเรียน บุคลากรจำเป็นต้องเสียสละและอดทน พร้อมทั้งมีความรู้และความสามารถ

จากการประชุมสัมมนาการบริหารกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ มักจะพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายกิจการนักศึกษา และในบางสถาบันบุคลากรก็ไม่มีความรู้ในการบริหารงานกิจการนักศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของกรมการฝึกหัดครูไม่ได้รับการฝึกฝนงานมาเฉพาะ ส่วนใหญ่ก็ทำหน้าที่สอนแล้วมาช่วยงานกิจการนักศึกษา ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่โดยตรง

ด้วยเหตุที่บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏไม่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยเฉพาะ ผู้วิจัยจึงได้สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม และสมรรถภาพที่จำเป็น พร้อมทั้งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย จึงพบว่าสมรรถภาพที่ต้องการอบรมมากที่สุดคือการสร้างและพัฒนาคณะทำงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏโดยเฉพาะในการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน

เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม

เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น 6 หัวข้อวิชา คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน ความหมาย และความสำคัญของคณะทำงาน ลักษณะของคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบของคณะทำงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับคณะทำงาน และบทบาทของผู้บริหารในการสร้างคณะทำงาน และมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

กิจกรรม 1 "การเปิดเผยตัวเอง"

กิจกรรม 1.1 "การสร้างคณะทำงาน"

หัวข้อวิชาที่ 2 การพัฒนาคณะทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยายดังนี้ แนวคิดและหลักการพื้นฐานในการพัฒนาคณะทำงาน เทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน ได้แก่ การประชุม วินิจฉัยปัญหา การปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว การประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานของกลุ่มครอบครัว เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท และเทคนิคการเจรจาต่อรอง เป็นต้น และมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

กิจกรรมที่ 2 "แบบฝึกหัดการตรวจสอบปัญหาในหน่วยงาน"

กิจกรรมที่ 2.1 "ระดมพลังสมอง"

หัวข้อวิชาที่ 3 การเป็นผู้นำคณะทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยายดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำคณะทำงาน ทฤษฎีผู้นำในสมัยที่ 1 คือก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 สมัยที่ 2 คือหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และสมัยที่ 3 คือปลายทศวรรษ 1960 ถึงปัจจุบัน บทบาทของผู้นำคณะทำงาน อำนาจของผู้นำ หน้าที่ และคุณสมบัติของผู้นำคณะทำงาน และทักษะของผู้นำคณะทำงาน เป็นต้น พร้อมทั้งมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

กิจกรรมที่ 3 "การสร้างเครื่องบิน"

หัวข้อวิชาที่ 4 มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยายดังนี้ แนวคิดและหลักการเบื้องต้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และพุทธธรรมกับหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงาน เน้นการรู้จักตน การเข้าใจตนและการปรับตัว และสาระของหลักพุทธธรรมที่ควรนำมาใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงาน ซึ่งกล่าวถึงการวางตนของสมาชิกในคณะทำงาน และมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

กิจกรรมที่ 4 "กระเช้าศิลป์"

หัวข้อวิชาที่ 5 การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยายดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง กระบวนการขัดแย้ง เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และการจัดการกับการขัดแย้ง พร้อมทั้งมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

กิจกรรมที่ 5 กิจกรรมละคร "เรื่องแม่น้ำจระเข้"

หัวข้อวิชาที่ 6 ความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยายดังนี้ แนวคิดเรื่องมนุษย์กับความผูกพันในคณะทำงาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของมนุษย์ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ และปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคคลที่ทำงาน ผลที่องค์การได้รับจากความผูกพัน และแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน พร้อมทั้งมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพดังนี้

กิจกรรมที่ 6 "กรณีศึกษาเรื่องของสมพงษ์"

กิจกรรมที่ 6.1 "จดหมาย"

รายละเอียดเนื้อหาสาระและกิจกรรม

กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย

จดหมายสัมพันธ์

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมแล้ว มีความสามารถ

1. เปิดเผยเกี่ยวกับตนเอง เช่น การใช้เวลาว่างหรืองานที่ชอบ และอื่น ๆ
2. ได้รู้จักเพื่อนมากขึ้น ซึ่งบางคนอาจจะรู้จักเฉพาะตอนทำงาน แต่ในที่นี้ก็ได้รู้จัก

งานส่วนตัวและอื่น ๆ อีกด้วย

เวลา 15 นาที

ขนาดของกลุ่ม สมาชิกทุกคน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษเท่าจำนวนสมาชิก 30 แผ่น
2. ปากกา 30 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรกล่าวนำถึงการเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ต้องเปิดเผยตนเองอย่างจริงจัง
2. วิทยากรแจกกระดาษและปากกาให้สมาชิกคนละ 1 ชุด แล้วให้เขียนชื่อ นามสกุล ประวัติส่วนตัว และการทำงาน พร้อมทั้งให้บอกการใช้เวลาว่างด้วย
3. วิทยากรเก็บกระดาษจากทุกคนและส่งกลับไปให้โดยไม่ซ้ำคนเดิม
4. วิทยากรชี้แจงให้ผู้ที่ได้รับรายชื่อผู้อื่น ศึกษาเกี่ยวกับบุคคลผู้นั้น และให้ใช้กระดาษแผ่นเดียวกันที่อยู่ด้านหลัง เขียนจดหมายถึงผู้นั้น และบอกความรู้สึกที่มีโอกาสรู้จักกัน ให้แนะนำตนเอง
5. เมื่อทุกคนเขียนเสร็จแล้ว ก็นำจดหมายไปมอบให้เจ้าของชื่อ ให้ทำความรู้จักและชักถามกัน

สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

แสดงให้เห็นว่าถ้าเราเปิดเผยตัวเราเองก่อน เพื่อนก็ยินดีที่จะเปิดเผยตนเองด้วยเช่นกัน การได้รู้จักกันมากขึ้น ทำให้เกิดการสร้างความไว้วางใจต่อกัน การได้รับรู้ การใช้เวลาว่างของเพื่อนก็เหมือนกับเราได้รู้จักเขาในแง่ส่วนตัวนั่นเอง

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 1

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน

เวลา 50 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายแนวคิด ความสำคัญ และลักษณะของคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งบอกขั้นตอนและบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในคณะทำงานได้
2. บอกคุณสมบัติของผู้บริหารและสมาชิกได้
3. อธิบายถึงองค์ประกอบของคณะทำงานได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิด หลักการ และวิธีการสร้างคณะทำงาน
2. คุณสมบัติของผู้บริหาร และสมาชิกในคณะทำงาน
3. บทบาทของสมาชิกในคณะทำงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และวิธีการสร้างคณะทำงาน คุณสมบัติของผู้บริหาร และสมาชิกในคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกกิจกรรมการเปิดเผยตนเอง และกิจกรรมการสร้างคณะทำงาน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. แผนภูมิ หน้าต่างของโจฮารี
3. แบบฝึกหัด

การประเมินผล

1. สังเกตทักษะของผู้เข้าฝึกอบรม
2. ตรวจแบบฝึกหัด
3. สัมภาษณ์ผู้เข้าฝึกอบรมและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน

กิจกรรมที่ 1 "การเปิดเผยตัวเอง"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถ

1. กล่าวที่จะเปิดเผยตัวเองทั้งในข้อดีและข้อเสียของตนเองต่อเพื่อนสมาชิกได้
2. อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าต่างโรซารีได้

เวลา 30 นาที

ขนาดของกลุ่ม สมาชิกทุกท่าน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. แผ่นใส
2. กระดาษจดบันทึก 30 ชุด
3. ดินสอหรือปากกา 30 ด้าม
4. แบบฝึกหัด

ขั้นตอนในการดำเนินการกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับหลักการของหน้าต่างโรซารี ซึ่งตั้งเป็นเกียรติแก่โรจ

ลอฟ และแฮร์รี่ อินแฮม พร้อมกับเขียนตารางบนแผ่นใส ซึ่งแบ่งเป็นข้อมูล 4 ช่อง คือ

- ช่องที่ 1 สิ่งที่ตัวเองรู้และคนอื่นรู้ เรียกว่า สาธารณะ
- ช่องที่ 2 สิ่งที่ตัวเองไม่รู้และคนอื่นรู้ เรียกว่า จุดบอด
- ช่องที่ 3 สิ่งที่ตนเองรู้และคนอื่นไม่รู้ เรียกว่า ความลับ
- ช่องที่ 4 สิ่งที่ตนเองไม่รู้และผู้อื่นไม่รู้ เรียกว่า ลึกลับ

	ตัวเองรู้	ตัวเองไม่รู้
คนอื่นรู้	1 บริเวณอิสระ (สาธารณะ)	2 บริเวณที่มีด (จุดบอด)
	3 บริเวณซ่อนเร้น (ความลับ)	4 บริเวณที่ไม่มีใครรู้ (ลึกลับ)
คนอื่นไม่รู้		

1.2 เมื่อมีการเปิดเผยตัวเอง

ถ้าเราเปิดเผยช่อง 1 ให้ง่ายขึ้น ช่อง 3 ก็จะเล็กลง เรากำลังเริ่มเปิดเผยตัว นั่นคือเริ่มพัฒนาตัวเราเองโดยที่เราต้องเป็นผู้ริเริ่มเปิดเผยตัวเองเสียก่อน

1.3 เมื่อได้รับการบอกเล่าจากคนอื่น

เมื่อเราขยายช่อง 1 ไปยังช่อง 2 ช่อง 1 ก็ยิ่งกว้าง และถ้าเราขยายช่อง 4 มากขึ้น ช่อง 3 ก็จะเล็กลง เราจะยิ่งพัฒนาตัวเรายิ่งขึ้น นั่นคือ เราต้องเปิดเผยตัวเอง และรับฟังแก้ไขสิ่งที่เราได้รับการบอกจากผู้อื่นด้วย ช่อง 3 ซึ่งคนอื่นไม่รู้ แต่เรารู้ นั่นเมื่อเราเปิดเผยตัวเองมากขึ้นคนอื่นก็รู้จักเรามากขึ้น

สาธารณะ	จุดบอด
ความลับ	ลึกลับ

สาธารณะ	จุดบอด
ความลับ	ลึกลับ

1.4 เมื่อมีการเปิดเผยตัวเอง และได้รับการบอกเล่าจากผู้อื่น

เมื่อเรายอมและกล้าเปิดเผยตัวเองในช่อง 1 ให้ง่ายขึ้น และยอมให้คนอื่นที่รู้จักจุดบอดของเราในช่อง 2 ยอมมาให้เขาบอกเราและเราแก้ไขก็จะทำให้เรารู้จักตัวเองมากขึ้น และคนอื่นก็รู้จักเราดีขึ้น ความลับ (ช่อง 3) และความลึกลับ (ช่อง 4) ก็จะลดน้อยลงไป

สาธารณะ	จุดบอด
ความลับ	ลึกลับ

2. ผู้เข้าร่วมเติมคำในกระดาษจดบันทึกความรู้เกี่ยวกับตัวเอง

3. ผู้เข้าร่วมเติมคำในกระดาษจดบันทึกความเห็นของผู้ร่วมในกลุ่ม

4. ผู้แนะนำรวบรวมกระดาษจดบันทึกความเห็นของผู้ร่วมในกลุ่ม และอ่านดัง ๆ โดยไม่เปิดเผยชื่อผู้เขียน ผู้เล่นเก็บกระดาษจดบันทึกความรู้เกี่ยวกับตัวเองไว้ ในการนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริเวณที่ 2 ซึ่งเป็นบริเวณที่มีดี และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมกลุ่มได้ทดสอบตัวเองว่าเขาได้เปิดเผยข้อมูลที่เขาเคยปิดบังเกี่ยวกับตัวเขาบ้างไหม บริเวณที่ 4 หมายถึงข้อดีข้อเสียซึ่งไม่มีใครรู้

5. กลุ่มจัดการอภิปรายเกี่ยวกับหน้าต่างโรซารี

6. หลังจากอภิปรายแล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนข้อความที่เป็นข้อดีที่ตนเองรู้และผู้อื่นรู้ และข้อเสียที่ตนเองรู้และผู้อื่นรู้

7. สัมภาษณ์สมาชิกเกี่ยวกับการเปิดเผยตนเองในข้อดีและข้อเสีย ตลอดทั้งคนอื่นบอกข้อดีและข้อเสียของเขา

แบบทดสอบ

จงวงกลมหรือกากบาทหน้าข้อ ก หรือ ข ที่ท่านเห็นว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้อง

1. ถ้าเพื่อนคนหนึ่งของฉันมีเรื่อง "ขัดแย้งกันส่วนตัว" ซึ่งผู้นั้นเป็นคนที่เพื่อนของฉันควรคบด้วยอย่างยิ่ง ฉันจะ.....
 - ก. บอกเพื่อนฉันว่า ฉันรู้สึกว่าเขามีส่วนในการรับผิดชอบในปัญหาของบุคคลนั้น และพยายามชี้แจงให้เพื่อนทราบว่าบุคคลนั้นได้รับความกระเทือนใจเพียงไร
 - ข. ไม่ยุ่งเกี่ยว เพราะฉันจะเกิดขัดใจกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งเคยเป็นเพื่อนที่ดีตลอดมา
2. ถ้าเพื่อนของฉันมีเรื่องโต้เถียงกันอย่างรุนแรง และฉันรู้ดีว่าเขาเสียใจมากตั้งแต่วันนั้นเป็นต้นมา ฉันจะ.....
 - ก. พยายามเลี่ยงที่จะไม่พูดถึงเรื่องนี้อีก และปล่อยให้ทุกสิ่งยุติเพียงนั้น
 - ข. นำเรื่องนั้นขึ้นมาปรึกษาหารือกันใหม่ และถามว่าเขารู้สึกอย่างไรที่การโต้เถียงของเราเป็นผลกระทบกระเทือนถึงมิตรภาพของเรา
3. ถ้าเพื่อนของฉันหลบหน้าฉัน และพยายามหาตัวหนีห่างและเฉยเมยต่อฉัน ฉันควรจะ.....
 - ก. บอกเขาถึงความประพฤติก่อทำที่ของเขาต่อฉัน และแนะเขาว่ามีอะไรขอให้บอกฉัน (หมายถึงสาเหตุที่เขาหนีห่าง)
 - ข. พยายามติดตามเขา แต่มีการติดต่อน้อยที่สุด และปล่อยให้เขาทำตามที่เขาต้องการ
4. ถ้าเพื่อนของฉันสองคนกำลังสนทนากับฉันอยู่ และเพื่อนคนหนึ่งมีปัญหาส่วนตัวของฉันซึ่งเพื่อนอีกคนหนึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยมาพูดโดยกระทันหัน โดยที่เพื่อนอีกคนไม่ทราบเรื่องมาก่อน ฉันควรจะ.....
 - ก. เปลี่ยนเรื่องพูดทันที และให้สัญญาเพื่อนของฉันให้ทำตามด้วย
 - ข. เตือนสติเพื่อนคนนั้นให้ทราบว่า เรากำลังพูดเรื่องอะไรกันอยู่และแนะเขาว่าเราจะพูดถึงเรื่องนั้นในตอนหลัง

5. ถ้าเพื่อนของฉันบอกฉันว่า ตามความเห็นของเขานั้นฉันกำลังทำสิ่งที่ไม่เหมาะสม ฉันควรจะทำงานอย่างอื่น จะได้ผลมากกว่า ฉันควรจะ.....
 - ก. ถามเขาและขอให้เขาอธิบายให้แจ่มแจ้งว่า ฉันควรจะเปลี่ยนงานอะไรดี
 - ข. แสดงความไม่พอใจกับการวิจารณ์ของเขา และพยายามบอกให้เขาทราบว่าทำไมฉันจึงทำอย่างที่ผมกำลังทำอยู่
6. ถ้าเพื่อนคนหนึ่งของฉันปรารถนาที่จะเข้าทำงานในสำนักงานของเรา ฉันรู้สึกว่าเขาไม่เหมาะสมกับงานนี้ และถ้าผู้จัดการกำลังจะพิจารณาเพื่อรับเขาคนนี้ ฉันควรจะ.....
 - ก. ไม่พูดเลยถึงความเคลงใจหรือข้อใจในการรับเพื่อนคนนี้เข้าทำงาน ปลอบให้ผู้จัดการจัดการตามใจชอบ
 - ข. บอกเพื่อนและผู้จัดการถึงข้อข้อใจและความเคลงใจด้วยเรื่องนี้ ทั้งทำให้เหตุผลและปลอบให้เขาตัดสินใจเอง
7. ถ้าฉันรู้สึกว่าเป็นเพื่อนของฉันไม่ยุติธรรมต่อฉัน และเพื่อนคนอื่น ๆ แต่ไม่มีใครกล้าเอ่ยปากเลย ฉันควรจะ.....
 - ก. ถามเพื่อนหลาย ๆ คนว่า เขาสังเกตเห็นสถานการณ์นี้ว่าเป็นอย่างไรในเมื่อเขาเหล่านั้นได้รับความยุติธรรม
 - ข. ไม่ได้ถามอะไรทั้งสิ้น คอยจนกว่าเพื่อน ๆ จะนำเรื่องนี้มาพูดด้วย
8. ถ้าฉันสละวนเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว และเพื่อนของฉันบอกว่า ฉันห่างเหินและไม่สนใจคนอื่นเท่าที่ควร ฉันควรจะ.....
 - ก. บอกเขาว่าฉันมีธุระจะต้องทำ และจะต้องทำให้เสร็จ ไม่อยากทำกิจกรรม
 - ข. พังคํามั่นของเพื่อน แต่ไม่ต้องพยายามอธิบายถึงการกระทำของตนเอง
9. ถ้าฉันได้ยินเพื่อน ๆ คุณกันถึงข่าวไม่ดีเกี่ยวกับเพื่อนคนหนึ่ง ซึ่งข่าวจะทำให้เพื่อนสะเทือนใจเพื่อน ๆ ถามฉันว่าฉันรู้เรื่องนี้ไหม มีอะไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ ฉันควรจะ.....
 - ก. บอกว่าฉันไม่ทราบเลย และบอกด้วยว่าจะไม่มีใครเชื่อเรื่องอย่างนี้เท่าไรเลย
 - ข. บอกเขาตรง ๆ เลยว่า ฉันได้ยินอะไรบ้าง ได้ยินเมื่อไหร่ และได้ยินจากใคร

10. ถ้าเพื่อนของฉันบอกฉันว่า ฉันมีลักษณะนิสัยที่ขัดแย้งหรือตรงข้ามกับเพื่อนอีกคนหนึ่ง ซึ่งเป็นคนสำคัญ ซึ่งฉันต้องร่วมงานด้วย ฉันควรจะ.....
- ไม่รับพิจารณาคำแนะนำของเขาเลย และบอกเขาว่า ฉันไม่ต้องการพูดเรื่องนี้อีก
 - พูดกับเขาอย่างเปิดเผยและพยายามหาทางให้ทราบว่าคุณสมบัติหรือการกระทำของฉันทำให้เกิดขัดแย้งกับผู้อื่นจะได้แก้ไข
11. ถ้ามิตรภาพระหว่างเพื่อนฉันกับฉันต้องสลายลง เพราะการขัดแย้งครั้งแล้วครั้งเล่าในประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับเราทั้งสอง ฉันควรจะ.....
- ระงับความรู้สึกในการสนทนา เพื่อจะไม่ให้เรื่องเหล่านี้มีสภาพเลวลง ซึ่งจะเป็นการบั่นทอนมิตรภาพ
 - หาให้พบจุดของปัญหานี้ ซึ่งเป็นเหตุให้สัมพันธ์ภาพของเราเลวลง และแนะนำว่าเขาควรจะปรึกษาเพื่อหาทางแก้ไขปัญหานี้ให้หมด
12. ในการปรึกษาหาวิธีแก้ปัญหามาของเพื่อนฉัน ทันใดนั้น เขาก็ยกปัญหาและความประพฤติของฉันมาพูด เช่นเดียวกับปัญหาของเขา ฉันควรจะ.....
- พยายามไม่พูดเรื่องของฉันทันที โดยอ้างว่าเพื่อนที่สนิทกว่าพูดกับฉันบ่อย ๆ ด้วยเรื่องนี้
 - ยินดีต้อนรับโอกาสเช่นนี้ เพื่อฟังดูว่าเขาารู้สึกอย่างไรกันฉัน และให้กำลังใจต่อคำแนะนำของเขา
13. ถ้าเพื่อนของฉันเล่าให้ฉันฟังถึงความรู้สึกที่เป็นปฏิกิริยาต่อเพื่อนอีกคนหนึ่ง ซึ่งเขารู้สึกว่าเพื่อนคนนั้นเป็นคนใจร้ายต่อคนอื่น (และฉันก็เห็นด้วยเต็มที่) ฉันควรจะ.....
- ฟังและแสดงความรู้สึกส่วนตัว เพื่อเขาจะได้รู้ว่าฉันยินยอมอยู่ที่ไหน (หมายถึงเป็นตัวของตัวเอง)
 - ฟังแต่ไม่แสดงทัศนคติหรือความเห็นในแง่ไม่ดี เพราะเขาอาจจะนำเอาคำพูดของฉันไปพูดต่อ
14. ถ้าฉันคิดว่าชาวไม่ดีเกี่ยวกับตัวฉันเองกำลังขยายกว้างออกไปทุกที และฉันทราบว่าเป็นเพื่อนของฉันคนหนึ่งทราบเรื่องนี้ดี ฉันควรจะ.....
- ไม่พูดถึงเรื่องนี้เลย และคอยให้เพื่อนคนนั้นมาเล่าเอง ถ้าเขาอยากเล่า
 - กล่าวเสี่ยงที่จะถามเพื่อนคนนั้นว่า เขาทราบอะไรบ้างเกี่ยวกับชาวนี้

15. ถ้าฉันเห็นเพื่อนคนหนึ่งงานสังคมที่เขาสังกัดอยู่ กำลังปฏิบัติสิ่งที่จะกระทบกระเทือนสัมพันธภาพในสังคมนั้น ฉันควรจะ.....
- ก. เลี่ยงพบหาเพื่อนคนนี้ และบอกเขาว่าฉันสังเกตเห็นอะไรบางอย่างที่ไม่เหมาะสมถามเขารู้สึกอย่างไรบ้าง ทั้งให้คำแนะนำ
- ข. เก็บความคิดเห็นไว้เงียบ ๆ ดีกว่าที่จะไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ใช่ธุระอะไรของฉัน
16. ถ้าเพื่อนสองคนกำลังคุยกับฉัน ทันใดเพื่อนคนหนึ่งก็ยกปัญหาส่วนตัวของฉัน ซึ่งฉันเกี่ยวข้องอยู่ขึ้นมาพูด ทั้ง ๆ ที่ฉันไม่ทราบเลย ฉันควรจะ.....
- ก. บังคับให้เขาบอกเกี่ยวกับปัญหานี้ และให้เขาแสดงความคิดเห็นด้วย
- ข. ทิ้งไว้ สุดท้ายเพื่อนจะบอกหรือไม่ก็ตาม ปลอบย้าให้เขาเปลี่ยนเรื่องพูดเอง ถ้าเขาต้องการ
17. ถ้าเพื่อนของฉันสละเวลาแต่เรื่องไร้สาระ และในเวลาเดียวกันก็ละเลยไม่เอาเพื่อนฝูงรอบข้างมีเหตุผล ฉันควรจะ.....
- ก. ปลอบย้าให้เขาทำตามใจของเขา ถือว่าธุระไม่ใช่
- ข. พยายามพูดกับเขา และชี้แจงให้เขาทราบว่าการศึกษาของเขากระทบกระเทือนต่อคนอื่น
18. ถ้าฉันเริ่มชอบนิสัยของเพื่อนคนหนึ่งที่ชอบทำเรื่องยุ่ง ๆ ในวงงานของเรา ฉันควรจะ.....
- ก. ไม่พูดตรง ๆ กับเขา แต่ปลอบย้าให้เขารู้เองว่าฉันรู้สึกอย่างไร
- ข. แสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผยและแจ่มแจ้งเพื่อให้เขาทราบความจริง
19. ในการปรึกษาหารือกันกับเพื่อนคนหนึ่งที่เกี่ยวข้องความรู้สึกมาก ฉันควรจะ.....
- ก. หลีกเลี่ยงการกล่าวถึงทัศนหรือความอ่อนแอ (จุดอ่อน) ของเขา เพื่อมิให้เป็นที่สะเทือนใจของเขา
- ข. พูดให้ตรงทัศนหรือจุดอ่อนของเขา เพื่อให้เขาจะได้แก้ไขปรับปรุงบุคลิกภาพของเขาให้ดีขึ้น
20. ถ้าฉันรู้ว่าฉันอาจจะต้องรับหน้าที่ที่สำคัญในกลุ่มของฉัน และทำที่ของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อฉันเป็นไปในแง่ลบ (Negative) ฉันควรจะ.....
- ก. ปรึกษาเรื่องนี้กับเพื่อน ๆ เพื่อฉันจะได้ทราบว่า ควรจะแก้ไขปรับปรุงด้วยเรื่องใดบ้าง
- ข. ไม่ปรึกษาใคร นอกจากตัวเอง คิดว่าทำเองได้

สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

การเปิดเผยตนเองและรับรู้การเปิดเผยของผู้อื่น ทำให้ลดช่องว่างของจุดบอด ความลับ และความสับสนทั้งหลาย เกิดความจริงใจและยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง สามารถปฏิบัติตนอยู่ในทางสายกลางได้ และในการสร้างคณาภิธานนั้นเราต้องรู้จักคนในคณาภิธานให้ดีเสียก่อน แล้วค่อยปฏิบัติไปสู่จุดมุ่งหมายของคณาภิธาน

กิจกรรมประกอบการบรรยาย

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน

กิจกรรมที่ 1.1 "การสร้างคณะทำงาน"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถ

1. สามารถรวมกลุ่มกันเป็นคณะทำงานได้
2. สามารถบอกจุดมุ่งหมายของกลุ่มตนเองได้

เวลา 10 นาที

ขนาดของกลุ่ม แบ่งสมาชิกกลุ่มละ 5 คน 6 กลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

กระดาษขาวคนละ 1 แผ่น

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5 คน 6 กลุ่ม
2. วิทยากรแจกกระดาษให้สมาชิกคนละ 1 แผ่น และชี้แจงว่าให้กลุ่มของตนเอง

มีสัญลักษณ์และเครื่องหมาย

3. วิทยากรกำหนดเวลาให้กลุ่มได้ปรึกษากันประมาณ 5 นาที แล้วให้เสนอสัญลักษณ์

ของกลุ่ม

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การที่กลุ่มตนเองได้สัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นแบบใดกลุ่มต้องช่วยกันคิด บางคนอาจจะเสนอสัญลักษณ์ในรูปแบบอื่น แต่ในที่สุดก็ยอมรับตามที่กลุ่มเสนอ ทั้งนี้เพราะการที่จะอยู่ด้วยกันได้ต้อง ออมชอมและมีน้ำใจต่อกัน การแข็งขันอยู่คนเดียวหรือเก่งคนเดียว อาจจะไม่ใช่สมาชิกที่ดีของ คณะทำงาน

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างคณะทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับคณะทำงาน

การดำเนินงานในองค์การทุกคนทุ่มเทความสามารถพยายามผลักดันให้หน่วยงานของตนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ในคณะทำงานเดียวกัน มีการร่วมมือร่วมใจทำงานให้ได้ผลสำเร็จ ผู้บริหารองค์การจึงสร้างและพัฒนาคณะทำงาน มีการกระตุ้นให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของคณะทำงาน รู้จักรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนในคณะทำงาน องค์การจึงประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม ยังได้มีแนวคิดที่ว่า องค์การเป็นแบบสังคมหนึ่ง ประกอบขึ้นด้วยบุคคลที่มารวมกันอย่างไม่เป็นทางการและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน นอกเหนือจากโครงสร้างที่เป็นทางการ

การ์ตเนอร์ (Gardner) แห่งมหาวิทยาลัย Southern California มีความเห็นว่า ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ใช้แนวคิดในการสร้างคณะทำงาน (Team Building) ในฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการพัฒนาองค์การ เพื่อตรวจสอบความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกันกับความพึงพอใจของบุคคลในคณะทำงาน

ความหมายของคณะทำงาน

คำว่า "คณะทำงาน" หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานทุกคนต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

การทำงานของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การที่ไม่อยู่ในลักษณะคณะทำงานเดียวกัน นอกจากจะมีข้อขัดแย้งระหว่างกันแล้วยังยากที่จะบรรลุเป้าหมายด้วย โดยเฉพาะถ้าบุคคลในองค์การขาดเป้าหมายร่วมกัน และไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน การสร้างคณะทำงานและการพัฒนาคณะทำงานจึงเป็นปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

ความสำคัญของคณะกรรมการ

ภารกิจขององค์การประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ คณะกรรมการมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. คณะกรรมการช่วยให้ทุกคนในองค์การทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
2. คณะกรรมการจะช่วยให้งานที่มีความสลับซับซ้อนมีความง่ายหรือคลี่คลายโดยการระดมความสามารถของสมาชิกมาช่วยกัน
3. คณะกรรมการจะช่วยเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร และกระชับความสัมพันธ์ตามสายงานในองค์การได้มากขึ้น
4. คณะกรรมการช่วยในการลงมติและตัดสินใจในเรื่องที่เป็นปัญหาสำคัญขององค์การ
5. คณะกรรมการจะช่วยให้สมาชิกมีโอกาสดำเนินการได้แสดงออก และค้นพบความสามารถของตนเอง

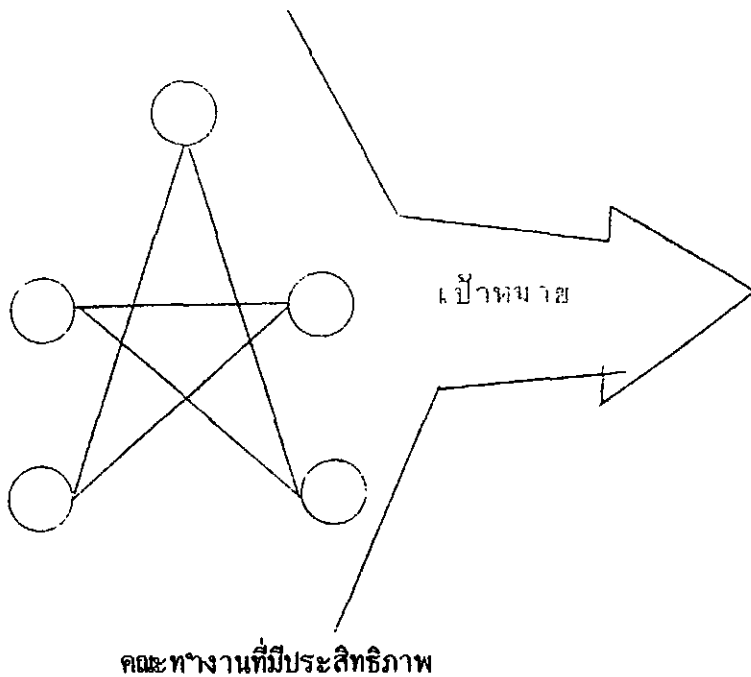
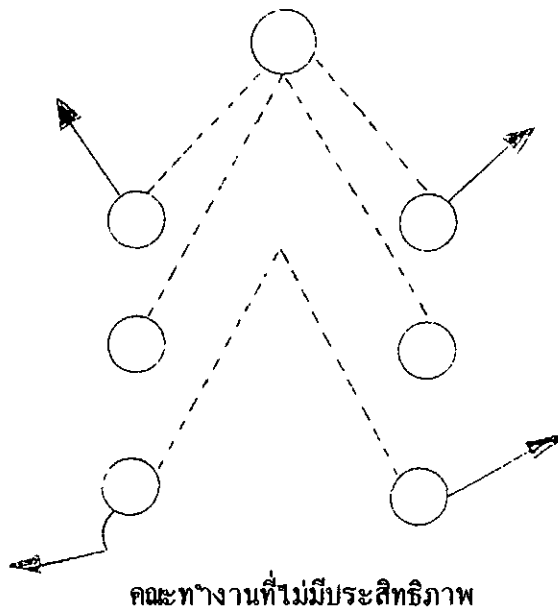
องค์การดำเนินการได้ด้วยความร่วมมือของบุคคล บ่อยครั้งที่องค์การไม่ได้ใช้ศักยภาพของบุคคลอย่างเต็มที่ คณะกรรมการจะสามารถลดช่องว่างส่วนนี้ได้โดยเข้าไปมีบทบาทในการเชื่อมโยงประสานงานให้การทำงานของสมาชิกมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้นและบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การที่เป็นส่วนรวม

ลักษณะของคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการนั้นมีความหมายมากกว่ากลุ่มคนมารวมกันตามปกติ เพราะคณะกรรมการจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำของกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เป็นประโยชน์และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างคณะกรรมการจึงเป็นการสร้างกลุ่มทำงานที่มีการทำหน้าที่อย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของคนในคณะกรรมการให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

คณะทำงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นคณะทำงานที่สมาชิกทุกคนในคณะทำงานร่วมกันทำงาน เพื่อประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน ความขัดแย้งในคณะทำงานจะมีน้อยมาก สมาชิกในคณะทำงานจะมีพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการติดต่อสื่อสารจะเป็นไปโดยเปิดเผย ส่วนคณะทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะมีพฤติกรรมไปในทางตรงกันข้าม

คณะทำงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ของสมาชิกในคณะทำงาน ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ในการสร้างคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีแนวทางดำเนินการดังนี้

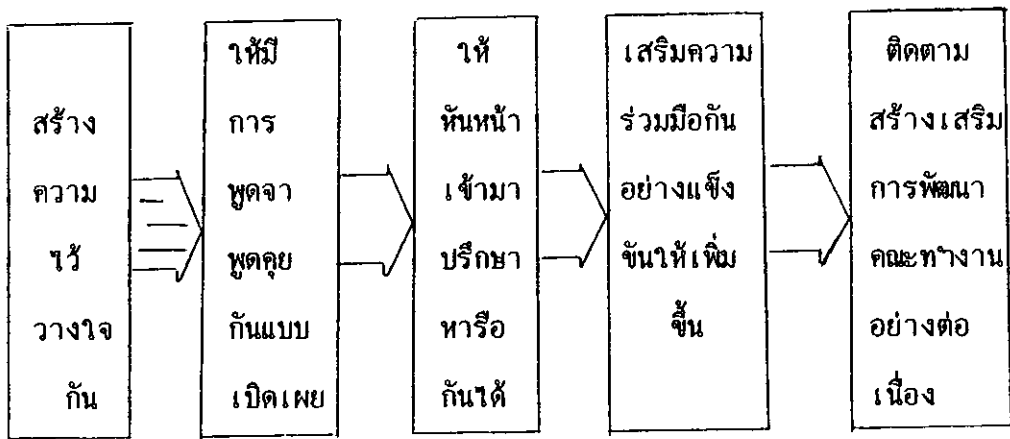
1. กำหนดบทบาทของสมาชิกในคณะทำงาน ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันในคณะทำงาน
2. สร้างความเข้าใจให้ทุกคนเข้าใจลักษณะของคณะทำงาน และบทบาทของคณะทำงานในองค์การ
3. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในคณะทำงาน เพื่อการประสานงานให้กลุ่มมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. ดำเนินการให้มีการสนับสนุนการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเป็นอย่างดี
5. สร้างความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม
6. สร้างระบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
7. ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน
8. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในคณะทำงาน ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน
9. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นและภายในคณะทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ
10. สร้างความรู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงาน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

นอกจากนี้ วอร์เนย์ (Varney) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพคือ สมาชิกในคณะทำงานควรมีคุณสมบัติในการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในคณะทำงาน มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน เข้าใจลักษณะของคณะทำงาน สามารถเพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องให้มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกันอย่างเต็มที่ เข้าใจวิธีการทำงานในคณะทำงาน มีแนวทางในการแก้ปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์มากกว่าทำลาย มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกในคณะทำงาน ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน และเพิ่มสมรรถภาพของคณะทำงานในการทำงานด้วยกันกับคณะทำงานอื่น มีความรู้สึกอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในคณะทำงาน

ดังนั้นคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกของคณะทำงานจะต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพันทางใจต่อคณะทำงาน มีการพัฒนาทักษะของสมาชิกในคณะทำงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกและมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเครื่องวัดผลการดำเนินงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

หลักการสำคัญของการทำงานเป็นคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการฝึกอบรมครั้งนี้ จะขอเสนอตัวแบบ (Model) ซึ่งปรับมาจาก พอร์เตอร์ (Porter) ซึ่งแสดงความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันของการทำงานเป็นคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 1 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันของการทำงานเป็นคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่า

1. การสร้าง ความไว้วางใจกัน ความไว้วางใจกัน การไม่ระแวงกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การเปิดเผยสู่การปฏิบัติต่อกันโดยความจริงใจ และการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่จะเป็นปัญหาที่ช่วยกระตุ้นให้หาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญของคณะทำงานที่ดีคือการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. การพูดจากันแบบเปิดเผย การสร้างความคุ้นเคยอันนำไปสู่การพูดจา พูดคุย การรื้อภาพปราศรัยกันแบบเปิดเผย เป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานน้ำใจ และประสานความร่วมมือเริ่มต้นด้วยการพูดจา พูดคุยซักถามโต้ตอบกันได้แบบเปิดเผยจริงใจ คนที่มาด้วยกันเป็นกลุ่มเป็นคณะทำงานนั้น มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในการรับรู้และการทำความเข้าใจให้ตรงกัน ความคุ้นเคยโดยพื้นฐานจากความไว้วางใจกันย่อมจะนำไปสู่การพูดจา การเจรจา การแสดงความคิดเห็นต่อกันอย่างเปิดเผย โดยมีความรักความเข้าใจและความไว้วางใจในผู้อื่น เป็นเครื่องช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยในการแสดงออกต่อกัน

3. การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ถ้ามีการไว้วางใจกันได้ มีการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เมื่อเกิดปัญหาหรือรู้สึกขัดแย้งและมีการพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย อาจทำได้โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาตีแผ่ มาร่วมกันพิจารณา มาพูดกันได้ทันที ไม่มีการสงวนท่าทีตามแบบที่เป็นพิธีรีตอง ไม่ต้องให้ต่างคนต่างสงวนท่าที ต่างคนต่างรักษาศักดิ์ศรีเฉพาะตัว เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันไม่ใช่ปัญหาใหญ่เสมอไป เพราะสามารถเปิดเผยและไว้วางใจกันได้ แถมยังพูดกันได้อีกด้วย ปัญหาที่แท้จริงในการทำงานของกลุ่มของคณะทำงานนั้น จะอยู่ที่งานที่ต้องทำ จะอยู่ที่หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานนั้น ๆ ไม่ใช่อยู่ที่ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์เฉพาะตัวของบุคคลในคณะทำงาน

ผู้บริหารหรือหัวหน้าคณะทำงานควรจะต้องจัดกระบวนการให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ อยู่เสมอ จัดทำให้ทุกคนเกิดความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้ง ช่วยกันคิดแก้ปัญหาขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานที่ต้องการของกลุ่ม เมื่อเกิดข้อขัดแย้งต้องรีบแก้ไขข้อขัดแย้งทันที และถ้าปล่อยไว้นานที่สุดก็จะนำไปสู่การทำลายความรู้สึกเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการทำลายองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานแบบเป็นกลุ่มหรือเป็นคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างจริงจัง การสร้างร่วมมืออย่างจริงจัง อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมร่วมโดยการให้ทำงานกันแบบเป็นคณะทำงานโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในคณะทำงาน ระมัด

ระวังไม่ให้เกิดสภาพ คนเก่งคือข้า คนกล้าคือกู ขึ้นในคณะกรรมการ แสดงให้เห็นว่าในโลกยุคใหม่ นั้น การทำงานแบบคนเดียว แบบเข้ามาคนเดียวจะเป็นเรื่องที่ย่งยากมากขึ้นทุกที การทำงานโดยคนเดียว ยังเป็นสิ่งที่เป็นไปได้อยู่แต่การทำงานสำเร็จโดยคณะกรรมการนั้น จะดีกว่า หากมีการทำงานเป็นคณะกรรมการแล้วจะนำไปสู่ความก้าวหน้า

กระบวนการทำงานในส่วนนี้จึงมีกระบวนการกลุ่ม มีการมีส่วนร่วมและมีการช่วยกันคิด แบบสร้างสรรค์ มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และการเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความร่วมมือ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าคณะกรรมการต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

5. การติดตามเสริมการพัฒนาคณะกรรมการ การติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นคณะกรรมการเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานจะต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ทั่ว ๆ ไปแล้วอาจทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานแบบเป็นคณะกรรมการ ให้รางวัลแบบเป็นคณะกรรมการ ให้คำชมเชยยกย่อง ให้การยกย่องเป็นกลุ่มตัวอย่างในโอกาสอันควร ให้โอกาสคณะกรรมการในการเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ เสริมความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ แก่คณะกรรมการ เช่น วิธีการเฉพาะในการกำหนดมาตรฐานงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลและบทบาทของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานคณะกรรมการ การใช้เทคนิคคณะกรรมการเล็ก เทคนิคการระดมความคิด เทคนิคการอภิปราย หลักการกระจายงานและการติดตามผลงาน เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพงาน เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในคณะกรรมการ หลักการสร้างเสริมศรัทธาและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และวิธีพัฒนาคณะกรรมการ เป็นต้น

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว เมื่อนำไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติในรายละเอียด จะเห็นได้ว่าการสร้างความอบอุ่นใจและการสร้างความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างความตรงไปตรงมา อาจสร้างได้ทั้งในด้านระบบงานและด้านคน โดยในขั้นต้นต้องให้มีการกำหนดงานให้ชัด กำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน กำหนดให้มีการรายงานผลงาน ให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ส่วนระบบทางด้านคน ซึ่งจะเป็นเรื่องในเชิงจิตวิทยาในการทำงานร่วมกัน สัมพันธ์กับเรื่องการมีส่วนร่วม เรื่องพฤติกรรม สัมพันธ์เรื่องแรงจูงใจในการทำงานแบบเป็นคณะกรรมการ บทบาทของผู้บริหารและผู้นำคณะกรรมการ ในด้านการสร้างความคุ้นเคยอันนำไปสู่การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยต่อกัน สามารถพูดคุยกันได้อย่างเป็นกันเอง ส่วนใหญ่จะเป็น

เรื่องของการสร้างความเป็นกันเอง บทบาทของบุคคล ทักษะด้านพฤติกรรมสัมพันธ์ และวิธีการพูดจาที่นำไปสู่บรรยากาศของความเป็นมิตร ในด้านการแก้ปัญหา การร่วมเผชิญปัญหาและข้อขัดแย้งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเทคนิคการแก้ปัญหาขัดแย้ง เทคนิคการทำงานแบบสร้างสรรค์ และหลักการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขันในการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบของคณะทำงาน

การทำงานเป็นคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์

สมาชิกของคณะทำงานจะต้องรับรู้และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณภาพที่จำเป็นต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง ทั้งนี้วัตถุประสงค์นั้นต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในคณะทำงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของคณะทำงาน ควรใช้หลักประชาธิปไตยและให้สมาชิกทุกคนในคณะทำงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ควรสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมีลักษณะ เฉพาะเจาะจงในระยะ เวลาที่กำหนดและสามารถวัดได้

2. ความเข้าใจแบบแผนพฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน

ในการทำงานเป็นคณะทำงาน สมาชิกในคณะทำงานต้องมีความเข้าใจทั้งพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมคณะทำงาน โดยต้องรู้และตระหนักว่ามนุษย์มีความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีความแตกต่างกันและเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงานว่าเป็นแบบที่มุ่งความสำเร็จของงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในคณะทำงานหรือแบบที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะงาน

3. การทบทวนที่ของสมาชิกในคณะทำงาน

สมาชิกของคณะทำงานจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่กำหนดตามตำแหน่งหรือ

ตามที่ได้รับมอบหมาย ความเหมาะสมและบทบาทที่แสดงออกนั้นจะต้องประสานสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกอื่นในคณะทำงาน และมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ระเบียบกฎเกณฑ์

การทำงานเป็นคณะทำงานต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของคณะทำงานประพฤติปฏิบัติ ให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันและจะไม่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างกัน

5. การติดต่อสื่อสาร

คณะทำงานจะต้องมีแบบแผนการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการสื่อข้อความที่ดีระหว่างสมาชิกในคณะทำงาน เพื่อให้สมาชิกได้รับข่าวสารที่เหมาะสม ไม่มีการอพรางความจริงและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้สมาชิกรู้จักตัวเองอย่างถูกต้อง ทั้งข้อเด่นและข้อบกพร่องของตัวเอง โดยให้สมาชิกอื่นร่วมกันแนะนำเพื่อการปรับตัวให้ดีขึ้น

6. กลวิธีในการระงับข้อขัดแย้ง

ข้อขัดแย้งในทางบวกจะช่วยให้คณะทำงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แต่ข้อขัดแย้งในทางลบอาจส่งผลให้เกิดความแตกแยกในคณะทำงานได้ คณะทำงานจึงต้องมีกลไกในการระงับข้อขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ และไม่ปล่อยทิ้งไว้เรื้อรัง โดยทั่วไปแนวทางการระงับข้อขัดแย้งอาจทำได้โดยการอ้อมขอม การประนีประนอม การพูดกันด้วยเหตุผล หรือถ้าจำเป็นก็อาจใช้การลงมติโดยทำให้เสียงข้างมากตัดสินใจ

วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งก็คือ การป้องกันข้อขัดแย้งและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น ซึ่งทำได้โดยการแจ้งเรื่องราวข่าวสารให้สมาชิกในคณะทำงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน มีการปรึกษาหารือหรือก่อนการตัดสินใจ และให้มีการช่วยเหลือสนับสนุนระหว่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเกิดข้อขัดแย้งขึ้น แนวทางการระงับข้อขัดแย้งที่ดีที่สุดก็คือการพูดกันด้วยเหตุผล เพื่อให้เกิดการยอมรับ ทั้งนี้ควรมีการสำรวจสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม วิเคราะห์สาเหตุนั้นอย่างละเอียด และหาทางที่ดีที่สุดในการขจัดข้อขัดแย้งนั้น โดยให้กระทบกระเทือนความรู้สึกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งน้อยที่สุด

7. กลวิธีในการสร้างความร่วมมือ

คณะกรรมการจะต้องสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้โดยการแสดงสีหน้า อากัปกิริยาท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุย การเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้และขอความเห็นคำปรึกษา และการให้ความช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกในคณะกรรมการเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้

8. กลวิธีในการสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน

คณะกรรมการที่ดีต้องกระตุ้นให้สมาชิกในคณะกรรมการมีความรู้สึกว่าเป็นกลุ่มหรือพวกเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อลดการแข่งขันระหว่างบุคคลและกลุ่ม

9. แบบแผนวิธีการทำงาน

การทำงานของคณะกรรมการต้องมีแบบแผนวิธีการทำงานเฉพาะของตน และมีระบบในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการทำงานที่ดี นอกจากต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในคณะกรรมการแล้ว ยังต้องมีผู้ที่มีความสามารถและกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพด้วย

10. บรรยากาศของคณะกรรมการ

คณะกรรมการควรมีบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน อากาศ แสง ภาวะแวดล้อม และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเฉพาะความรู้สึกและที่ทำเป็นมิตร มีความจริงใจระหว่างกันของสมาชิก

11. สมาชิกของคณะกรรมการ

คณะกรรมการควรมีสมาชิกที่ไม่มากเกินไป เพื่อสมาชิกทั้งหมดจะได้รู้จักและเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี สมาชิกของคณะกรรมการควรมีโอกาสพบปะพูดคุยทำความเข้าใจกับตนเอง และสามารถเข้าใจบุคลิกลักษณะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อความเข้าใจที่ดีต่อกัน

12. ประเมินผลการดำเนินงาน

การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรต้องทำทั้งระหว่างการดำเนินงานและเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้มีความมั่นใจ

ว่างานเป็นไปตามแผน สามารถปรับปรุงการตัดสินใจที่เหมาะสมได้ ช่วยให้ผู้ทุกคนในคณะกรรมการ มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจนยิ่งขึ้น มองเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล ลดปัญหาและ วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนให้สมาชิกในคณะกรรมการที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่องานมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการทำงานเป็นคณะกรรมการ

การทำงานเป็นคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

คณะกรรมการจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนในคณะกรรมการได้เข้าใจถึงเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อจะได้ประสานการทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกันได้อย่างถูกต้อง

2. การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สภาพปัญหาความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น คณะกรรมการจะต้องดำเนินการเก็บรวบรวมเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ตรวจสอบปัญหาของงาน และทำความเข้าใจกับรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดความรับผิดชอบของสมาชิก

ขั้นตอนนี้เป็นการระบุให้รู้ว่าสมาชิกแต่ละคนต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ชัดเจนเป็นข้อ ๆ และมีการแบ่งงานให้สมาชิกในคณะกรรมการทำงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน

4. การวางแผนการปฏิบัติงาน

การทำงานเป็นคณะกรรมการจะต้องมีการกำหนดทางเลือกที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้หลาย ๆ ทาง หาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกัน เลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดมาวางแผนปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในคณะกรรมการสามารถทำงานประสานสอดคล้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเมื่อวางแผนให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไรแล้ว ก็ให้กำกับการปฏิบัติไปตามแผนที่วางไว้

5. การประเมินผลการดำเนินงาน

การทำงานของคณะทำงานเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแต่ละเรื่อง ควรมีการสรุปผลและพิจารณา ร่วมกันว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลดีเพียงใด ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และจะมี แนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในคราวต่อไปได้เพียงใด

ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานตามขั้นตอนดังกล่าว หัวหน้าคณะทำงานควรจะประชุมปรึกษาหารือกับสมาชิกในคณะทำงาน เพื่อทำความเข้าใจและขอความเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดขอบเขตการปฏิบัติ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ การรายงาน การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการสร้างบรรยากาศ ความเป็นประชาธิปไตยในคณะทำงาน ทำให้ทุกคนมีขวัญ กำลังใจที่ดีที่จะมุ่งมั่นทำงาน เพื่อความ สำเร็จของงาน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับคณะทำงาน

ในการทำงานเป็นคณะทำงานนั้น มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมีบทบาท หน้าที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

1. หัวหน้าคณะทำงาน/ผู้นำคณะทำงาน

หัวหน้าคณะทำงานเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของคณะทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกใน คณะทำงาน มีการกำหนดงานที่จะต้องทำ โดยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง งานนั้นต้องมีการตระเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นอย่างไรบ้าง และหัวหน้าต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งของหัวหน้า คณะทำงานและสมาชิกในคณะทำงาน

2. สมาชิกในคณะทำงาน

สมาชิกในคณะทำงานมีหน้าที่ทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เข้าร่วมตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อหัวหน้าคณะทำงานและ ผู้เกี่ยวข้อง

3. บุคคลภายนอก

บุคคลภายนอกเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของคณะทำงาน มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลสนับสนุน ทรัพยากร สนับสนุนและตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของคณะทำงาน

คณะทำงานที่ดีจะต้องมีขั้นตอนของกิจกรรมอย่างเด่นชัด ในการกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน มีการวิเคราะห์และแจกจ่ายงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบว่าคณะทำงานทำงานอย่างไร บรรลุเป้าหมายหรือไม่ และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในคณะทำงานว่ามีความพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นคณะทำงานอย่างไร ความสำเร็จของการทำงานเป็นคณะทำงานจะดูได้จากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการสร้างความพอใจให้กับสมาชิกในคณะทำงาน

หลักปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการที่จะทำให้การทำงานเป็นคณะทำงานประสบผลสำเร็จมีดังนี้

1. คณะทำงานต้องมีอุดมการณ์หรือเป้าหมายที่แน่นอน ซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องถูกต้อง
3. ประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจของความร่วมมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายรวมเดียวกัน
4. ยอมรับผิดเมื่อทำผิดและให้อภัยซึ่งกันและกัน
5. ไม่พยายามเอาเปรียบกัน ถ้ามีปัญหาหันมาพูดให้เข้าใจกัน
6. ถือว่าทุกคนในคณะทำงานมีความสำคัญเท่ากัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
8. ไม่ทำเด่นคนเดียว ต้องให้เด่นทั้งคณะทำงาน
9. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดาที่ต้องช่วยกันแก้ไขถ้ามีข้อขัดแย้งขึ้นให้ถือว่า

เป็นการมองปัญหาคนละด้าน ซึ่งต้องหาข้อสรุปโดยใช้เหตุผล

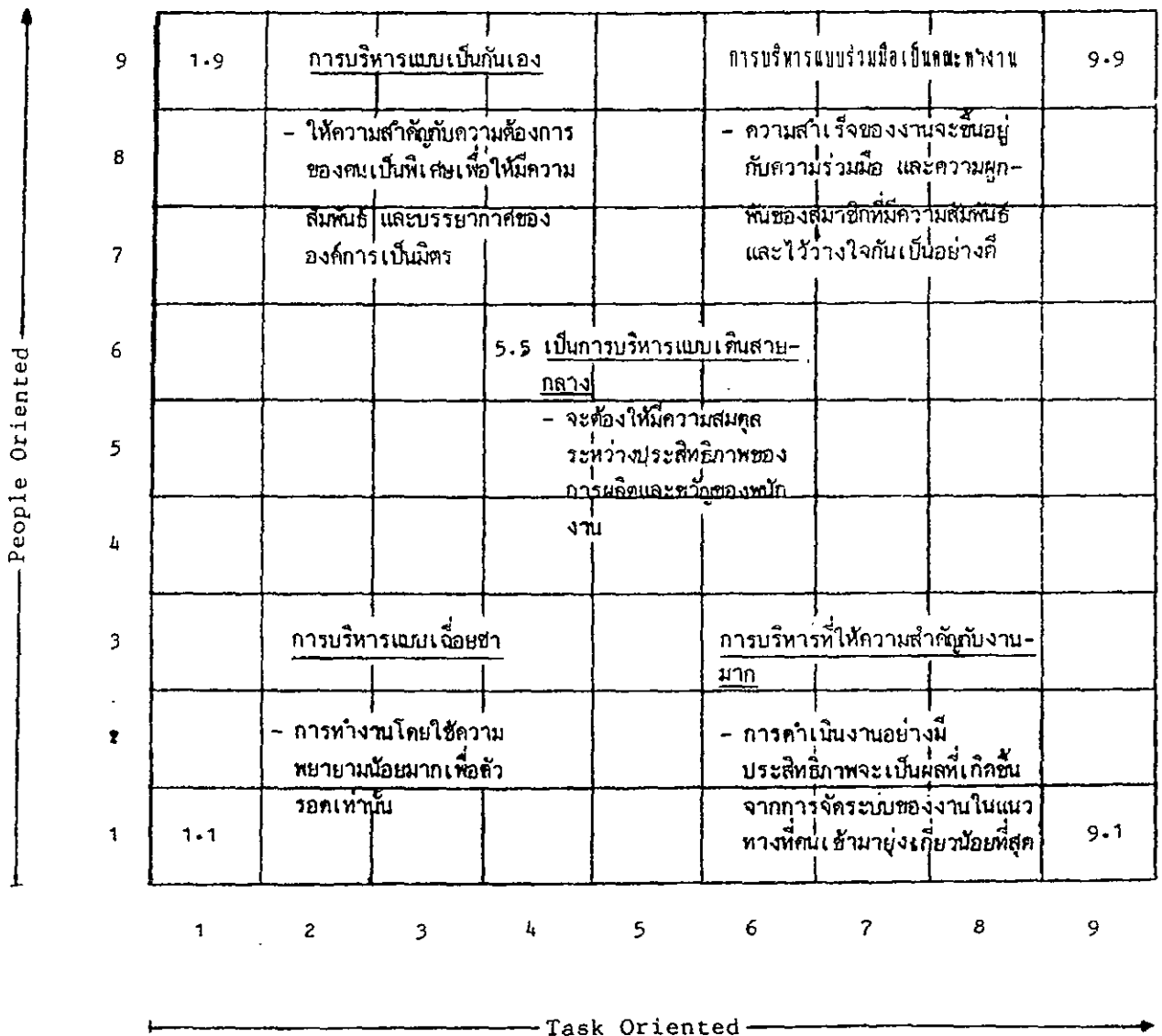
10. ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของคณะทำงานอย่างเคร่งครัด

การทำงานเป็นคณะทำงานจึงจำเป็นต้องมีการประสานกันอย่างเป็นระบบระหว่างบุคลากรทั้ง 3 ฝ่าย โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าคณะทำงานจะต้องเป็นกลไกสำคัญในการประสานงานดังกล่าว

การบริหารแบบร่วมมือเป็นคณะทำงาน

เบรค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้เสนอตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกัน 5 อย่างดังต่อไปนี้

ตาข่ายการบริหารจะชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่แตกต่างกัน 5 อย่าง



จากแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญในงานและเรื่องคนมากเป็นพิเศษ เป้าหมายของการบริหารแบบกิริตหรือแบบตาข่ายนี้ ก็ต้องการสร้างนักบริหารหรือหัวหน้างานแบบ 9.9 คือ มีความสำเร็จในงานและคนสูง กล่าวคือ ความสำเร็จของงานที่อยู่ที่ความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกคณะทำงานที่มีความสัมพันธ์และไว้วางใจกันเป็นอย่างดี หรือที่เรียกว่าการบริหารแบบคณะทำงาน

บทบาทของผู้บริหารในการสร้างคณะทำงาน

ผู้บริหารองค์การเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างคณะทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้มีการปฏิบัติการกิจบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยวิธีการพัฒนาองค์การหรือที่เรียกว่า "OD" (Organization Development) ซึ่งต้องอาศัยหลักการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ค่อนข้างมาก และวิธีการสร้างคณะทำงานก็เป็นเทคนิคที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน

ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างคณะทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของบุคลากร บรรดาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ก็เป็นผู้มีความรู้ความสามารถมากบ้างน้อยบ้างตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะต้องศึกษา สังเกต และมีการจัดทักษะเป็นไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล วิธีการที่จะได้มาซึ่งประวัติก็อาจจะได้มาจากหลาย ๆ ทางไม่เฉพาะแต่จากเอกสารหลักฐานแรกเข้าเท่านั้น อาจจะได้มาจากการที่เรามอบหมายงานหรือการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ฯลฯ วิธีนี้จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงอุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานว่าชอบหรือไม่ชอบสิ่งใด แต่ละคนมีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร ในเรื่องใด วิธีการเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารรู้จักบุคลากรทั้งองค์การในหลาย ๆ ด้าน เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังจะเป็นการทบทวนสถานการณ์ในอนาคตขององค์การได้ด้วยว่าจะดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ สภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละองค์การจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป็นไปตามธรรมชาติขององค์การ ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารก็คือการศึกษา สภาพพื้นฐานขององค์การว่าเป็นอย่างไร มีความต้องการอย่างไร ช่องว่างระหว่างความต้องการกับสภาพพื้นฐานต่างกันแค่ไหน สภาพขององค์การมีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใดบ้าง ควรจะปรับจะเพิ่มลดส่วนไหนจึงจะสามารถดำเนินไปถึงจุดหมาย เช่น ถ้าเป็นโรงเรียนก็ศึกษาความเป็นของนักเรียนและสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ และเป็นฝ่ายให้บริการในอันที่จะส่งผลต่อการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพตามความต้องการของสังคมและตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ถ้าเป็นองค์การธุรกิจ ก็ต้องศึกษาความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การดำเนินงานของหน่วยงานคือการทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งหมด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้เกี่ยวข้องระดับใดระดับหนึ่งให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน ทุกคนรู้จุดหมายและมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ถึงจุดหมายด้วยกัน แต่ปัญหาการปลูกจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การเป็นงานที่เป็นภาระมาก ผู้บริหารจะต้องมีความเพียร อดทน อดกลั้นเป็นพิเศษ

4. การบรรยายลักษณะงานหรือการพรรณนางาน (Job Description) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบ 3 ประการ

4.1 ความรู้ความสามารถในด้านเทคนิค (Technical) เป็นความรู้เฉพาะเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ที่ต้องเอาไปใช้ได้และเกี่ยวข้องกับคนในองค์การ

4.2 ความรอบรู้ในลักษณะทั่วไปขององค์การ (Generalist) เป็นความรู้เกี่ยวกับองค์การทั่วไป ต้องเข้าใจหน้าที่ทางสังคมขององค์การ เช่น การวางแผน การแก้ปัญหา การจัดระเบียบงาน การจัดคนทำงาน การสื่อสาร การฝึกอบรม การวิจัยและอื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องรู้และปฏิบัติได้

4.3 ความรู้ความสามารถทางจิตวิทยา (Psychological) เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับคนและตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยา ได้แก่ บุคลิกภาพ เจตคติ พฤติกรรม แบบอย่างการปฏิบัติ บรรยากาศความเข้าใจตนเองและผู้อื่น เป็นต้น

ดังนั้นหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้เหล่านี้ในงานลักษณะงานทั้งหมดทำให้เห็นเด่นชัด เพื่อประโยชน์ในการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน

5. การมอบหมายงาน (Job Delegation) การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ คือ การให้ภาระหน้าที่หรือการให้ภาระหน้าที่แก่บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ภายใต้การควบคุม ดูแล ติดตาม กำกับของผู้บริหารโดยอาศัยหลักการที่ว่า "ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน"

6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในระหว่างการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจจะเกิดความเหนื่อยหน่ายต่องานที่ปฏิบัติอยู่ซ้ำซากจำเจ ผู้บริหารอาจใช้วิธีสับเปลี่ยนหน้าที่กันดูบ้าง แต่ทั้งนี้จะต้องสอนงานให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในลักษณะงานที่จะให้รับผิดชอบเสียก่อน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานว่ามีผลกระทบ (Impact) ต่อสิ่งใดบ้าง หรือจะมีผลข้างเคียง (Side Effect) ต่องานอื่น ๆ ตามปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะดำเนินการอยู่ 2 ประการคือ การประเมินผลงานระหว่างปฏิบัติเพื่อจะดูผลกระทบหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานต่อไป เพื่อจะได้มีโอกาสนำไปแก้ไขทันการณ์ ส่วนการประเมินผลหลังการปฏิบัติงานนั้น เพื่อจะได้นำผลสรุปไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการต่อไป

8. นำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุง ผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลบ่งชี้ว่าควรจะนำไปแก้ไขปรับปรุงในส่วนใดหรือไม่ เช่น อาจจะนำไปปรับปรุงระบบ ปรับปรุงวิธีการบริหารในหน่วยงาน ส่วนมากผู้บริหารมักจะละเลยในส่วนนี้ หมายถึงว่า มิได้นำผลจากการประเมินไปเป็นข้อแก้ไขเลย จึงทำให้การประเมินผลขาดความสำคัญไป

กระบวนการในการเสริมสร้างและพัฒนางาน ตามบทบาทของผู้บริหารแต่ละขั้นตอน ส่วนเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารคุ้นเคยอยู่แล้ว และมีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ความยุ่งยากลำบาก อยู่ที่ยอมรับของผู้บริหาร และผู้ร่วมงานในการนำไปใช้ ความอดทนในการปฏิบัติซึ่งเป็น กิจกรรมที่จะต้องปะทะสังสรรค์ (Interaction) กับบุคคลหลายฝ่าย ควรที่ผู้บริหารจะใช้ คุณลักษณะอื่น ๆ มาประกอบด้วย เช่น การกระตุ้นใจ การบำรุงขวัญและกำลังใจ การพัฒนา บุคลากรซึ่งมีอยู่หลายวิธี การใช้วุฒิภาวะของผู้นำ ฯลฯ เพื่อผลที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ ที่ตนมีส่วนรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรตระหนักประการหนึ่งคือ ในระบบราชการไทยหรือ ระบบการบริหารแบบไทย ๆ นั้น บุคลากรไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะ เกิดผลดีต่อส่วนรวมก็ตาม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะบางคนกลัวสูญเสียอำนาจ บางคนกลัวว่าจะ ต้องมีภาระหนักหน่อมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าหากผู้บริหารที่มีใจเด็ดเดี่ยว กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ ลด ความเกรงใจลง เชื่อว่าคงจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้แน่นอน

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 2

การพัฒนาคณะทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 10 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความสามารถดังนี้

1. เลือกใช้เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาคณะทำงานได้อย่างเหมาะสม
2. วิเคราะห์ปัญหาภายในหน่วยงานและเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาได้
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกคณะทำงานได้เสนอข้อคิดเห็นต่อการทำงานในหน่วยงานได้

เนื้อหาวิชา

1. แนวคิดและหลักการพื้นฐานในการพัฒนาคณะทำงาน
2. สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีศรัทธาและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. เทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน เช่น การประชุมวินิจฉัยปัญหา การปฏิบัติงาน เทคนิค

การวิเคราะห์บทบาท และเทคนิคการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการพื้นฐานในการพัฒนาคณะทำงาน การสร้างบรรยากาศ การทำงานที่เปิดเผยและจริงใจ ตลอดจนเทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบฝึกหัดการตรวจสอบปัญหาในหน่วยงาน และทำกิจกรรมเรื่อง ระดมพลังสมอง

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. แบบฝึกหัดและกิจกรรม

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้าฝึกอบรม
2. ตรวจสอบแบบฝึกหัดและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

กิจกรรม 2 แบบฝึกหัดการตรวจสอบปัญหาในหน่วยงานว่ามีอย่างน้อยเพียงใด

ข้อ	ปัญหา	เห็นได้ยาก		เห็นได้บ้าง	เห็นได้ชัดเจน	
		1	2	3	4	5
1	การมอบหมายงานไม่ชัดเจน.....					
2	การให้บริการไม่ดี.....					
3	มีความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน.....					
4	ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน.....					
5	ไม่ได้รับความร่วมมือในการประชุม.....					
6	ไม่จัดลำดับความสำคัญของปัญหา.....					
7	มีทัศนคติไม่ดีต่อหัวหน้างาน.....					
8	มีปัญหาด้านงบประมาณ.....					
9	มีเสียงต่อว่าจากบุคคลที่มาเกี่ยวข้องด้วย.....					
10	บุคลากรและเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับความสนับสนุนใน การทำงาน.....					
11	ขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน.....					
12	ขาดความสนใจหรือเกี่ยวข้องในงาน.....					
13	การติดต่อสื่อสารไม่ดีขาดการรับฟังซึ่งกันและกัน.....					
14	การแก้ไขปัญหาจะไม่ลำดับว่าอะไรสำคัญมากน้อย จะทำเหมือน ๆ กันหมด.....					
	รวมคะแนน					

การให้คะแนน

หลังจากให้คะแนนในรายการต่าง ๆ แล้ว ทั้ง 14 ข้อ ถ้าหากคะแนนอยู่ระหว่าง 14-28 แสดงว่ามีหลักฐานเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่จำเป็นต้องสร้างคณะทำงาน ถ้าคะแนนตกอยู่ระหว่าง 29-42 ย่อมแสดงว่ามีปัญหาอยู่บ้าง และอาจจำเป็นต้องมีการสร้างการทำงานเป็นคณะทำงาน ถ้ามี 2-3 รายการอยู่ในเกณฑ์สูงมาก แต่ถ้าหากคะแนนตกอยู่ระหว่าง 43-56 แสดงว่าองค์การมีความจำเป็นในการวางแผนและสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นคณะทำงาน และยิ่งถ้าคะแนนมากกว่า 56 ถือได้ว่าควรอย่างยิ่งที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นคณะทำงาน

กิจกรรมประกอบการบรรยาย

การพัฒนาคณะทำงาน

กิจกรรมที่ 2.1 "ระดมพลังสมอง"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถ

1. ยอมรับมติของกลุ่มหรือของที่ประชุมได้
2. ฝึกทำให้เกิดความกล้าแสดงความคิดเห็นและยอมรับการคัดค้านและปรองดองกันได้

เวลา 20 นาที

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 6 คน 5 กลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กลุ่มคน กลุ่มละ 2 แผ่น
2. ปากกาหรือดินสอสำหรับแต่ละกลุ่ม
3. กระดาน (White Board) ที่เขียนและแปรงลบ
4. นกหวีด นาฬิกา

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ให้แต่ละกลุ่มอยู่ห่างกันพอสมควร แจกกระดานและปากกา ดินสอ ให้เลขานุการของกลุ่ม

2. วิทยากรบอกให้จัด เช่น ดอกไม้มีประโยชน์อย่างไร ให้สมาชิกช่วยกันคิด แล้วบอกเลขานุการคณะทำงานจดลงในกระดาน

3. วิทยากรบอกให้แต่ละกลุ่มต้องแข่งขันกันให้เวลาปรึกษา 3 ครั้ง ๆ ละ 1 นาที
4. วิทยากรบอกให้จัดต่อ เช่น หนังสือพิมพ์และบ้านมีประโยชน์อย่างไร
5. เมื่อหมดเวลาให้แต่ละกลุ่มนับว่าจดได้กี่อย่าง แล้วหาตัวแทนจดใส่กระดานดำ

หัวข้อ	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	กลุ่ม 5
ดอกไม้					
หนังสือพิมพ์					
บ้าน					
รวม					

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การทำงานร่วมกันต้องมีความอดทน ซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว และฝึกหัดเป็นนักประชาธิปไตย กล้าคิดกล้าแสดงออก มองเห็นคุณค่าของสิ่งของก็เหมือนกับ การพิจารณาคน

ถ้าเราพิจารณาให้ดีก็จะเห็นประโยชน์ของบุคคลเช่นกัน ดังนั้นในการพัฒนาคณะทำงาน เราจึงต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งผลสุดท้ายก็คือ หน่วยงานจะได้เพิ่มประสิทธิภาพนั่นเอง

การพัฒนาคณะทำงาน

องค์การใดมีสมาชิกที่ดีและทำงานได้ประสานสอดคล้องกันดี ถือได้ว่าองค์การนั้นโชคดีมาก เพราะมีโอกาสปฏิบัติภารกิจได้ประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามคณะทำงานที่ดีมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หากแต่เกิดจากการสังสรรค์และพัฒนาบุคลากรในคณะทำงานอย่างเป็นระบบ การได้มาซึ่งคณะทำงานที่ดีจะต้องมีหลักการและเทคนิควิธีที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณานำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ

หลักการพื้นฐานในการพัฒนาคณะทำงาน

การได้มาซึ่งคณะทำงานที่เก่ง และทำงานได้ประสานสอดคล้องกันดีนั้น จะต้องมีความเชื่อพื้นฐานตรงกันของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนี้

1. ต้องมองเห็นความสำคัญและเชื่อมั่นว่าคนทุกคนในองค์การมีคุณค่า

จุดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุด เพราะถึงแม้ปัจจุบันจะเป็นที่ยอมรับกันว่า "คน" เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ แต่ในทางปฏิบัติก็ยังมีนักบริหารจำนวนมากที่มองไม่เห็นคุณค่าของคนทุกคนในองค์การ ไร้วัดความคิด ความเชื่อ หรือมีความพึงใจว่าคนบางคนในองค์การเป็นคนที่ไม่มีคุณค่าเลย ไร้วัดคิดชอบหรือให้ทำงานอะไรก็ผิดพลาดหรือไม่เป็นที่ถูกใจ ทางออกของผู้บริหารในองค์การบางแห่งจึงใช้วิธีไม่ใช้ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ปลดอย่าให้มันอยู่เฉย ๆ หรือย้ายไปไว้ในวันที่ไม่ต้องรับผิดชอบงานสำคัญ ไม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับใคร ยิ่งกว่านั้น ผู้บริหารบางคนก็ใช้วิธีใช้คนที่ถูกใจอยู่เพียงกลุ่มเดียว ในขณะที่มีลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความบังคับบัญชาครบร้อยนับพันคน

การหาทางออกโดยวิธีการดังกล่าว นอกจากจะไม่ถูกต้องแล้วยังเป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาด้านการบริหารแบบเอาแต่ความสะดวกของผู้บริหารเข้าว่า เพียงฝ่ายเดียวแล้ว ยังเป็นการสร้างความรู้สึกรังเกียจแค้นแค้นให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ที่อาจมองว่าเป็นการทำงานแบบเล่นพรรคเล่นพวก และไม่สนใจที่จะคิดแก้ปัญหาในระยะยาวอีกด้วย ที่

สำคัญยิ่งกว่านั้น ก็คือ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่เข้าใจในเรื่องของการพัฒนาบุคคลซึ่ง เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของนักบริหาร

ในองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งมีตัวอย่างที่ปรากฏอยู่แม้ในประเทศของเรา เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด นั้น ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า อุดมการณ์ของบริษัทข้อหนึ่งในจำนวน 4 ข้อ ซึ่งใช้ประกอบการบริหารและการดำเนินกิจการของบริษัท จนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จสูงสุดก็คือ "เชื่อมั่นในคุณค่าของคน" ซึ่งอุดมการณ์ดังกล่าว สอดคล้องกับปรัชญาหรือแนวคิดที่ว่า "มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า พัฒนาได้และไปได้"

ด้วยเหตุนี้ นักบริหารที่ประสบความสำเร็จจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของคนในองค์การมาก และพยายามใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยแก้ปัญหาและสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรขององค์การอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง

2. ต้องสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความรู้สึกร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งของบริษัท โอ.บี.เอ็ม (ประเทศไทย) กล่าวไว้ว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งของปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนในองค์การคือ การขาดศรัทธาในงานที่ทำ ซึ่งสาเหตุดังกล่าวได้นำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ซึ่งได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติต่องานและผู้ร่วมงาน ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน รวมทั้งปัญหาด้านการร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังกันเพื่อผลักดันให้องค์การสามารถก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

ศรัทธา ความไว้วางใจและความรู้สึกร่วมกันเป็นที่มาของพลังร่วม ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี และนำไปสู่การเกิดคณาการทำงานที่มีประสิทธิภาพเข้มแข็งด้วย ฉะนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงมุ่งสร้างองค์ประกอบดังกล่าวให้เกิดขึ้นก่อนองค์ประกอบข้ออื่น เพราะหากปราศจากศรัทธา ความไว้วางใจและความรู้สึกร่วมกันที่ดีแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การด้านอื่น ๆ ก็ย่อมเป็นไปได้ยาก

การสร้างศรัทธา ความไว้วางใจและความรู้สึกร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็มิใช่เป็นเรื่องที่อยู่เหนือวิสัยของนักบริหารที่จะทำได้ อย่างน้อยที่สุด การแสดงออกถึงความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสมของผู้บริหาร การมีความจริงใจ

ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคน การไม่พยายามสร้าง "คาราคาโพรต" หรือ "พะรับบับ" ำให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งการเคารพในความเป็นมนุษย์ และการำให้เกียรติผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันย่อมเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ศรัทธา ความไว้วางใจ และความรู้สึกร่วมกันที่ดีได้อย่างแน่นอน

3. ต้องการทางเพิ่มคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามสัดส่วนของค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น

โดยปกติผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะได้รับการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือน ซึ่งเป็นรายได้ประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ยังอาจมีการเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้างในกรณีอื่นอีก เช่น การปรับเงินเดือนให้ได้รับตามวุฒิการศึกษาที่เพิ่มขึ้นและเป็นประโยชน์ต่องานหรือเมื่อมีการเลื่อนตามขั้นสูงขึ้น เป็นต้น

ปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนควรคิดก็คือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานของตนได้รับการเพิ่มค่าจ้างแล้ว คุณค่าของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้เพิ่มขึ้นด้วยหรือไม่ จริงอยู่หากคิดอย่างผิวเผินก็อาจจะตอบว่าคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานย่อมเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีของประสบการณ์ในการทำงาน แต่คำตอบนี้ก็ไม่น่าจะถูกต้องเสมอไป เพราะได้มีนักวิชาการบางคนแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างของคนที่มีประสบการณ์การทำงานสลับกับคนที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานปีเดียวกันสลับครั้งมาแล้ว

ฉะนั้นเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงาน จะทำงานได้ดีขึ้นตามสัดส่วนของค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของบริหารที่จะต้องหาทางเพิ่มคุณค่าด้วยการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสมและความจำเป็น รวมทั้งการพัฒนาทางด้านทัศนคติด้วย

องค์กรบางแห่งมีข้อกำหนดเป็นนโยบายชัดเจน และได้ถือปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน โดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กรต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น ระดับผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาไม่น้อยกว่าปีละ 10 วัน ระดับผู้ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าปีละ 7 วัน เป็นต้น

แนวความคิดและทางปฏิบัติในการเพิ่มคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว นอกจากจะช่วยำให้องค์กรไม่ต้องจ่ายค่าจ้างแพงเกินจำเป็น คือ จ้างสูงขึ้น โดยผู้รับจ้างทำงานได้เท่าเดิมแล้วยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานแง่ที่ว่าไม่ได้ออกทอดทิ้งให้ลำพัง แต่ได้รับการ

สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาเพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย

4. ต้องลงทุน

การที่จะได้ทั้งคนเก่งและคนดีมาทำงานกับเราง่าย ๆ นั้น ได้กลายเป็นเรื่องเพ้อฝันของนักบริหารในปัจจุบันไปแล้ว เพราะคนเก่งและคนดีย่อมเป็นที่หมายปองและแย่งชิงกันขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ

วิธีการที่จะได้คนเก่งและคนดีมาทำงานในทางลัด ก็คือ การประมูลตัวหรือซื้อตัวคนที่เราต้องการมาโดยลงทุนเสนอค่าจ้างพร้อมทั้งสวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่สูงพอจะชักจูงให้เขามาทำงานกับเราได้ หรือยอมทิ้งงานเดิมมาอยู่กับเรา

วิธีนี้มักจะทำได้เฉพาะในภาคเอกชนซึ่งถือว่าการซื้อตัวดังกล่าวเป็นการลงทุนที่เกินคุ้มและฝ่ายที่ถูกซื้อหรือถูกประมูลตัว นอกจากจะหวางเอกชนด้วยกันแล้ว ส่วนหนึ่งก็คือข้าราชการที่มีความสามารถดีเด่นจนเกิดปัญหาที่พูดจากันบ่อย ๆ ในปัจจุบันที่เรียกกันว่าปัญหาสมองไหล

อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีข้อวิธีที่จะทำได้บ่อยและไม่แน่ว่าจะสามารถรับประกันได้ว่าคนที่ตนซื้อหรือประมูลตัวได้มานั้นจะทำงานให้กับตนได้คุ้มกับค่าตัวที่ลงทุนไปหรือไม่ และที่สำคัญกว่านั้นก็คือไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะไม่ถูกประมูลตัวหรือซื้อตัวโดยองค์กรอื่นต่อไปในอนาคต ฉะนั้นจึงต้องอาศัยวิธีอื่นประกอบด้วย ซึ่งนอกจากการซื้อตัวแล้ววิธีที่จะให้เกิดคนดีและคนเก่งในองค์กรอีกวิธีหนึ่งก็คือการสร้างขึ้นมาเอง

การสร้างคนเก่งและคนดีในที่นี้ หมายถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เป็นคนมีความรู้ความสามารถและความดีงาม พร้อมทั้งจะอุทิศแรงกายแรงใจและพลังสมองให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ในโลกของการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบันนี้ การพัฒนาคนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในภาคธุรกิจเอกชนซึ่งธุรกิจที่อยู่รอดก้าวหน้า และเอาชนะคู่แข่งกันได้นั้นก็กลับไม่ใช่ว่าธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ แต่กลายเป็นธุรกิจที่มีคนดีมีคุณภาพ ในภาคราชการก็เช่นกัน หน่วยงานที่จะได้รับการยอมรับและชื่นชมจากประชาชนก็คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยข้าราชการที่มีจิตสำนึกที่ถูกต้องและเสียสละในการปฏิบัติราชการ เพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

5. ต้องดูแลไม่ให้ทุนที่ลงไปนั้นสูญเปล่า

ไม่ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญและให้ความสนับสนุนในเรื่องการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในแง่ของการลงทุนเพียงใดก็ตาม หากไม่คอยเอาใจใส่ดูแลหรือควบคุมการลงทุนดังกล่าวให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วก็อาจจะเสี่ยงต่อการขาดทุนหรือความสูญเปล่าได้ การดูแลการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลที่จะไม่ให้เกิดความสูญเปล่านี้ อาจทำได้ดังนี้

5.1 มีนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน ให้รู้ว่าปีใดจะพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายใดเป็นกลุ่มเน้นหนัก และพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ อย่างไรเพื่อมุ่งให้เกิดผลอะไร มีวิธีการอย่างไร ใช้เวลาและงบประมาณเท่าใด

5.2 มีการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย

5.3 มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบการพัฒนาบุคคลขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนได้ โดยแผนนั้นควรระบุให้ชัดว่าส่วนใดเป็นแผนพัฒนาให้เป็นคนเก่ง และส่วนใดเป็นแผนพัฒนาให้เป็นคนดี

5.4 มีระบบการควบคุมการดำเนินการพัฒนาบุคคลที่ไม่ยุ่งยาก แต่ได้ผลตั้งแต่การจัดทำโครงการ การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒน การใช้วิทยากรและเทคนิควิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง การประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในภาพรวมด้วย

5.5 มีวิธีการถอนทุนที่ได้ลงไปโดยคิดไว้ตั้งแต่ก่อนดำเนินการพัฒนาบุคคลแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับในองค์กรว่ามีแผนงานหรือมีความตั้งใจจะให้ผู้ผ่านการพัฒนาหรือฝึกอบรมปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้รับการพัฒนควรเป็นผู้เสนอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่อนุมัติการพัฒนาบุคคล พิจารณาให้ความเห็นชอบและมีระบบติดตามควบคุมว่าได้มีการดำเนินการตามข้อเสนอ หรือแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ได้ผลหรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

6. ต้องมีวิธีการรักษาคนเก่งและคนดี

เมื่อได้มีการพยายามสรรหาและสร้างคนเก่งและคนดีให้กับองค์กรตามแนวทางข้างต้น หรือด้วยวิธีการใดแล้วก็ตาม สิ่งที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปก็คือ การรักษาคนเก่งและคนดีที่เราหาหรือสร้างขึ้นไว้ให้อยู่กับเราได้นานที่สุด

ความจริงเรื่องนี้เป็นเรื่องยาก และมีความละเอียดอ่อนกว่าเรื่องของการสรรหาและพัฒนาคนมาด้วย ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น

- 6.1 คนเก่งและคนดีก็เป็นผู้ที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด และมีความต้องการไม่แตกต่างจากผู้อื่นปฏิบัติงานอื่นมากนัก
- 6.2 คนเก่งและคนดี มักเป็นคนที่มีความอื่นหรือหน่วยงานอื่นหมายปองต้องการมาก
- 6.3 คนเก่งและคนดีมักได้รับการชักชวนและได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อไปเปลี่ยนงานบ่อย ๆ

จากการศึกษาถึงเหตุผลหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้กำลังคนระดับซึ่งอาจจะถือว่าเป็นคนเก่งของทางราชการพลเรือน ต้องลาออกก่อนระยะเวลาอันควร พบว่า นอกจากปัญหาเรื่องค่าตอบแทนต่ำแล้ว ยังมีปัญหาอื่นที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันอีกหลายปัญหา เช่น ปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับบัญชา ปัญหาเกี่ยวกับการขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของระบบราชการที่ไม่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเองและการใช้ความคิดริเริ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัญหาทั้งหมดนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องของวัตถุประสงค์ตรงเพียงเรื่องเดียวคือ เรื่องรายได้เท่านั้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ ล้วนเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจิตใจแทบทั้งสิ้น

แต่ไม่ว่าปัญหานั้นจะมีสาเหตุมากปัจจัยแวดล้อมอะไรก็ตาม เหตุผลสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจอยู่หรือไป ก็คือ ความพอใจ ซึ่งในที่นี้ หมายถึง ความพอใจในงานและความพอใจในองค์กรที่ตนอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องจิตวิทยาการบริหารดี จึงมักจะยึดถือเรื่องการสร้างความพอใจในระหว่างผู้ปฏิบัติงานเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารงาน เพราะตระหนักดีว่าไม่มีอะไรจะรักษาคนเก่งและคนดีไว้ได้ดีเท่ากับการผูกใจคนเหล่านั้นไว้ตามข้อเท็จจริงที่ว่าเราอาจซื้อเวลาหรือซื้อแรงงานคนได้ด้วยเงิน แต่ไม่อาจซื้อจิตใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์กรได้ด้วยเงิน

คนเก่งและคนดีซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารองค์การทุกคนนั้น อาจได้มาโดยการซื้อหรือการสร้าง แต่การสร้างจะมีผลดีมากกว่าการซื้อเพราะต้องใช้เวลา ความพยายาม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าผสมผสานกับแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

สิ่งที่นักบริหารจะได้รับจากการสร้างคนตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้นอย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากจะทำให้ได้คนเก่งและคนดีแล้ว ยังทำให้ได้คณะกรรมการที่ดีด้วย

ส่วนที่ว่าจะสร้างคนเก่งและคนดีได้สำเร็จมากน้อยเพียงใดหรือไม่นั้น นอกเหนือจากการบริหารงานตามปกติแล้ว นักบริหารควรวิเคราะห์ตนเองโดยไม่เข้าข้างตนเองด้วยว่าได้สร้างเงื่อนไขหรือองค์ประกอบดังกล่าวให้เกิดขึ้นในองค์การมากน้อยเพียงใด

เทคนิคการพัฒนาคณะกรรมการ

เทคนิคที่ใช้เพื่อการสร้างคณะกรรมการ เมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบจะพบว่า มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ บางเทคนิคอาจจะมุ่งพัฒนากลุ่มครอบครัวหรือบางเทคนิคมุ่งพัฒนากลุ่มพิเศษ ซึ่งในที่นี้หมายถึง กลุ่มที่เกิดขึ้นใหม่ เนื่องจากการรวมตัวของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และอาจเป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้จะมุ่งพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่สำคัญได้แก่ การตรวจวินิจฉัยปัญหา ความสำเร็จของงาน สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และกระบวนการกลุ่ม

เทคนิคการพัฒนาคณะกรรมการที่น่าสนใจ ได้แก่ การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว การประชุมเพื่อสร้างคณะกรรมการของกลุ่มครอบครัว เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ

การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว (Family Group Diagnostic Meeting)

การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว เป็นเทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานเดียวกันมาร่วมประชุมกันเพื่อวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้กลุ่มระบุปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานในขั้นต่อไป

ในการดำเนินการประชุมนี้ ผู้บริหารของหน่วยงานและที่ปรึกษาการพัฒนากองค์การจะหารือร่วมกัน เพื่อศึกษาว่ามีความจำเป็นจะต้องวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือไม่ ในการสำรวจเบื้องต้นนี้ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบปฏิกิริยาของกลุ่มในเรื่องต่อไปนี้ เช่น

กลุ่มประสบปัญหาอะไรบ้างในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

กลุ่มมีวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไร

สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ทำงานด้วยกันเป็นอย่างไร

สิ่งที่กลุ่มคิดว่าปฏิบัติถูกต้องแล้วมีอะไรบ้าง

สิ่งที่กลุ่มคิดว่าดำเนินการไม่ได้เลยหรือดำเนินการบกพร่องมีอะไรบ้าง และปัญหาอื่น ๆ

เป็นต้น

ถ้าผลของการสำรวจเบื้องต้นชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บังคับบัญชาก็จะนัดหมายวัน เวลาของการประชุม โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 1/2 วัน สำหรับการจัดประชุมนี้อาจทำได้ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการงานหรือมนุษยสัมพันธ์ก็ตาม การรวบรวมข้อมูลทำได้ในหลายลักษณะ เช่น

1.1 การอภิปรายกลุ่มใหญ่ มุ่งเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

1.2 การอภิปรายกลุ่มย่อยซึ่งจะเป็นการอภิปรายเฉพาะเรื่อง และจะมีการ

รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมใหญ่

1.3 การจับคู่ผลักดันกันสัมพันธภาพแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และแต่ละคู่จะต้องรายงานผลต่อที่ประชุมใหญ่

2. หลังจากที่ได้มีการนำเสนอผลการอภิปรายต่อที่ประชุมใหญ่แล้ว ขึ้นต่อไปกันปัญหาที่รวบรวมได้มาจัดเป็นกลุ่มเรื่องใหญ่ (Theme) โดยแบ่งตามลักษณะของปัญหาหลัก เช่น ปัญหาด้านการวางแผน ปัญหาการประสานงาน เป้าหมายการทำงานไม่ชัดเจน เป็นต้น

3. วางแผนการประชุมเพื่อสร้างคณะทำงาน โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้มาจากขั้น 1-2 มาเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับจุดหมายกำหนดการประชุม ดังนั้นการประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานจะเป็นกิจกรรมหลังการประชุม

โดยทั่วไปจะพบว่าการประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัวช่วยให้กลุ่มได้เข้าใจ และรับรู้ข้อดีและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่ม การเปิดโอกาสให้กลุ่มปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและให้ข้อมูลนับว่าเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อให้มีการอภิปรายปัญหา กันได้อย่างเปิดเผยยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคณะทำงานในอนาคต ข้อที่พึงระวังของการประชุมแบบนี้ ซึ่งจัดในระยะเวลาสั้น ๆ ก็คือ จุดมุ่งหมายของการประชุมเป็นเพียงการค้นหาปัญหาเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา ดังนั้นหลังจากเสร็จการประชุมแล้ว จะต้องจัดการประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานขึ้นสำหรับการแก้ปัญหาต่อไป

การประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานของกลุ่มครอบครัว (The Family Group Team Building Meeting)

การประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานของกลุ่มครอบครัว เป็นเทคนิคการพัฒนาคณะทำงานที่เป็นการประชุมของกลุ่มครอบครัว ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจากในหน่วยงานเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาปรับปรุงการทำงานภายในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มุ่งเน้นให้มีการจัดการที่ดีขึ้น ส่งเสริมสัมพันธภาพของสมาชิกภายในคณะทำงาน นอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานของกลุ่มให้ดีขึ้น มุ่งจัดพฤติกรรมและวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่พึงปรารถนา และขณะเดียวกันมุ่งส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างสรรค์ของกลุ่ม

การประชุมนี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรเห็นว่าจำเป็นต้องมีการประชุม แต่ในบางครั้งพบว่ากลุ่มอาจเป็นผู้ริเริ่มและเสนอความคิดต่อหัวหน้างาน โดยที่หัวหน้างานเห็นว่าสิ่งที่กลุ่มเสนอเป็นปัญหาสำคัญก็ให้ดำเนินการจัดประชุมได้ การประชุมจะใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรต่าง ๆ นิยมใช้การประชุมประเภทนี้

ขั้นตอนการจัดประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานของกลุ่มครอบครัว มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มครอบครัวให้ดีขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานในปีต่อไป และมุ่งให้กลุ่มได้สำรวจหรือทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลสำหรับการประชุม ก่อนการประชุมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นสิ่งอาจทำได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจ การสัมภาษณ์ และวิธีหนึ่งที่ใช้กันมาก คือ การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการประชุมในขั้นนี้จะกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับการประชุม ให้เรียบร้อย ในระหว่างการประชุมจะเปิดโอกาสให้กลุ่มได้อภิปรายเรื่องต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ว่าระเบียบวาระการประชุม

การประชุม อาจประชุมทั้งกลุ่มใหญ่หรืออาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ทั้งนี้พิจารณาตามความเหมาะสม ประสานที่ประชุมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระบายความคับอกคับใจได้เต็มที่ ถึงแม้จะมีการอภิปรายออกนอกวาระ แต่ไม่นับว่าเป็นเรื่องเสียหาย หากแต่กลับเป็นเรื่องดี เพราะให้โอกาสให้ทุกคนได้ระบายความรู้สึกออกมาให้เต็มที่

ต่อจากนั้นให้กลุ่มช่วยกันกำหนดแนวทางที่จะช่วยแก้ไขปัญห พร้อมทั้งตัดสินใจว่าใครจะต้องรับผิดชอบเรื่องใดบ้างและให้ผู้ที่รับผิดชอบกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานให้ชัดเจนด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตามผลเพื่อให้เห็นว่าได้มีการปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกัน

การประชุมเพื่อสร้างคณะทำงานของกลุ่มครอบครัวนี้เป็นการดึงให้กลุ่มได้ใช้ความรู้ และความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาดัง ๆ เป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มให้มีความ

รับผิดชอบต่อกันและช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการประชุมแบบนี้จะไม่ได้ผล ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีความเต็มใจที่จะให้มีการพูดจาอย่างตรงไปตรงมาและไม่สนใจกับการแก้ปัญหาอย่างจริงจังและจริงจัง

เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท (Role Analysis Technique)

เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทหรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า R.A.T เป็นเทคนิคการพัฒนาซึ่งอาจจะใช้ได้กับระดับบุคคล ระหว่างบุคคลหรือระดับกลุ่มได้ แต่ในที่นี้ขอกล่าวเน้นระดับกลุ่มหรือคณะทำงาน

ผู้คิดค้นเทคนิคนี้คือ อิศวอร์ ดายัล และจอห์น เอ็ม โทมัส (Ishwar Dayal and John M. Thomas) ทั้งสองคนได้ใช้เทคนิคนี้เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่จัดตั้งขึ้นใหม่แห่งหนึ่งในประเทศอินเดีย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตัดสินใจร่วมกันในเรื่องบทบาทของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งเดิมยังสับสนและตกลงกันไม่ได้ ผลจากการวิเคราะห์บทบาท จะช่วยให้สมาชิกมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การมากยิ่งขึ้น ดายัล และโทมัส เรียกเทคนิคนี้ว่า "การวิเคราะห์บทบาท"

วัตถุประสงค์ของเทคนิคนี้คือ การมุ่งศึกษาวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การหรือหน่วยงาน โดยระบุให้ชัดเจนว่าในตำแหน่งที่ครองอยู่ บุคคลมีบทบาทอะไรบ้างและบุคคลอื่นคาดหวังให้ผู้ครองตำแหน่งดังกล่าวควรจะมีบทบาทอะไรบ้างจึงจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคนิคนี้จึงเหมาะที่จะนำมาใช้กับองค์การ หรือคณะทำงานใหม่ที่มีบทบาทของสมาชิกไม่ชัดเจน หรืออาจนำไปใช้กับองค์การที่จัดตั้งมาแล้ว แต่สมาชิกยังมีความสับสนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ สมาชิกมีความรู้สึกลังเลไม่ปลอดภัยและมีปัญหาความขัดแย้งสืบเนื่องจากความไม่แน่นอนบทบาทของคนอื่นในหน่วยงานเดียวกัน เทคนิคนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มาปรึกษาหารือเพื่อหาข้อยุติร่วมกันว่าบทบาทของสมาชิกแต่ละคนมีบทบาทอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกมีความพอใจร่วมกันและยอมรับที่จะปฏิบัติตามภารกิจของตนที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการวิเคราะห์บทบาท มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ครองบทบาท (Role Incumbent) พร้อมด้วยสมาชิกของกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์บทบาทหลัก (Focal Role) เพื่อพิจารณาว่าบทบาทดังกล่าวอยู่ตรงไหนขององค์การ เหตุผลและความจำเป็นของการมีบทบาทนั้น ในอันที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และขณะเดียวกันจะศึกษาวิเคราะห์หน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย การดำเนินการตามขั้นตอนนี้จะใช้วิธีการเขียนหน้าที่และพฤติกรรมของหน่วยงานไว้บนกระดาน แล้วจัดให้มีการประชุมพิจารณา อภิปรายกันในกลุ่มสมาชิกทั้งหมดซึ่งอาจจะมีการเพิ่มเติม ตัดทอน หรือปรับปรุงจนเป็นที่พอใจของสมาชิกผู้ครองบทบาท

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพิจารณาบทบาทหลักของผู้ครองบทบาทคนอื่น ๆ โดยให้ผู้ครองบทบาทซึ่งมาร่วมประชุมเขียนบทบาทของบุคคลอื่น ๆ ที่ตนเองคาดหวังว่าควรจะมีบทบาทอะไรบ้าง โดยเฉพาะบทบาทของสมาชิกผู้ที่มีผลกระทบต่อบทบาทการดำเนินงานของตนเองมากที่สุด ต่อจากนั้นกลุ่มจะอภิปรายบทบาทที่คาดหวังของผู้อื่น ซึ่งผลการอภิปรายอาจจะมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตามมติของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนที่มีการนำเอาความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทหลักและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สำหรับบทบาทหลัก (ได้จากขั้นที่ 1 และ 2) มาให้กลุ่มอภิปรายให้แน่ชัดว่าต้องการอะไรจากผู้ครองบทบาทหลักคนอื่น ๆ หลังจากนั้นกลุ่มผู้คาดคะเนและผู้ครองบทบาทหลักมาประชุมร่วมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนที่ผู้ครองบทบาทหลักแต่ละคน จะจัดทำรายงานสรุปบทบาทหลักที่ได้จากการประชุมขั้นตอนที่ 1-2 และ 3 โดยจัดทำ "รายละเอียดของบทบาท" ซึ่งประกอบด้วย

กลุ่มของกิจกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทนั้น ๆ

เงื่อนไขและข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทอื่น ๆ

ความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ

รายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทที่ได้กำหนด อาจนำมาพิจารณากันอีกครั้งหนึ่ง จนกระทั่งทุกฝ่ายยอมรับและกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

โดยทั่วไปพบว่าเทคนิคนี้ ช่วยทำให้บุคคลได้เข้าใจในบทบาทของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร และผู้อื่นคาดหวังให้บุคคลนั้นพึงมีบทบาทอย่างไร จึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการที่ใช้เพื่อสร้างความเข้าใจดังกล่าว อาจให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลหรือการอภิปรายกลุ่มก็ได้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่า เทคนิคนี้ช่วยเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูงบางกลุ่มที่อาจจะปฏิบัติงานที่ไม่ควรจะเป็นบทบาทให้ปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานทั้งต่อตนเองและองค์การโดยรวม

เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม (Role Negotiation Technique)

เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เป็นเทคนิคการพัฒนางานองค์การระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม ในที่นี้ขอเน้นระดับกลุ่ม เทคนิคนี้ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่าบุคคลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าต้องการให้ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มดีขึ้น

โรเจอร์ แฮร์ริสัน (Roger Harrison) เป็นผู้พัฒนาเทคนิคนี้ขึ้นมา เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นในตัวผู้บังคับบัญชา โดยพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำ จากแบบเผด็จการไปเป็นการเป็นผู้นำประชาธิปไตย หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจกัน และมีความเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ เทคนิคนี้จะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลภายในกลุ่มหรือองค์การ แต่จะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับงานเท่านั้นจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อกัน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจระหว่างบุคคลสองฝ่าย อาจเป็นความไม่เข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานที่จำเป็นต้องทำงานด้วยกัน ความไม่เข้าใจกันบางครั้งนั้น แต่ละฝ่ายอาจไม่ได้ตั้งใจก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ที่เกิดขึ้นนั้น อาจเนื่องจากการไม่ได้หันหน้าพูดคุยกัน

ในการใช้เทคนิคนั้น คู่กรณีที่เกี่ยวข้องจะต้องยินยอมที่จะหันหน้ามาเจรจากัน โดยที่คู่กรณีจะต้องตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างของตนเอง ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งยอมเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างด้วย ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหวังเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำงานได้อย่างสะดวกคล่องตัวยิ่งขึ้น ในเรื่องการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งนี้ แฮริสัน กล่าวว่า "คนส่วนใหญ่ชอบจะแก้ปัญห ด้วยการตอรองบนพื้นฐานของความยุติธรรมมากกว่าที่จะปล่อยให้ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นตอนของเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตกลงทำสัญญาเพื่อเจรจาด้วยกัน (Contract Setting) ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องชี้แจงแนวปฏิบัติให้คู่กรณีทราบว่า จะพูดกันเฉพาะ เรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของทั้งคู่เท่านั้น แต่จะไม่เกี่ยวพันไปถึงเรื่องส่วนตัว โดยขอให้คู่กรณีระบุสิ่งที่ตนน้ำใจชัดเจน ได้แก่

พฤติกรรมที่ฝ่ายหนึ่งต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งกระทำมากขึ้นหรือทำให้ดีขึ้น

พฤติกรรมที่ฝ่ายหนึ่งต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งกระทำน้อยลง หรือหยุดกระทำ

พฤติกรรมที่ทั้งสองฝ่ายต้องการให้ดำเนินต่อไปโดยไม่เปลี่ยนแปลง

ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องมีการเจรจาต่อรองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะ "ยื่นหมูยื่นแมว" (Quid pro quo) กล่าวคือ แต่ละฝ่ายจะไม่ยินยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถ้าอีกฝ่ายหนึ่งไม่เปลี่ยน นอกจากนี้จะต้องมีการบันทึกผลของการเจรจาไว้ทุกครั้งที่มีการเจรจา

ขั้นตอนที่ 2 การวินิจฉัยประเด็นปัญหา (Issue Diagnosis) ในขั้นนี้แต่ละบุคคลต้องช่วยกันคิดถึงวิธีที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และต้องพิจารณาด้วยว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่น จะช่วยให้ตนเองเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร

หลังจากได้พิจารณาสาระดังกล่าวข้างต้นแล้ว สมาชิกในกลุ่มจะต้องกรอกแบบฟอร์มการวินิจฉัยปัญหา (Issue Diagnosis) ในแบบฟอร์มนี้สมาชิกต้องระบุพฤติกรรมที่ตนต้องการให้สมาชิกผู้อื่นปฏิบัติเพิ่มขึ้น น้อยลง หรือให้คงดำเนินเช่นนั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การเจรจาต่อรอง (Influence Trade) หลังจากสมาชิกแต่ละฝ่ายได้รับทราบความต้องการซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะมีการเจรจาต่อรอง มีการแลกเปลี่ยนข้อเรียกร้องในบางกรณี จะต้องยินยอมสูญเสียบางสิ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งอีกสิ่งหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วผู้นำของแต่ละฝ่ายเป็นผู้เจรจา ส่วนสมาชิกของกลุ่มคอยเฝ้าสังเกตการณ์ ต่อจากนั้นก็จะมีการต่อรอง รับบุคคลเกิดขึ้น ซึ่งจะดำเนินไปในลักษณะที่ว่า "ถ้าคุณทำ ก. ฉันจะทำ ข." และจะดำเนินไปเรื่อย ๆ จะสิ้นสุดลงต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายพอใจในผลของการเจรจา ต่อจากนั้นจะมีการมอบหลักฐานผลการเจรจาต่อรองที่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้แทนแต่ละฝ่ายเก็บไว้ฝ่ายละฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลและการประเมินผล (Follow-up and Appraisal) เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายจะถูกประเมินว่าได้ปฏิบัติตามข้อผูกมัด หรือเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้เป็นหลักฐานหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้จะยังได้มีการประเมินผลกระทบที่ได้จากการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่าย

เทคนิคการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมนี้ ช่วยให้งานของกลุ่มมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพราะช่วยให้บุคคลได้เปิดเผยความรู้สึกที่ต้องการให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขา ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับรู้ว่าผู้อื่นต้องการให้ตนเองเปลี่ยนพฤติกรรมอะไรบ้าง การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น และสามารถลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ลงได้

การตัดสินใจเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ คือ ประการแรก เทคนิคที่ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การมากที่สุด ต้องนำมาใช้ก่อนเทคนิคอื่น ๆ ประการที่สอง มีการจัดลำดับก่อนหลังของการใช้เทคนิคต่าง ๆ ประการที่สาม การใช้เทคนิคต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงทรัพยากรเพื่อการพัฒนาองค์การ ประการที่สี่ สมาชิกมีความสมัครใจที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ประการที่ห้า มีการใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านพฤติกรรมและโครงสร้างควบคู่กันไป และประการสุดท้าย จะต้องไม่ใช้เวลานานเกินไป เพื่อรอคอยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 3

การเป็นผู้นำคณะทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 10 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายหลักการ แนวคิด คุณสมบัติ และบทบาทของผู้นำ และการปฏิบัติตนของผู้นำคณะทำงาน
2. เปรียบเทียบสภาพการเป็นผู้นำคณะทำงานในปัจจุบันกับที่เคยปฏิบัติมาในอดีตได้
3. บอกความแตกต่างของอำนาจผู้นำทั้ง 5 ประการได้ และอธิบายได้ว่าผู้นำคณะทำงานควรใช้อำนาจแบบใด
4. ยกตัวอย่างทักษะของผู้บริหารระดับสูง กลาง และต่ำได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำคณะทำงานและทฤษฎีผู้นำ คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำคณะทำงาน
2. อำนาจผู้นำคณะทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้ตามหรือสมาชิกในคณะทำงาน
3. ระดับและหน้าที่ของผู้นำระดับสูง กลาง และต่ำ
4. ทักษะของผู้นำคณะทำงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีผู้นำ คุณสมบัติ และทักษะของผู้นำคณะทำงานในแต่ละระดับ
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมสร้างเครื่องบิน

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบคำบรรยาย

การประเมินผล

1. สังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย

การเป็นผู้นำคณะทำงาน

กิจกรรมที่ 3 "การสร้างเครื่องบิน"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถ

1. นำคณะทำงานและตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขได้
2. สร้างความสามัคคีภายในคณะทำงาน
3. ยอมรับการปฏิบัติของคณะทำงาน

เวลา 20 นาที

ขนาดของกลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ 10 คน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรบอกให้สมาชิกแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมาทำสัญญาสร้างเครื่องบิน และวิทยากรก็สอนตัวแทนแต่ละกลุ่ม
2. ให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มกลับไปเดิมและอธิบายวิธีการสร้างเครื่องบินให้แก่สมาชิกคณะทำงาน
3. สมาชิกคณะทำงานแต่ละกลุ่มจะใช้เทคนิควิธีที่จะทำให้การสร้างเครื่องบินเสร็จตามสัญญา

ข้อมูลบริษัทกระดาษไทย

บริษัทประกอบด้วยสมาชิกทั้งหมดในกลุ่ม บริษัทมีชื่อเสียงในการนำกระดาษมาผลิตเครื่องบินกระดาษ ภายใต้การบริหารของผู้จัดการใหม่ บริษัทได้เซ็นสัญญากับกองทัพอากาศให้บริษัททำการผลิตเครื่องบินกระดาษ ดังนั้นท่านจะต้องผลิตเครื่องบินกระดาษให้มีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขสัญญาดังต่อไปนี้

1. กองทัพอากาศจ่ายค่าเครื่องบินกระดาษลำละ 50,000.00 บาท
2. เครื่องบินที่สร้างเสร็จจะต้องผ่านการตรวจสอบและรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ

3. เครื่องบินทุกลำที่สร้างไม่ได้มาตรฐานถูกปรับล่าละ	100,000.00 บาท
4. ค่าแรงและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการผลิตทั้งสิ้น	300,000.00 บาท
5. ค่าวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสร้างเครื่องบินล่าละ	30,000.00 บาท

การคำนวณ ถ้าท่านประมูลสร้าง 10 ลำ แต่ท่านผลิตได้เพียง 8 ลำ ท่านจะต้องเสีย
ค่าวัสดุอุปกรณ์สำหรับเครื่องที่สร้างไม่เสร็จและถูกปรับล่าละ 100,000.00 บาท หรือสร้าง
เสร็จแต่ไม่ผ่านการตรวจสอบ ท่านจะถูกปรับล่าละ 100,000.00 บาทเช่นกัน

ผลสรุปการดำเนินการ

1. ประมูลสร้าง....ลำ ราคาล่าละ 50,000.00 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน.....บาท
2. สร้างเสร็จ....ลำ ราคาล่าละ 50,000.00 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน.....บาท

หักค่าใช้จ่าย

3. ค่าแรงและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	300,000 บาท	บาท
4. ค่าวัสดุอุปกรณ์ล่าละ	30,000 บาท	คูณจำนวนประมูล บาท
5. ค่ารับไม่ได้มาตรฐานล่าละ	100,000 บาท	คูณจำนวน....ลำ บาท
6. ค่ารับผลิตไม่เสร็จล่าละ	100,000 บาท	คูณจำนวน....ลำ บาท
กำไร		บาท
หรือ		
ขาดทุน		บาท

กรุณาคำนวณตามความเป็นจริง เมื่อมีปัญหาคำนวณติดต่อวิทยากร/ผู้สังเกตการณ์

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การเป็นผู้นำคณะทำงานต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในคณะทำงานได้ การ
ตัดสินใจต่อการทำสัญญา การผลิต และขั้นตอนการบริหารวัสดุที่ใช้สร้างเครื่องบิน ผู้นำต้องม
ความรู้ความสามารถ การเสริมสร้างกำลังใจในหมู่สมาชิกก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จได้

การเป็นผู้นำคณะทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำคณะทำงาน

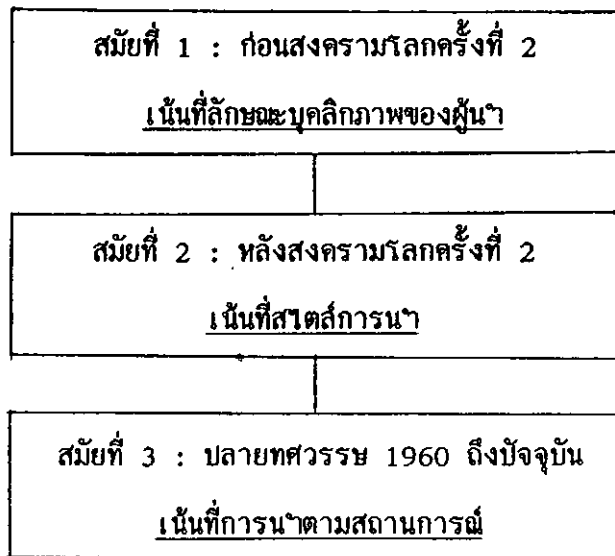
เมื่อบุคคลมาอยู่ทำงานด้วยกัน ภาวะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะการที่บุคคลในคณะทำงานรู้บทบาทหน้าที่ของตน สมาชิกมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกันภายในคณะทำงานย่อมเป็นธรรมดาที่จะปรากฏผู้นำขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้นำโดยธรรมชาติหรือโดยการแต่งตั้งก็ตาม ผู้นำที่จะสามารถบริหารงานให้สำเร็จได้อย่างดีนั้น จะต้องมีความสามารถช่วยผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมีความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุตามจุดหมายได้ และการที่ผู้นำจะสร้างคณะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำก็ต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) เช่น มนุษย์พยายามแสวงหาภาพพจน์ของตนเอง อารมณ์ และความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม เป็นต้น ในการสร้างคณะทำงาน (Team Building) มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันที่องค์กรจะอยู่รอดได้หรือไม่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำคณะทำงานต้องปรับความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเฉลียวฉลาดและสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้าและมีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ อันเป็นภารกิจของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรืออำนาจของผู้นำต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ชัยพร วิชาวุธ ได้เสนอทฤษฎีผู้นำไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีการนำทั้ง 3 สมัย

สมัยที่ 1 : ทฤษฎีลักษณะผู้นำ ในสมัยแรกนี้นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจในลักษณะของผู้นำว่ามีอะไรบ้างที่แตกต่างไปจากผู้ที่มิใช่ผู้นำ อดัมมีความเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีลักษณะทางบุคลิกภาพที่พิเศษแตกต่างจากคนอื่น ๆ การวิจัยเพื่อค้นหาลักษณะเหล่านี้ทำกันมากในสมัยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ข้อค้นพบในระยะแรกมาที่ผู้นำมักมีร่างกายสูงใหญ่ หน้าตาดี เขาวนป้อนุชาติ มั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ข่มผู้อื่น ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น อย่างไรก็ตามเมื่อวิจัยเจาะลึกลงไปอีก ก็พบว่าความแตกต่างของผู้นำกับบุคคลอื่น ๆ ในลักษณะเหล่านี้มีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ไม่สามารถจะนำมาใช้ในการพยากรณ์ว่าใครจะเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะที่กล่าวมานี้เท่านั้น นอกจากนี้ยังได้โต้แย้งว่าลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ค้นพบนี้อาจเป็นผลของการเป็นผู้นำ มิใช่เป็นเหตุของการเป็นผู้นำ เช่น เป็นไปได้ว่าผู้อยู่ในตำแหน่งผู้นำสักระยะหนึ่ง ก็จะมีความรู้สึกมั่นใจในตนเองมากขึ้น ชอบสังคมมากขึ้น และพูดเก่งขึ้นจนกลายเป็นว่ามีเขาวนป้อนุชาติขึ้น

สมัยที่ 2 : ทฤษฎีลักษณะผู้นำ ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา นักจิตวิทยาก็หันความสนใจมาศึกษารูปแบบการทำงานของผู้นำ ทักษะการศึกษาลักษณะของผู้นำ รูปแบบการทำงานของผู้นำก็เพื่อค้นหาศาสตร์การนำที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในตอนแรก ๆ ได้มีการแบ่งศาสตร์การนำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. การนํ้าแบบตามสบาย (Laissez Faire)
2. การนํ้าแบบอิตาเลียปไตย (Outocratic)
3. การนํ้าแบบประชาธิปไตย (Democratic)

ได้มีการเปรียบเทียบผลของการใช้สํ้าการนํ้าทั้ง 3 แบบ พบว่า สํ้าการนํ้าแบบอิตาเลียปไตยได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ค่อนข้างรวดเร็ว แต่ผู้ตามไม่ชอบและมักไม่ให้ความร่วมมือ ส่วนสํ้าการนํ้าแบบประชาธิปไตยได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เช่นกัน แม้จะใช้เวลามากกว่า แต่ผู้ตามก็มีความพึงพอใจและให้ความร่วมมือมากกว่า

อย่างไรก็ดี การศึกษาในเวลาต่อมาก็ได้จะลึกลงไปในลำดับของการนํ้าว่าเน้นที่ด้านใดของการทำงานมากกว่ากัน ด้านที่มีความแตกต่างกันในการเน้นมี 2 ด้าน คือ

1. ด้านเกี่ยวกับงาน
2. ด้านเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์หรือความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ผู้นำบางคนเน้นที่งานมากกว่า บางคนก็เน้นที่มนุษยสัมพันธ์หรือความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากกว่า และบางคนก็เน้นทั้ง 2 ด้านมากเท่า ๆ กัน

นักจิตวิทยาและนักทฤษฎีการบริหารในสมัยที่กล่าวนี้ ต่างก็มีความเห็นว่าลักษณะการนํ้าที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดนั้น จะต้องเน้นทั้งด้านงานและด้านมนุษยสัมพันธ์ ความคิดเช่นนี้เป็นที่ยึดถือกันเป็นเวลาติดต่อกันมากกว่า 20 ปี จนถึงตอนปลายของทศวรรษ 1960 จึงค่อย ๆ เสื่อมความนิยม เนื่องจากพบว่า การนํ้าที่เน้นทั้งด้านงานและด้านมนุษยสัมพันธ์ก็หาได้ประสบความสำเร็จเสมอไปไม่ และในขณะเดียวกันการนํ้าที่เน้นแต่งานเพียงด้านเดียว หรือเน้นแต่มนุษยสัมพันธ์เพียงด้านเดียวก็สามารถประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน

สมัยที่ 3 : ทฤษฎีการนํ้าตามสถานการณ์ นับตั้งแต่ตอนปลายของทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา นักทฤษฎีการนํ้าต่างก็มีความเห็นว่าสํ้าการนํ้าแบบต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาแล้วนั้น แต่ละสํ้าต่างก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การพิจารณาเลือกใช้สํ้าการนํ้าให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แนวความคิดเช่นนี้เป็นที่เรียกกันในเรื่องทฤษฎีการนํ้าตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ตามแนวความคิดในทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการนำ จะต้องศึกษาสภาพการณ์ของการนำและปรับสไตล์การนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงสไตล์การนำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยตลอดเวลา การปรับสไตล์การนำกับสถานการณ์ให้เข้ากัน จะต้องพิจารณาปัจจัย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 : รูปแบบของสไตล์ เราสามารถแบ่งรูปแบบของสไตล์การนำออกเป็น 4 แบบ ตามแนวความคิดของเฮอร์ซี และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) นักทฤษฎีการนำชาวอเมริกัน แต่ละรูปแบบเน้นที่ง่ายและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแตกต่างกันดังนี้

1. แบบที่ 1 : บอกงาน (Telling) เน้นที่งานมากที่สุด แต่เน้นที่ความสัมพันธ์น้อย ผู้นำให้ผู้ตามทำงานหนึ่งด้วยวิธีการหนึ่ง ตามความคิดของผู้นำ ผู้ตามมีหน้าที่คอยรับคำสั่งและคอยทำตาม

2. แบบที่ 2 : ขายงาน (Selling) เน้นที่งานมากและเน้นที่ความสัมพันธ์มาด้วย ผู้นำต้องการให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการหนึ่ง ๆ โดยการอธิบายเหตุผลที่ต้องทำและเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อจะได้อธิบาย จนผู้ตามเห็นด้วยและยอมรับความคิดของผู้นำ แล้วนำความคิดไปทำ ผู้นำอาจให้ผู้ตามเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานแล้วพิจารณาเลือกความเห็นที่ตนเห็นด้วย เพื่อมอบให้ผู้ตามนำไปทำ

3. แบบที่ 3 : ร่วมงาน (Participating) เน้นที่ความสัมพันธ์มาก แต่เน้นที่งานน้อย ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะช่วยกันกำหนดงานที่จะทำและวิธีทำงาน สิ่งที่ได้จากการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันนี้อาจไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้นำคิดไว้ก็ได้ แต่ผู้นำก็ยอมที่จะผ่อนอ่อนโยนโดยยึดถือการตัดสินใจของผู้ร่วมงานเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

4. แบบที่ 4 : มอบงาน (Delegating) เน้นที่ความสัมพันธ์น้อย และเน้นที่งานน้อยด้วย ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้รับมอบงานนำไปทำ ส่วนในรายละเอียดจะทำอะไรและทำอย่างไรอยู่ในดุลยพินิจของผู้รับมอบงาน เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ผู้นำก็มิได้มีความสัมพันธ์อะไรกับผู้รับมอบงานเป็นการเพิ่มเติมอีกแต่ประการใด

รูปแบบสไตล์การนำทั้ง 4 นี้ สามารถนำมาแสดงเป็นตารางเพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจ โดยให้แกนนอนของตารางแทนการเน้นงานและแกนตั้งของตารางแทนการเน้นความสัมพันธ์ทั้งสองแกนตัดกันเป็นรูปสไตล์การนำ 4 แบบ ดังแสดงในภาพประกอบ 3

การเห็นความสัมพันธ์	มาก	ร่วมงาน	ขายงาน
	น้อย	มอบงาน	บอกงาน
		น้อย	มาก

การเน้นงาน

ภาพประกอบ 3 แสดงรูปแบบของการนำ

ปัจจัยที่ 2 : ลักษณะของผู้ตาม ผู้ตามมีความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ การควบคุมอารมณ์ ความรับผิดชอบ และความต้องการในชีวิต ฯลฯ ในบรรดาลักษณะเหล่านี้ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบสไตล์การนำของผู้นำพอจะจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะความเป็นผู้ใหญ่ และระดับความต้องการของผู้ตาม

1. ความเป็นผู้ใหญ่ ความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ตาม หมายถึง ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานที่มอบหมายให้ทำ เราพอจะแบ่งผู้ตามออกตามระดับความเป็นผู้ใหญ่เป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 (M1) หรือระดับต่ำ หมายถึง ผู้ที่ขาดความรู้ความสามารถในงาน และขาดความรับผิดชอบ

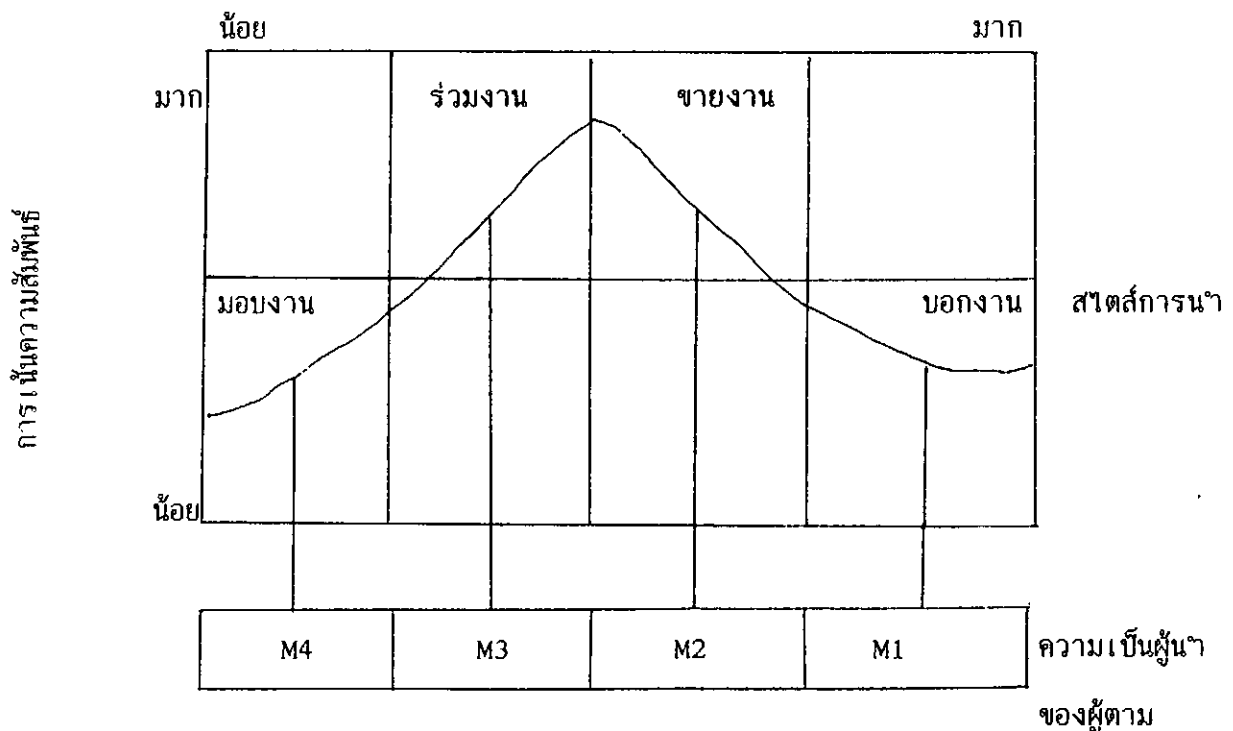
ระดับที่ 2 (M2) หรือระดับกลางต่ำ หมายถึง ผู้ที่ขาดความรู้ความสามารถ แต่มีความรับผิดชอบ

ระดับที่ 3 (M3) หรือระดับกลางสูง หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ แต่ขาดความรับผิดชอบ

ระดับที่ 4 (M4) หรือระดับสูง หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ เป็นผู้ใหญ่ของผู้ตาม หากผู้ตามมีลักษณะความเป็นผู้ใหญ่อยู่ในระดับต่ำ (M1) การนำก็จำเป็นต้อง

เน้นทีมงานมาก และเน้นที่ความสัมพันธ์น้อย เน้นแบบบอกงานหากผู้ตามมีความเป็นผู้ใหญ่อยู่ในระดับกลางต่ำ (M2) การนำก็จำเป็นต้องเน้นทีมงาน แต่ในขณะเดียวกันก็เน้นที่ความสัมพันธ์ด้วย เพื่อให้เป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ตามซึ่งมีความตั้งใจอยากรับผิดชอบงาน รูปแบบสไตล์การนำจึงควรเป็นแบบขายงาน หากผู้ตามมีความเป็นผู้ใหญ่อยู่ในระดับกลางสูง (M3) มีความรู้ความสามารถดี แต่ยังขาดความรับผิดชอบ ผู้นำจึงควรเน้นมีความสัมพันธ์ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันในงาน และในขณะเดียวกันก็เน้นทีมงานน้อยลง รูปแบบสไตล์การนำจึงเป็นแบบร่วมงาน และหากผู้ตามมีความเป็นผู้ใหญ่มาก มีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบสไตล์การนำที่เหมาะสมจึงควรเป็นการมอบงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำของผู้ตามกับสไตล์การนำสามารถแสดงในภาพประกอบ 4

การเน้นงาน



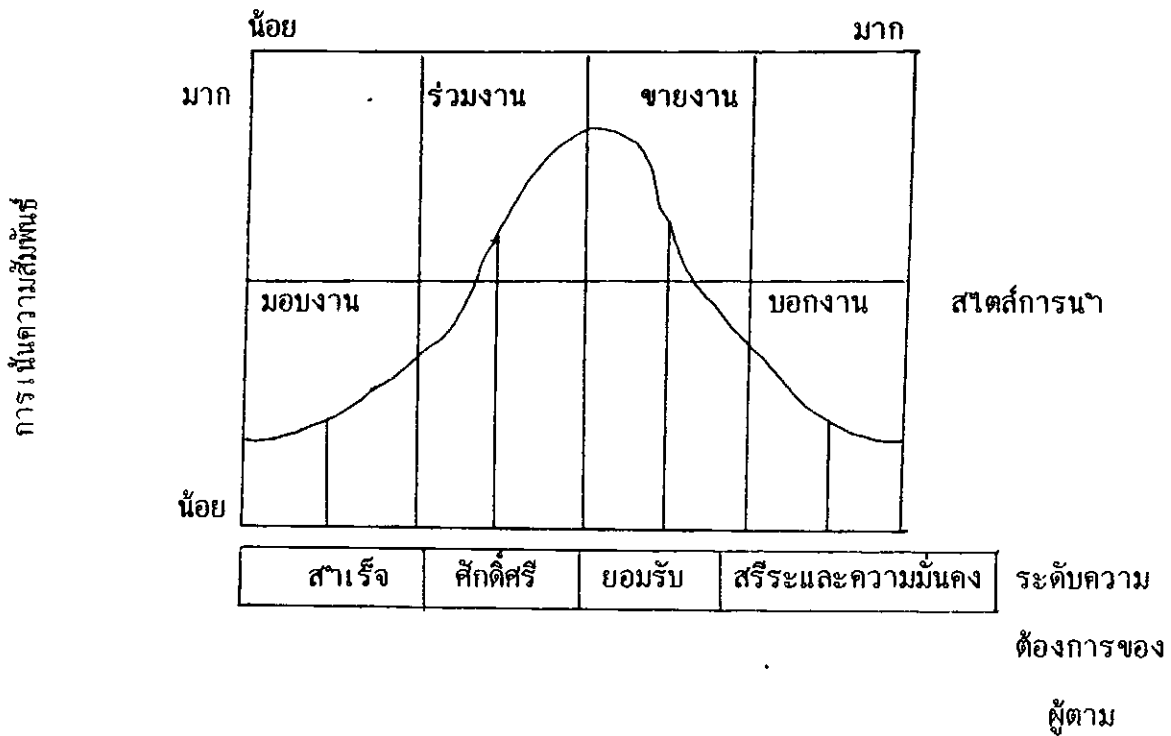
ภาพประกอบ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเป็นผู้นำของผู้ตามและรูปแบบสไตล์การนำ

2. ระดับความต้องการ ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนมีมากมาย นักจิตวิทยาได้พยายามแบ่งประเภทและจัดระบบความต้องการเหล่านี้ มีการเสนอระบบต่าง ๆ หลายระบบ แต่ที่มีผู้ยอมรับกันอย่างกว้างขวางมากคือระบบของมาสโลว์ (Maslow, 1954) ซึ่งแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท เรียงตามลำดับขั้นจากขั้นต่ำสุดไปสูงขึ้นสูงสุด โดยที่มนุษย์จะพยายามตอบสนองความต้องการในระดับต่ำก่อน เมื่อมีความพึงพอใจแล้วจึงให้ความสนใจแก่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ระดับทั้ง 5 มีดังนี้

- ระดับที่ 1 ความต้องการทางสรีระหมายถึงความต้องการในปัจจุบัน 4 และปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต
- ระดับที่ 2 ความต้องการมีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต
- ระดับที่ 3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีคนรักใคร่
- ระดับที่ 4 ความต้องการเป็นที่เคารพนับถือ รู้สึกว่ามีศักดิ์ศรี
- ระดับที่ 5 ความต้องการทำให้ศักยภาพของตนกลายเป็นความจริง ต้องการ ความสำเร็จในชีวิต

ผู้คนที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องศึกษาระดับความต้องการของผู้ตามของตนว่าอยู่ในระดับใด แล้วปรับรูปแบบสไตล์การนำของตนให้สอดคล้องกับระดับความต้องการของผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความต้องการของผู้ตามและรูปแบบสไตล์การนำที่เหมาะสม แสดงในภาพประกอบ 5

การเนื้องาน



ภาพประกอบ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความต้องการของผู้ตามและรูปแบบสไตล์การนำ

ปัจจัยที่ 3 การควบคุมสถานการณ์ ผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมสถานการณ์คือ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การปรับพฤติกรรมการนำให้เข้ากับระดับการควบคุมสถานการณ์ สถานการณ์จะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้นำมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม หากมีความสัมพันธ์กันดี ผู้ตามเคารพเชื่อฟังผู้นำ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้มาก
2. ลักษณะของงาน มีการกำหนดลักษณะงานของแต่ละคนและขั้นตอนการทำงานตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด หากชัดเจนมาก ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้มาก

3. อำนาจของผู้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและในการให้คะแนนให้โทษแก่ผู้ตาม หากมีมากผู้ว่าก็อยู่ในสภาพสามารถควบคุมสถานการณ์มาก

พิตเลอร์มีความเชื่อว่าในบรรดาปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมสถานการณ์เหล่านี้ ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่า-ผู้ตามมีน้ำหนักมากที่สุด ปัจจัยลักษณะของงานมีน้ำหนักรองลงมา และปัจจัยอำนาจของผู้ว่ามีน้ำหนักน้อยที่สุด เมื่อนำปัจจัยเหล่านี้มาผสมกัน ก็จะได้สถานการณ์ที่มีระดับการควบคุมเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ความสัมพันธ์	งาน	อำนาจผู้ว่า	ระดับการควบคุม
ดี	ชัดเจน	มาก	1 (มาก)
		น้อย	2
	ไม่ชัดเจน	มาก	3
		น้อย	4
เลว	ชัดเจน	มาก	5
		น้อย	6
	ไม่ชัดเจน	มาก	7
		น้อย	8 (น้อย)

สถานการณ์ที่เกิดจากการรวมปัจจัยความสัมพันธ์-งาน-อำนาจผู้นำแบบต่าง ๆ กัน ทำให้ผู้นำมีอำนาจควบคุมสถานการณ์แตกต่างกัน โดยเรียงจากมากที่สุด (หมายเลข 1) ถึงน้อยที่สุด (หมายเลข 8) ดังแสดงในตารางข้างต้น

คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำคณะทำงาน

1. มีความรู้และสติปัญญา คือ สามารถที่จะคิดได้อย่างรวดเร็วและชัดเจน สามารถที่จะวิเคราะห์และแก้ปัญหาการทำงานและเสริมสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกได้ เป็นนักวางแผนที่ดีเยี่ยมและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และนอกจากนี้ยังมีความสามารถในการสื่อสารเข้าใจที่จะใช้ภาษาแสดงความคิดเห็นให้ผู้อื่นเข้าใจ และสามารถเข้าใจผู้อื่นได้ถูกต้องรวดเร็ว

2. มีวุฒิภาวะและความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง (Social Maturity and Breath) คือ มีความสนใจ มีความอดทน มีอารมณ์มั่นคงต่อการโจมตีและความขัดแย้งในกลุ่ม เป็นคนตรงไปตรงมา และวางตนเป็นกลาง มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่มีเหตุผล มีความมั่นใจในตนเอง

3. มีแรงจูงใจ (Inner Motivative) และทำงานเต็มความสามารถ และยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ไม่อ่อนแอ ท้อแท้ มีความตั้งใจสูง และสามารถจูงใจผู้อื่นให้อยากทำงานและมีกำลังใจในการทำงาน

4. มีความเข้าใจถูกต้องต่อการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนมนุษย์ (Human Relations Attitudes) เคารพในความสามารถ ให้เกียรติแก่สมาชิกทุกคน และคิดเสมอว่าความสำเร็จของงานคือความสำเร็จของกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกทุกคน และหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับคณะทำงาน

บทบาทของผู้นำคณะทำงาน

1. การริเริ่มการทำงานของคณะทำงาน (Initiating) เช่น การเสนอทางในการคิดและการทำงานให้แก่คณะทำงาน กระตุ้นให้คณะทำงานอภิปรายและแสดงความต้องการของคณะทำงานเพื่อหาแนวทางในการทำงาน
2. การวางระเบียบการทำงาน (Regulating) เช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางขั้นตอนในการทำงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน และสรุปรวบรวมข้อมูล เป็นต้น
3. การเสนอข้อมูล (Informing) และความคิดใหม่ ๆ ให้แก่คณะทำงาน
4. การสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (Supporting) ช่วยให้ทุกคนอยากทำงาน เช่น มีการประนีประนอม การลดความตึงเครียดและการควบคุมสถานการณ์ในคณะทำงาน เป็นต้น
5. การประเมินผล (Evaluating) ช่วยให้คณะทำงานประเมินการทำงาน การตัดสินใจ จุดมุ่งหมาย และวิธีการทำงานของคณะทำงานได้

อำนาจของผู้นำ

เมื่อบุคคลใดได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร บุคคลนั้นจะมีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างขององค์การ อำนาจของผู้บริหารนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่เกิดจากตำแหน่ง (Authority) ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารที่อำนาจมาจากตำแหน่ง (Authority) เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้งานประสบความสำเร็จได้ จึงต้องสร้างอำนาจ (Power) จากความเป็นผู้นำด้วย ซึ่งอำนาจในลักษณะหลังจะเป็นพลังผลักดันที่สำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีปัจจัยพื้นฐานของอำนาจ 5 ประการดังนี้

1. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)

อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถของผู้นำที่จะจัดหาผลประโยชน์หรือสิ่งที่พึงปรารถนาให้แก่บุคคลอื่น เป็นการตอบแทนการปฏิบัติตามที่มุ่งหวังไว้ รางวัลนั้นอาจมาจากองค์การที่เป็นทางการ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน หรือมาจากองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การให้สิ่งของวัตถุเสนาหา เป็นต้น

การใช้อำนาจโดยการให้รางวัลนี้ จะทำให้ผู้ให้รางวัลอยู่ในฐานะที่เหนือกว่า และมีบทบาทในการใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจที่ใช้ในการลงโทษ เมื่อมีการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับหรือมีการปฏิบัติที่ผิดไปจากคำสั่งหรือการปฏิบัติที่ส่งผลในทางลบ อำนาจนี้จะบังคับให้บุคคลปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง หรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ผิดพลาด เพื่อมิให้ตัวเองถูกลงโทษ แต่การใช้อำนาจนี้ถ้าไม่แน่นอนหรือไม่สม่ำเสมอก็จะได้ผลน้อย และทำให้มีการทำงานแบบ "ผักชีโรยหน้า" ได้ง่าย

3. อำนาจโดยทางกฎหมาย (Legitimate Power)

อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจที่เกิดในบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าในการได้รับการยอมรับจากบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่าและบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่าก็จะเชื่อว่าเขาควรปฏิบัติตามหรือทำตามบุคคลที่มีอำนาจมากกว่า แม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่มีอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษเขาได้โดยตรง อำนาจโดยกฎหมายนี้ จะเห็นได้ชัดในองค์การซึ่งมีค่านิยมการยอมรับลำดับชั้นของอำนาจ โดยเฉพาะเมื่อผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าได้ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจที่มาจากระบบอุปถัมภ์ โดยผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเข้าหาผู้มีอำนาจในองค์การ เพื่อขอการปกป้องคุ้มครอง รวมทั้งการสนับสนุนในการทำงาน ในกรณีนี้ผู้มีอำนาจอาจน้อยกว่า จะยินยอมดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีอำนาจสูงกว่าพอใจ และยอมรับเข้าเป็นพวก

5. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลอื่นต้องมาพึ่งพาความรู้ความสามารถนั้น อำนาจจากความเชี่ยวชาญนี้จะมีมาก ถ้าความเชี่ยวชาญนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าผู้ที่มีอำนาจต่อยกกว่า จะต้องเข้าขอคำปรึกษาหรือฝากตัวเพื่อเรียนรู้ อย่างไรก็ตามอำนาจนี้มีจำกัดในความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และอำนาจนี้จะหมดไปเมื่อบุคคลฝ่ายที่ต่อยกกว่าได้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการแล้ว

ผู้นำกับผู้ตามหรือสมาชิกในคณะทำงาน

ภาวะผู้นำจะไร้ผลถ้าหากผู้นำออกคำสั่ง สอนงานหรือให้คำแนะนำแล้วไม่มีผู้ปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำจะบรรลุผลเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับคำสั่งจากผู้นำไปแล้วนั้นปฏิบัติตาม ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานสั่งการให้ลูกน้องทำความสะอาดห้องเก็บพัสดุ สิ่งที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ คือ การที่ห้องเก็บพัสดุได้รับการทำความสะอาด ครอบคลุมแล้วผู้นำปฏิบัติงานปฏิบัติตามผู้นำด้วยเหตุผลบางประการ เช่น

1. ความสัมพันธ์ทางจิตวิทยา สมาชิกในองค์กรใด ๆ จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ เนื่องจากจากสัญญาทางใจที่เขามีต่อองค์กรนั้น ๆ อดยที่หากท่านได้รับเงินเดือนจากบริษัททุก ๆ เดือน สภาพแวดล้อมในการทำงานน่าพอใจ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ฯลฯ ท่านจะมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งและคำขอร้องใด ๆ ของผู้เป็นหัวหน้า เช่น ปฏิบัติงานหน้าที่ ยินยอมแต่งแบบฟอร์มของที่ทำงาน เข้าทำงานตรงเวลา トラบเท่าที่คำสั่งและคำร้องของ ผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ชอบด้วยเหตุผล ผู้ปฏิบัติงานมักปฏิบัติตาม แต่ถ้าคำสั่งและคำขอร้องนั้นเกินขอบเขตของเขา เขาอาจกระทำตามในตอนแรก ๆ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาเร่งรัดงานของเขา ขอให้เขาเอางานด่วนกลับมาทำต่อที่บ้านเพื่อจะในวันรุ่งขึ้น ถ้าเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นบ่อยนัก ผู้บังคับบัญชาจะยินยอมแต่โดยดี แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสมอยู่เสมอ ๆ เช่น เร่งงานด่วนทุกวัน ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ยอมกระทำตามคำสั่งหรือกระทำตามโดยไม่เต็มใจก็ได้

2. เงื่อนไขทางวัฒนธรรมที่สั่งสมมา ในอดีตเราได้รับคำสั่งสอนกันมาให้เชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ เช่น ครู ตำรวจ ทหาร ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ในปัจจุบันเรายังสั่งสอนกันอยู่ แต่น้อยลงกว่าในอดีต ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งการหรือขอร้องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามใด ๆ เรามักกระทำการที่ เนื่องมาจากเงื่อนไขทางวัฒนธรรมที่สั่งสม แม้ว่าอาจมีบางคนแสดงการขัดขึ้นบ้าง แต่คนส่วนใหญ่จะทำตาม เมื่อเห็นว่าเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และการใช้อำนาจหน้าที่นั้นต้องเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสม เช่น ถ้าหัวหน้าห้องปฏิบัติการส่งนักวิจัยให้ชั่งน้ำหนักในห้องปฏิบัติการความสะอาดเครื่องมือ เขาย่อมไม่โต้แย้ง แต่ถ้าหัวหน้าปฏิบัติการออกคำสั่งให้นักวิจัยปลอมแปลงผลของการทดลอง นักวิจัยผู้นั้นอาจโต้แย้งไม่ยอมทำตามคำสั่งได้

3. การบังคับความต้องการการพึ่งพาผู้อื่น ความต้องการของมนุษย์อีกชนิดหนึ่งคือ ความต้องการการพึ่งพาผู้อื่นในชีวิตประจำวันเราต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น เช่น บิดา มารดา หรือ คู่สมรสของเรา เมื่อเราเดินทางไปที่ต่างถิ่น เรามักต้องถามหนทางผู้อื่นเพื่อความมั่นใจ บุคคลบางคนที่มีความต้องการพึ่งพาผู้อื่นจะรู้สึกสบายใจ ในการปฏิบัติตามคำสั่ง และคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา

4. ความเกรงกลัวต่อผลของการขัดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำอาจเป็นเพราะเกรงว่า เมื่อขัดขึ้นแล้วจะมีผลในทางลบเกิดขึ้นแก่ตน โดยเฉพาะในภาวะที่การว่างงานเกิดขึ้นมาก ผู้ปฏิบัติงานมักเกรงผลที่จะตามมา ถ้าหากตนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้บังคับบัญชา เช่น พนักงานขายพยายามเพิ่มยอดขายให้ได้ทุกวิถีทาง หรือมีผลกระทบของบริษัทยาที่เกี่ยวข้องพยายามอ่อนวอนลูกค้าให้ซื้อโปรแกรมยาที่ยี่ห้อที่ราคาค่อนข้างสูง เพราะหัวหน้าออกคำสั่งว่าต้องพยายามทำให้ได้ แต่ผู้นำซึ่งใช้การข่มขู่ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ มักไม่สามารถผูกใจลูกน้องผู้มีความสามารถไว้นอกระยะการได้เป็นเวลานาน

ระดับของผู้นำในการบังคับการ

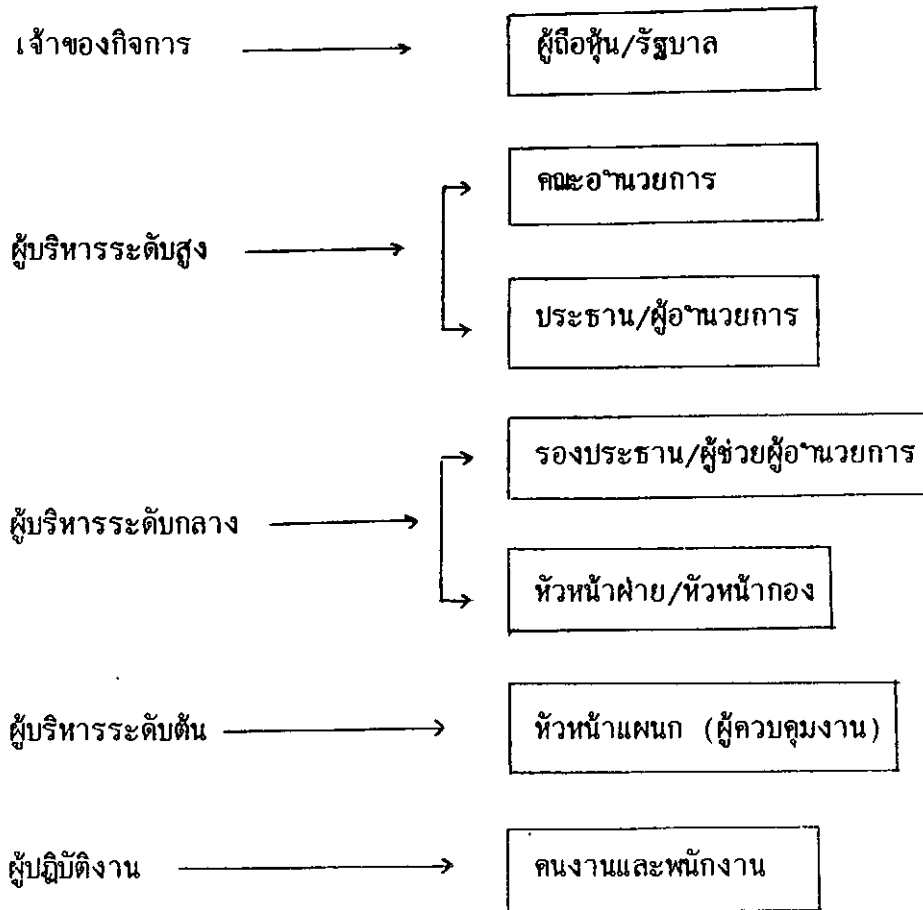
ระดับของผู้นำในการบังคับการโดยทั่วไป อาจแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับขั้นต้นหรือหัวหน้างาน (Foreman) เป็นฝ่ายจัดการในระดับแรก ทาหน้าที่ดำเนินงานและให้บริการต่าง ๆ โดยอาศัยบุคคลผู้ดำเนินการตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป ผู้บริหารกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบรรดาคนงานหรือพนักงาน ผู้บริหารระดับต้นจะทาหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายจัดการในการติดต่อโดยตรงกับบรรดาพนักงาน และเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาระดับถัดขึ้นไป ผู้นำในระดับนี้จะมีความใกล้ชิดกับบรรดาพนักงานมากกว่าผู้นำระดับอื่น

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หรือรองประธานบริษัทก็ได้ มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย เป็นหัวหน้างาน วางแผนในการปฏิบัติงาน ควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่องผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด

3. ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยผู้อำนวยการ ประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้จัดการใหญ่ และบางครั้งมีความหมายถึงคณะกรรมการอำนวยการของบริษัท มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงาน กำหนดนโยบาย มอบหมายวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ให้สมาชิกระดับต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชาปฏิบัติ วินิจฉัยสั่งการในเรื่องราวที่สำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การและติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การในกิจการอันสำคัญ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติการณ์ในองค์การ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



หน้าที่ของผู้นำในคณะกรรมการ

1. หน้าที่ของผู้นำระดับกลางและระดับสูง ในองค์การผู้นำประสบความสำเร็จ มักมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพนักงานตามสายงานไม่มากนัก แต่จะมีหน้าที่ปฏิบัติต่อการเป็นส่วนมากกว่าต่อหน่วยงานส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ หากจะรวบรวมหน้าที่ของผู้นำในส่วนที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชาโดยตรง อาจสรุปได้ดังนี้

1.1 จัดให้มีและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรกระทำดังนี้

1.1.1 มีการวางแผนในการปฏิบัติงานระยะยาว

1.1.2 แจกแจงวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การให้คณะกรรมการทุกคนได้

ตระหนักและรับทราบ

1.1.3 จัดให้มีและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ทางด้านการทำงานระหว่าง

สมาชิกในคณะกรรมการ

1.1.4 อธิบาย สิ่งการ และควบคุมงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและ

ส่วนบุคคล

1.1.5 ย้ำให้เห็นว่าหน่วยงานแต่ละหน่วย ต่างเป็นส่วนหนึ่งของ

องค์การ

1.1.6 มอบหมายงานโดยยึดหลักใช้คนให้เหมาะกับงาน

1.1.7 ประสานงานหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ผล

ตามเป้าหมาย

1.2 ปรับปรุงและรักษาไว้ซึ่งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน

และคณะกรรมการ ดังนี้

1.2.1 สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ

1.2.2 สร้างสรรค์การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการ

1.2.3 จูงใจและบำรุงขวัญของคณะกรรมการ

1.2.4 รักษาคุณและระเบียบวินัยขององค์การ

1.2.5 ใช้ระบบการจ่ายค่าจ้างและ เงินเดือนอย่างยุติธรรม

1.2.6 บริกรหาหรือร่วมกับฝ่ายบุคคลในด้านารยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง

ให้ออก ปลดออกจากงาน

1.2.7 จัดการฝึกอบรมบุคลากรในคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง

1.3 ควบคุมงานให้ถูกต้องตามมาตรฐาน ได้แก่

1.3.1 วางแผนการผลิต/การให้บริการ

1.3.2 บำรุงรักษาเครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3.3 ศึกษาเทคนิคและกระบวนการทำงานที่ทันสมัย เพื่อจะได้นำมา

พัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้า

1.3.4 ควบคุมคุณภาพของสินค้า/การให้บริการ

1.3.5 ป้องกันอุบัติเหตุและรักษาความปลอดภัยของสมาชิกในการทำงาน

2. หน้าที่ของผู้นำระดับต้น สำหรับผู้นำระดับต้น มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวัน อยู่ 6 ประการ ซึ่งเป็นไปในการงานด้าน การจูงใจ ด้านสังคม และการเสริมสร้างสุขภาพจิตแก่สมาชิก ในคณะทำงาน เพื่อบรรดาสมาชิกในคณะทำงานจะได้ทำงานด้วยความเข้าใจและมีความพึงพอใจ หน้าที่ดังกล่าว ได้แก่

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของคณะทำงาน ร่วมกันกับบรรดาสมาชิกในคณะทำงาน

2.2 ช่วยเหลือให้บรรดาสมาชิกในคณะทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3 ประสานงานและให้ความร่วมมือแก่คณะทำงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2.4 ท้าความเข้าใจความรู้สึกของบรรดาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้สมาชิก ในคณะทำงานแต่ละคนเข้ากันได้กับกลุ่มในการทำงาน

2.5 ให้ความสนใจแก่ส่วนรวมไม่ใช่ว่าเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในคณะทำงาน

2.6 สร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในคณะทำงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำในคณะทำงานจะต้องเป็นผู้ที่ทำให้เกิดนโยบายและโครงการของ องค์การโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิก จากนั้นก็จะมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ สมาชิก การควบคุมติดตามความก้าวหน้าของงาน การกระตุ้นให้สมาชิกทำงานด้วยความฉับไว ตลอดจนเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกทุกคน

คุณสมบัติของผู้นำคณะทำงาน

ผู้นำคณะทำงานที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ว่าจำเป็นมากมายหลายชนิดนอกเหนือจาก ความรู้ในงานโดยตรง จากความเห็นของนักวิชาการโดยทั่วไปอาจสรุปได้ว่า คุณสมบัติที่จำเป็น สำหรับผู้นำในคณะทำงานควรมีดังนี้

1. มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาถึงขั้นอัจฉริยะ แต่อย่างน้อยควรมีสติปัญญาดีพอที่จะสามารถแก้ปัญหาโดยทั่วไปขององค์การได้

2. ทันต่อเหตุการณ์ (Situation Sensitivity) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมรอบรู้ ในเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ในภาวะเศรษฐกิจ

ตกต่ำ ยอดขายของบริษัทลดลงอย่างรวดเร็ว ผู้บังคับบัญชามองข้ามความหวังที่จะเห็นผู้นำกระทำ การใด ๆ กันที เพื่อป้องกันความพ่ายแพ้ขององค์การ ความว่องไวต่อเหตุการณ์ ย่อมทำให้ผู้นำ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

3. มีอุปนิสัยในการทำงานเป็นระเบียบ (Effective Work Habits) ในองค์การ สมัยใหม่ที่เน้นหลักการด้านเอกสารและข้อมูล อุปนิสัยในการทำงานอย่างเป็นระเบียบและระมัด ระวังจะมีความสำคัญมากขึ้น ข้อหนึ่งของการทำงานอย่างเป็นระเบียบ คือ การใช้เวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีจะรู้จักเวลาในการทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ควบคุมโรงงาน อาจร่วมวงสนทนากับคนงานในขณะหยุดพักสั้น ๆ ช่าง่าย ซึ่งเสมือนว่าใช้เวลาไปโดยไร้ ประโยชน์ แต่ความจริงแล้วเขากำลังสร้างมิตรภาพกับบรรดาผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็รับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงงานพร้อมกันไปด้วย

4. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คุณสมบัตินี้สามารถพิจารณาได้สองลักษณะ ลักษณะแรกจะคล้ายกับแรงจูงใจเป็นความสามารถในการกระทำงานในตัวเอง โดยไม่ต้อง อาศัยแรงกระตุ้นหรือความสนับสนุนจากผู้อื่น คุณสมบัติเช่นนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่มิใช่เป็น ผู้นำในอนาคต ถ้ามีผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณลักษณะนี้ เขาอาจจะให้การสนับสนุนบุคคลผู้นั้นเพื่อ ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในวันข้างหน้า ลักษณะที่สองของความคิดริเริ่มจะเป็นแง่ความสามารถ ของการมองเห็นปัญหา ผู้นำที่มีคุณสมบัติเช่นนี้จะสามารถมองเห็นความจำเป็นในการกระทำงาน ชนิดใด ๆ หรือสามารถแก้ปัญหาก็จะได้รับการผลตอบแทนที่น่าพอใจ

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้น มิได้หมายความว่าต้องมีลักษณะยกตนข่มท่านหรือคุยโอ้อวด ผู้ที่มีความมั่นใจตนเองย่อมสามารถ จะควบคุมอารมณ์และจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีความเป็นปัจเจกชน (Individuality) พิจารณาได้จกบุคลิกภาพที่แตกต่าง จากผู้อื่น และอุปนิสัยในการทำงานที่มีความเด่นเป็นพิเศษ ความเป็นปัจเจกชนจะเป็นคุณลักษณะ เฉพาะตัวของผู้นำ

7. สนับสนุนผู้ร่วมงาน (Supportive Behavior) ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและ ส่งเสริมผู้บังคับบัญชาก็จะทำให้ขวัญของผู้นับถืองานดีขึ้น

8. ความสนใจทั้งผู้ร่วมงานและผลผลิต (People and Production) ผู้นำควรให้ความสนใจทั้งลูกน้องและผลผลิต โดยจัดสัดส่วนให้สมดุลกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share in Decisions) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มแล้ว ยังทำให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจนั้นด้วย

10. ทำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวัง (Expectation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อบรรดาผู้ร่วมงาน และสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงหวังได้จากผู้นำ คุณสมบัติข้อนี้จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานและเกิดประสิทธิผล (Productivity) ขึ้นพร้อมกันไปด้วย

11. สร้างความคาดหวังในระดับสูงให้เกิดขึ้นแก่บรรดาผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานว่าบุคคลนั้น ๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

12. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบโดยสม่ำเสมอถึงผลการทำงานของเขา การแจ้งให้ทราบจะเกิดขึ้นได้สองลักษณะ ลักษณะแรก คือ ผู้ร่วมงานจะได้ทราบว่าการทำงานของเขาเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ถ้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป ลักษณะที่สอง เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้เป็นผลดี ข้อมูลย้อนกลับเช่นนี้จะเป็นการเสริมแรงให้พฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องคงอยู่

13. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำแต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์ไม่เท่ากัน ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

13.1 เต็มใจที่จะทำการเสี่ยงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการตัดสินใจ ซึ่งอาจเกิดความคิดพลาดขึ้นได้ แต่ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงในข้อนี้

13.2 มีความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดใด ๆ ที่แปลกประหลาดหรือไม่น่าเป็นไป ได้ของผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานก็เป็นได้

13.3 มีความยืดหยุ่นในเรื่องนโยบาย ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้ละเลยกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร แต่เขาตระหนักดีว่าในบางครั้งนโยบายอาจต้องยืดหยุ่นเพื่อ

ประสิทธิภาพของงาน เช่น ผู้จัดการบริษัทโฆษณาอาจยอมให้พนักงานเขียนคำโฆษณาไปเขียน
คำโฆษณาที่สถานตากอากาศชายทะเล เพื่อจะได้เกิดความคิดที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้น

13.4 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เช่น ในเวลาที่รับฟัง
ความคิดใด ๆ ที่แปลกใหม่ของผู้ร่วมงาน อาจตัดสินใจลงมือกระทำอย่างรวดเร็ว เมื่อใครครวญ
ผลได้ผลเสียเรียบร้อยแล้ว เช่น ลองทดลองออกผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งค้นพบอย่างรวดเร็ว เพื่อจะได้
เป็นผู้นำตลาด ในขณะที่ผู้นำที่ขาดความคิดสร้างสรรค์อาจต้องขอเวลาศึกษาข้อมูล หรือตั้งคณะ
กรรมการขึ้นมาพิจารณาในเรื่องนี้

13.5 เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความ
คิดเห็นของผู้อื่นและรับฟังอย่างตั้งใจ

13.6 ไม่พึงใจอยู่กับความผิดพลาด ความผิดเป็นประสบการณ์ แต่ไม่ได้หมายความว่า
ความที่จะต้องฟังใจและพูดถึงอยู่เสมอ ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเรียนรู้จากความผิดพลาด
แต่ไม่ใช่นำมาคอยกล่าวซ้ำอยู่กับผู้ร่วมงานเสมอ ๆ

13.7 มีความรักงาน ผู้นำซึ่งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ จะ
เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรักงานและพอใจในงาน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ผู้ใกล้ชิด
เกิดความกระตือรือร้นไปด้วย

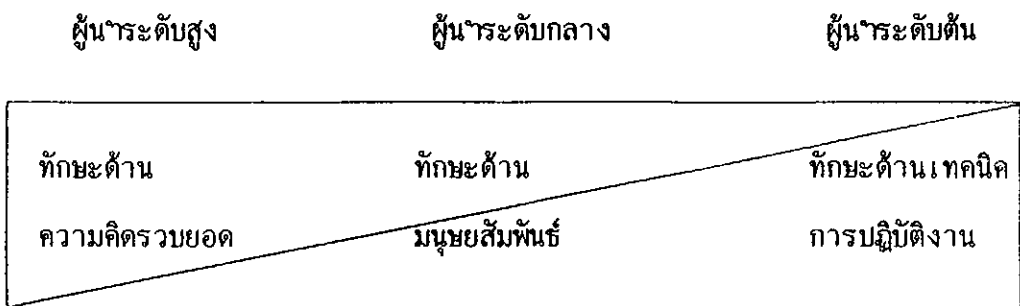
ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก ๆ สังคม แต่สิ่งที่สำคัญกว่าในสังคม
ที่ปกครองแบบประชาธิปไตย คือ ผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้จากบุคคลหนึ่งไปยัง
อีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นทุกคนมีโอกาสนักกันเป็นผู้นำได้เสมอ ได้มีผู้ค้นคว้าแบบต่าง ๆ ของผู้นำ
และพอสรุปได้ว่า สิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมิใช่สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ แต่เป็นประเภท
ของเพื่อนร่วมงาน หมายความว่า ผู้นำจะต้องยอมเสียสละความสนใจส่วนตัวเพื่อความสำเร็จ
ของกลุ่ม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองขึ้น และผลคือได้รับความ
เชื่อมั่นจากเพื่อนร่วมงาน อันจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดหมายอันกำหนดไว้

ทักษะของผู้นำคณะทำงาน

ทักษะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีในการบริหารงานของคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้ มาช้หน้าที่โดยตรง แต่เป็นสิ่งที่จะช่วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ความเข้าใจในเรื่องทักษะ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำ หรือการเตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้นำต่อไป ทักษะของ ผู้นำคณะทำงานที่จำเป็นอาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills) เป็นความสามารถ ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ที่ผู้นำในระดับต้นจำเป็นต้องมี เพราะผู้นำระดับต้นต้องสามารถ ทำหน้าที่แนะนำงาน สอนงาน หรือปฏิบัติเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกในคณะทำงาน ความสามารถ ชนิดนี้เกิดจากการฝึกหัดงาน การอบรมหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) เป็นความสามารถใน การเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและเหตุผลในการกระทำของบุคคล เหล่านั้น สามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรือค ำเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ ทักษะด้านนี้จำเป็นแก่ผู้นำทุกระดับ
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถใน การมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ของงานในองค์การ ตลอดจน ความสามารถในการคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ใครที่จะได้รับ ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ในทางใดและเมื่อใด ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ผู้นำระดับต้นไม่ควรมีทักษะชนิดนี้มากนัก แต่ผู้นำระดับกลาง และระดับสูง จำเป็นต้องมีทักษะชนิดนี้ สำหรับการวางแผนและนโยบายขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับและทักษะของผู้นำ แสดงได้ดังภาพประกอบ



ผู้นำทั้งสองระดับจะมีสัดส่วนของทักษะทั้งสามประเภทแตกต่างกันไป ทั้งนี้ลักษณะงานของแต่ละระดับเป็นสิ่งที่กำหนดสัดส่วน กล่าวคือผู้นำระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิค การปฏิบัติงาน แต่ทักษะด้านความคิดรวบยอดไม่ต้องมีมากนักก็ได้ สำหรับผู้นำระดับกลางนั้นจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด และผู้นำระดับสูงสุดต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ผู้นำในคณะกรรมการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการยินยอมหรือการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นผู้นำคนวัดอุปสรรค เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำคณะกรรมการจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและรู้จักภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำคือทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งผู้นำแต่ละระดับจะต้องมีความชัดเจนในบทบาทของตน นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถพิเศษในการสร้างความสัมพันธ์และประสานงานกับสมาชิกอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นคณะกรรมการจึงจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อควรคำนึงในการเป็นผู้นำคณะกรรมการ

ในการทำงาน บทบาทความเป็นผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคณะกรรมการ ซึ่งสมาชิกทุกคนของคณะกรรมการควรคำนึงว่า ทุกคนมีโอกาที่จะช่วยปฏิบัติงานได้ ไม่จำเป็นต้องคอยให้ประธานหรือผู้นำโดยการแต่งตั้งเป็นผู้ดำเนินการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีข้อควรคำนึงในการเป็นผู้นำคณะกรรมการดังนี้

1. ภาวะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Leadership can be Learned)

การเป็นผู้นำมาซึ่งสิ่งที่มีเกิดขึ้นตามกรรมพันธุ์หรือเป็นพรสวรรค์เฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการฝึกฝน ซึ่งเริ่มต้นจากการเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในคณะกรรมการและพัฒนาขึ้นได้จากประสบการณ์

2. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องกระทำร่วมกัน (Leadership is a Shared Matter)

การทำงานใด ๆ ผู้นำควรคำนึงว่าตนจะทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือที่ดีจากสมาชิกทุกคน ซึ่งผู้นำควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับสมาชิกทุกคน เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงานและสมาชิกรู้ขอบข่ายหน้าที่ของตน นอกจากนั้นยังควรให้ทุกคนทราบเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพราะความพอใจเกิดขึ้นได้ จากการที่ทุกคนได้มีโอกาสร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

3. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการทำงาน (Process Skills are Essential)

ในการทำงาน ผู้นำและสมาชิกจะต้องร่วมกันกำหนดกระบวนการในการทำงานไว้ให้ชัดเจนว่า "ใครจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไหร่" และมีการวางแผนงานและโครงสร้างของงานไว้ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และสมาชิกทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่ลงทั้งแรงกายและแรงใจ โดยเป็นผู้เสนอความคิด และลงมือปฏิบัติงานนั้นร่วมกัน

4. ผู้นำควรมีทักษะในการคิดค้นและหาวิธีแก้ปัญหา (Diagnostic Skill is Basic)

ในการทำงาน ผู้นำจะต้องคอยสอดส่องติดตามผลงานทุกระยะ และจะต้องคอยสังเกตอุปสรรค และปัญหาที่ทำงานล่าช้า แล้วพยายามวินิจฉัยปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหานั้นอยู่เสมอ

ในการทำงานโดยทั่วไป เราพบว่า สมาชิกคณะทำงานส่วนมากมักยึดบทบาทโดยบทบาทหนึ่งเพียงบทบาทเดียว เช่น เป็นประธาน เลขานุการ หรือผู้คอยสนับสนุนผู้อื่นโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเราเข้าใจว่าสมาชิกแต่ละคนมีความจำเป็นสำหรับกลุ่ม และสามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามได้เท่ากัน โดยควรฝึกบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ หมุนเวียนอยู่เสมอ ก็จะช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลงได้อย่างรวดเร็ว

การเป็นผู้นำคณะทำงานที่ดี หมายความว่าสถาบันใดหรือตำราเล่มใดจะสอนได้ แต่ต้องอาศัยเทคนิควิธีของแต่ละคน ในการแก้ปัญหาและอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักเป็นผู้ที่พยายามศึกษาและค้นคิดวิธีการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการทำงานของตนอยู่เสมอ

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 4

มนุษยสัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 10 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในคณะทำงานได้
2. ระบุหลักพฤติกรรมที่จำเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงานได้
3. เปรียบเทียบธรรมานบางหมวดได้และชี้แจงถึงความเหมาะสมที่จะยึดถือมา

ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงานได้

เนื้อหาวิชา

1. หลักการเบื้องต้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. พฤติกรรมกับหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงาน
3. หมวดธรรมที่เกี่ยวข้องกับการครองตน
4. ประโยชน์ที่ผู้นำและสมาชิกจะได้จากการปฏิบัติธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง

มนุษยสัมพันธ์

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์และ เปรียบเทียบกับธรรมานบางหมวดและอธิบายถึงประโยชน์ที่สมาชิกจะได้จากการปฏิบัติธรรมและผลสุดท้ายก็จะเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรม "กระเช้าศิลป์"

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. สังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
มนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน
กิจกรรมที่ 4 "กระเช้าศิลป์"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถ

1. เปรียบเทียบดอกไม้ ใบไม้ กิ่งไม้ และใบหญ้า เหมือนบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

และมาอยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกันเป็นคณะทำงาน

2. วิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมคณะทำงาน จากบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกอย่างไม่วายใจ

เวลา 20 นาที

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 6 คน 5 กลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เชือกหรือริบบิ้น 5 เส้น
2. กระดาษ 5 แผ่น
3. ปากกา 5 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. เมื่อแบ่งกลุ่มแล้วให้ทำงานกลุ่มตนเอง
2. ให้แต่ละคนรับใบหากิ่งไม้ ใบไม้ ดอกไม้ ใบหญ้า อย่างรวดเร็ว แต่ไม่อนุญาตให้คนใดคนหนึ่งเก็บมาหมดทั้งกิ่งไม้ ดอกไม้ และก้านใบ
3. เมื่อเก็บมาได้แล้ว ให้เอาเข้าซอมัดด้วยริบบิ้นหรือเชือก
4. ให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มอธิบายเปรียบเหมือนหน้าที่รับผิดชอบหรือธรรมชาติบุคคลที่แตกต่างกันออกไป แล้วมาร่วมทำงานกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย
5. ให้แต่ละกลุ่มนำดอกไม้มามัดรวมกันเป็นช่อเดียว

สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

การที่คณะกรรมการทำงานร่วมกันได้นั้น จะต้องมีการอาศัยซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นและการยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุผลย่อมทำให้การดำเนินงานไปถึงจุดมุ่งหมายด้วยความราบรื่น จะเห็นได้ว่าในหน่วยงานใดที่สมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ย่อมสร้างความอบอุ่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือบรรยากาศที่ดีของหน่วยงานเช่นกัน

มนุษย์สัมพันธ์กับการสร้างคณะทำงาน

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารงานองค์การ คือ การรู้จักทำงานร่วมกันเป็นคณะทำงาน การที่คณะทำงานจะดำรงอยู่ได้จะต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ในคณะทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานร่วมกันองค์การที่มีประสิทธิภาพ คณะทำงานจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ต้องยอมรับความสามารถและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อถือและให้เกียรติกัน เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถที่จะทำงานของเขาได้ด้วยตนเองสำเร็จ ไม่ก้าวก่ายสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น ถ้าไม่ต้องการความช่วยเหลือ
2. พร้อมทั้งจะช่วยเหลือกันเสมอ สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ไม่เกี่ยงงาน มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานเสมอ
3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี พยายามทุกวิถีทางที่จะให้ทุกคนมีโอกาสดำเนินการ แสดงความคิดเห็น ปัญหาและงานของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปในลักษณะสองทางหรือหลายทาง รู้จักการพูดในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
4. รู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ ความสัมพันธ์ในกลุ่มจะเกิดขึ้น ถ้าการทำงานนั้นเป็นไปอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบที่คล่องตัว หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานรู้จักวิธีการทำงานของตน
5. รู้จักใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ในการทำงานร่วมกันต้องมีวิธีการทำงานที่เป็นขั้นตอน สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องมีส่วนในการทำงาน การจัดกระบวนการในการทำงานของกลุ่มนั้น จะทำให้งานลุ่ส่วงไปด้วยอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และพร้อมกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย

หลักการเบื้องต้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นการอธิบายแนวทางซึ่งมนุษย์ในองค์การหรือนอกองค์การติดต่อสัมพันธ์กัน ด้วยความเชื่อว่าถ้าเราทำดีกับเพื่อนมนุษย์ บุคคลอื่น เขาจะมีความพอใจเมื่อเขามีส่วนเพิ่มกำลังและเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์การ ได้มีผู้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารองค์การ ซึ่งพอประมวลเข้ากันได้ 3 ประการ ดังนี้

1. รู้จักตน ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ และตั้งตนเป็นคนดี

หลักมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้ หมายถึง ตนและการครองตนซึ่งเป็นผู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ควรจะรู้จักว่าตนเองมีฐานะ ตำแหน่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความประสงค์หรือวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างไรที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และรู้จักวิธีครองตนให้เป็นคนดี มีเสน่ห์น่าเคารพ นับถือ น่าคบหาสมาคม และไว้วางใจจากผู้อื่น

2. การเข้าใจคน ต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่นเกี่ยวกับพื้นฐานของคนและธรรมชาติทางจิตใจของคนว่ามีความต้องการ ความคล้ายคลึงกันและมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ อย่างไร

หลักมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้ คือ การรู้จักและเข้าใจบุคคลากรเกี่ยวกับฐานะ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความรู้ความสามารถ ความประพฤตินิสัยใจคอ ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อปฏิบัติต่อกันได้เหมาะสม ที่เรียกว่า การครองตน นั่นเอง

3. การปรับตัว เมื่อรู้จักและเข้าใจคนอื่นแล้ว ก็ปฏิบัติตนเพื่อให้เข้าได้กับคนอื่น ด้วยการรักผู้อื่น การทำให้เกียรติผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เขามีความสุข

หลักมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้ หมายถึง วิธีปฏิบัติต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี โดยการใช้สื่อสัมพันธ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกทางกาย วาจา หรือใจ และการใช้สื่อสัมพันธ์อย่างอื่นนั้น ย่อมอยู่บนพื้นฐานของความรู้จักตน ความเข้าใจตน และมุ่งผลของงานด้วยแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ

พุทธธรรมกับหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างผลงาน

พุทธธรรมเป็นคำสอนในพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติของบุคคล ทั้งที่เป็นการปฏิบัติต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อสังคม และต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ให้ความสำคัญปฏิบัติได้ถูกต้อง และได้รับประโยชน์สุขในการดำรงชีวิต พุทธธรรมประกอบด้วยคำสอนหลายประเภท ได้แก่ คำที่แสดงไว้โดยมีจำนวนหัวข้อเป็นชุด ๆ ซึ่งเรียกว่า หมวดธรรม นอกจากหมวดธรรมแล้ว ยังมีคำสอนประเภทคาถาภาษิต ธรรมกถา และโอวาททานุศาสน์ต่าง ๆ อีกเป็นอันมาก

สำหรับหมวดธรรมหมวดหนึ่ง ๆ ยังประกอบด้วยหัวข้อธรรมรวมกันอยู่เป็นชุด ซึ่งเป็นข้อธรรมที่มีความหมายที่สนับสนุนเกื้อกูลกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น หมวดธรรม สังคัตถ 4 ประกอบด้วย ข้อธรรม 4 ข้อธรรม ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา ซึ่งข้อธรรมทั้ง 4 ข้อนี้ มีความหมายที่แนวปฏิบัติเพื่อการสงเคราะห์ผู้อื่น เป็นต้น

พุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหมวดธรรมต่าง ๆ จำนวนมาก เพราะพุทธธรรมเป็นคำสอนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ มุ่งให้ประโยชน์แก่การปฏิบัติต่อตนเองและต่อผู้อื่น หรือต่อสังคมโดยส่วนรวมอยู่แล้ว

ในที่นี้จะได้เสนอหมวดธรรมสำคัญที่สมาชิกในคณะกรรมการควรจะนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ 10 หมวด ดังนี้

1. พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ
2. สังคัตถ 4 เป็นธรรมอันเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล หลักการสงเคราะห์ผู้อื่น
3. ขรवासธรรม 4 เป็นธรรมสำหรับการครองตน การครองชีวิตของบุคคล
4. สัมบุตติธรรม 7 เป็นธรรมเพื่อการเป็นคนดี
5. กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นธรรมอันเป็นคุณสมบัติของการเป็นมิตรดี
6. ราชธรรม 10 เป็นธรรมของนักปกครอง นักบริหาร
7. สารณียกรรม 6 เป็นธรรมอันเป็นหลักการอยู่ร่วมกัน
8. อปรหานิยธรรม 7 เป็นธรรมเพื่อความเจริญของผู้บริหารเพื่อความสามัคคี

9. ค่ายวตา 6 เป็นธรรมเพื่อการเคารพกัน

10. ปฏิสันถาร 2 เป็นหลักแห่งการต้อนรับการทักทาย เพื่อความสัมพันธ์อันดี

เมื่อพิจารณาความมุ่งหมายของหมวดธรรมทั้ง 10 หมวด ดังกล่าวนี้อาจนำมา
ประยุกต์เข้ากับหลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้คือ

1. การรู้จักตนหรือการครองตน การตั้งตนเป็นคนดี มีหมวดธรรมที่มีความหมายที่
เป็นประโยชน์ต่อหลักมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้คือ พรหมวิหาร 4 อรหังสาธรรม 4 ปัสสูริสธรรม 7
กัลยาณมิตรธรรม 7 และราชธรรม 10

2. การเข้าใจคนหรือการครองตน หมวดธรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้
คือ ปัสสูริสธรรม 7

3. การปรับตนหรือวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดี มีหมวดธรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักมนุษย-
สัมพันธ์ข้อนี้ คือ สังคหวัตถุ 4 สารณียธรรม 6 คารวตา 6 อปริหานิยธรรม 7 และปฏิสันถาร 2

สาระของหลักพุทธธรรมที่ควรนำมาใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างคณะทำงาน

สาระของหมวดธรรมและข้อธรรมแต่ละข้อที่ใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ สำหรับสมาชิก
ในคณะทำงานได้จากคำอธิบายของพระราชมุนี (ประยูรย์ บยุตโรต) ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์
ฉบับประมวลธรรม พ.ศ.2528 ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
ของสมาชิกในคณะทำงานตามความหมายของธรรมแต่ละข้อนั้น ได้จากการนำเอาพฤติกรรมสมาชิก
กลุ่มแบบต่าง ๆ มาประยุกต์เข้ากับความหมายของข้อธรรม และได้จากพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ใน
คำอธิบายความหมายของข้อธรรมนั้น

1. พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลัก
ความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า
ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์โลกทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วยข้อธรรม 4 ข้อ
ได้แก่

1.1 เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

พฤติกรรมของสมาชิกในความหมายของข้อธรรมนี้คือ ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพหรือผู้ร่วมงานแต่ละคน

1.2 กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ มีความสงสารเห็นใจ เมื่อสมาชิกประสบปัญหาในการปฏิบัติงานหรือได้รับความเดือดร้อนก็ให้ความช่วยเหลือแก้ไขความเดือดร้อน

1.3 มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใส บันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ แสดงความยินดียกย่องชมเชย เมื่อสมาชิกทำงานบรรลุผลสำเร็จ แสดงความยินดีเมื่อสมาชิกได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือได้วุฒิสูงขึ้น เป็นต้น

1.4 อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักและชังพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รู้จักวางเฉยสงบใจ มองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีอยู่แล้ว

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงานตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่เพื่อนร่วมงานทุกคน ไม่หวั่น รับฟังจากทุกฝ่ายด้วยความเที่ยงธรรม

2. สังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยข้อธรรม 4 ข้อ ดังนี้

2.1 ทาน การให้ คือ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วย
สิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เป็นคนเอื้อเพื่อ
เผื่อแผ่ ช่วยเหลือให้ทรัพย์สิ่งของเพื่อสมาชิกจะช่วยตนเองในอนาคตได้ จัดหาวัสดุสิ่งของอุปกรณ์
มาให้บริการ ให้ความรู้ ค้ำปรึกษา แนะนำ และสั่งสอนในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน

2.2 ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีซาบซึ่งใจ คือ กล่าวคำสุภาพ
ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กันถือ ตลอดจนคำแสดงประโยชน์
ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้ยินยอมตาม

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ รู้จักถ่อมตน
ไม่ดูต่ำกว่ากล่าวด้วยถ้อยคำสุภาพไพเราะ ๗ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักกล่าวชมเชย สรรเสริญ
กล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ก่อให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กันถือ
สามารถพูดชี้แจงให้เหตุผลและจูงใจให้สมาชิกในคณะทำงานปฏิบัติตามได้

2.3 อุตตจริยา การประพฤติเป็นประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ
บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ช่วยเหลือเกื้อกูล
เพื่อนร่วมงาน ขวนขวายช่วยเหลือในการทำงาน แก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ทำตน
ให้ประโยชน์ต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่เห็นแก่ตัว

2.4 สมานัตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ
ในชนทั้งหลายและเสมอในทุกๆ โดยร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข หรือการร่วมสุขร่วมทุกข์

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงานตามความหมายข้อธรรมนี้คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์กับ
เพื่อนร่วมงานในการทำงานและร่วมปรึกษาหารือ ช่วยเหลือ แนะนำเสมือนญาติโดยปฏิบัติตน
เช่นนั้นตลอดไป

3. ฉราวาสธรรม 4

ฉราวาสธรรม 4 คือ ธรรมสำหรับฉราวาส ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการ
ครองชีวิตของคฤหัสถ์ ประกอบด้วยข้อธรรม 4 ข้อ

3.1 สัจจะ คือ ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทาจริง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ มีความจริงใจ ในการพูดและการกระทำทุกชนิด เป็นคนซื่อสัตย์ และจริงใจ ประพฤติตนอยู่ในความซื่อสัตย์ สุจริต และปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเที่ยงธรรม

3.2 ทมะ คือ การฝึกฝน การข่มใจฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัด ตัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

พฤติกรรมของสมาชิกตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ รู้จักควบคุมอารมณ์ ไม่แสดง ความโกรธ ไม่เอาแต่ใจตนเอง ไม่คิดเอาแต่ได้ โดยคิดถึงอกเขาอกเรา รู้จักสร้างและระวัง รักษาบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ สามารถข่มใจ ควบคุมจิตใจและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้

3.3 ขันติ คือ ความอดทน ต้องทาหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นใจในจุดหมาย ไม่ท้อถอย

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ขยันขันแข็ง อุทิศ เวลาให้แก่งาน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลดี ด้วยความเอาใจใส่ ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้ง หน้าที่การงาน มีความอดทน ตั้งใจทาหน้าที่การงานความด้วยความขยันหมั่นเพียร

3.4 จาคะ คือ ความเสียสละ สละกิเลส สละความสุขสบาย และผลประโยชน์ ส่วนตนได้ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่น พร้อมทั้ง จะร่วมมือช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คับแคบ เห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว

พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เสียสละทุกอย่างเพื่อให้ กิจการขององค์การก้าวหน้า เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าพบ ทาความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงาน ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่น และพร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือ เห็นประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

4. สัปปุริสธรรม 7

สัปปุริสธรรม 7 คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ประกอบด้วยข้อธรรม 7 ข้อ คือ

1.1 **สัมมัญญา** ความรู้จักหลักหรือรู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผลและรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ ๆ จึงจะทำให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้น ๆ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ มีความรู้ ความเข้าใจงานหลักการ ทฤษฎี กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน รู้วิธีปฏิบัติตามหลักการต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลตามต้องการ

4.2 **อัทธัญญา** ความรู้จักอรรถ รู้จักมุ่งหมาย หรือรู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไรเมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับจากการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

4.3 **อัตตัญญา** ความรู้จักตน คือ เรานั้นว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม โดยตรวจสอบว่า บัดนี้เท่าไร อย่างไร และประพฤติให้เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือสมาชิก และรู้จักปรับปรุงตนและประเมินงานของตนอยู่เสมอ

4.4 **มัตตัญญา** ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี รู้จักประมาณในการรับ และการบริโภคปัจจัยสี่ หรือรู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักประมาณในการลงทุนอาญา

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ มอบหมายงานได้เหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถของสมาชิก รู้จักความพอดีในการใช้คน เงิน วัสดุ และวิธีการสำหรับบริหารงาน รู้จักประมาณในการวางตนให้พอดี ไม่เป็นกันเองหรือถือตัวจนเกินไป จนเป็นเหตุให้ขาดความเคารพยำเกรงหรือห่างจนเกินไป

4.5 **กาลัญญา** ความรู้จักกาล คือ รู้จักเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้อำนาจเวลา ให้อำนาจเวลา ให้อำนาจเวลา เป็นต้น

พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เป็นคนตรงเวลา ไม่ตักทนิ ผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น รู้จักลำดับความสำคัญของงาน แล้วดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับระยะเวลาและโอกาส

4.6 ปริสัญญูตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชนและรู้จักที่ประชุม รู้กิจริยาที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจริยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ รู้จักแบบแผนขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความต้องการของกลุ่มบุคลากร แล้วสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มบุคลากรนั้นได้อย่างเหมาะสม

4.7 ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิงหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตักทนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน รู้จักนิสัยใจคอและความสนใจ ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

5. กัลยาณมิตรธรรม 5

กัลยาณมิตรธรรม 7 คือ องค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือ ทานที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอาสมาชิกประเภทต่าง ๆ ในคณะทำงานเป็นสำคัญ ประกอบด้วยข้อธรรม 7 ข้อ คือ

5.1 ปิรย พฤติกรรมสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ แสดงความเป็นมิตร ไม่ถือตัว ทำให้บุคลากรเกิดความสบายใจในขณะสนทนาอยู่ด้วย ให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ใดถาม

5.2 ครุ นำเคารพ ในฐานะประพฤติกวแก่ฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เป็นที่พึ่งให้ความปลอดภัยและความอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง

5.3 ภาวนีโย นำเจริญใจหรือนำยกย่องในฐานะทางคุณหรือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ท้าให้ระลึกและเอ่ยอ้างด้วยความซาบซึ้งภูมิใจ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานและการแก้ปัญหา และมีคุณธรรมอย่างน่ายกย่องสรรเสริญ ควรถือเอาตัวอย่าง ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารงานของตนทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

5.4 วัตตา คือ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ รู้จักใช้วิธีการและโอกาสที่เหมาะสมในการพูดชักจูง ชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจ แล้วปฏิบัติตามเป็นที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักแนะนำได้เหมาะสมกับสถานที่และโอกาส

5.5 วจันทิมม อตทนตอถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ชักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ อตทนฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงานตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ อตทนตอถ้อยคำที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรด้วยความเยือกเย็น รับฟังคำปรึกษา ชักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ ด้วยความอดทน ฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว

5.6 คัมภีรญจะ กะถิง กิตตา แถลงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ และให้เรียนรู้เรื่องที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ อธิบายเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้ อธิบายชี้แนะวิธีปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนให้บุคลากรเข้าใจชัดเจนได้

5.7 ฐน อัญฐาเน นิโยชะโย ไม่ชักน้าในอฐาน คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลหรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ไม่ชักชวนสมาชิกให้กระทำการสิ่งที่ไม่ดีงามถูกต้อง ขัดกับหลักศีลธรรมหรือประเพณีชั่ว

6. ราชธรรม 10

ราชธรรม 10 หรือทศพิธราชธรรม ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง ประกอบด้วยข้อธรรม 10 ข้อ ดังนี้

6.1 ทาน การให้ คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือบุคคลทั่วไป และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ สละทรัพย์สิ่งของ ช่วยเหลือสมาชิก และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

6.2 ศีล ความประพฤติดีงาม คือ สวรรวกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาเกื้อกูลให้ความเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ มีความประพฤติดีงาม ตามหลักศาสนา ยึดมั่นในศาสนา รักษาชื่อเสียงของตน มิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

6.3 บริจาคะ การบริจาค คือ การเสียสละความสุขสำราญเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ อุทิศตน อุทิศเวลา เพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและประชาชนทั่วไป

6.4 อาชวะ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทางสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจริงใจ

6.5 มัทวะ ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่ง หยาบคาย กระด้าง ถือตน มีความสง่างามเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้รับความรักความรักดี แต่มีขาดยาเกรง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของธรรมข้อนี้ คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่งหยาบคาย ไม่กระด้างและถือตัว มีกิริยาสุภาพ อ่อนโยน

6.6 ตะปะ ความทรงเดช คือ แผลเผาไฟเลสดัดทามาให้เข้ามาครอบครองอย่าให้ จิตใจ ระวังยับยั้งชั่งใจ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจให้สมบูรณ์

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ มีความขยันหมั่น เพียรและตั้งใจเด็ดเดี่ยวมั่นคงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เสร็จสมบูรณ์ ไม่โลเลเปลี่ยน ใจง่าย

6.7 อักโรชะ ความไม่โรครธ คือ ไม่กริ้วกราด ลุอาณาความโรครธจนเป็นเหตุ ให้วินิจฉัยความและการกระทำต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจักษ์ไว้ ระวังความ ชุนเคือง วินิจฉัยความและการกระทำด้วยจิตอันราบเรียบเป็นของตนเอง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ไม่เป็นคนจู้จี้รห ดุนเฉียว ก้าวร้าว ระรานผู้อื่น มีเมตตาประจักษ์ไว้ วินิจฉัยความและการกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยจิต สงบราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

6.8 อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เกณฑ์แรงงานเกิน ขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนแก่ผู้อื่น

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ไม่บีบบังคับเพื่อน ร่วมงานด้วยอำนาจในการใช้แรงงานและการเรียกรับทรัพย์ รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึก ว่าถูกบีบบังคับ ไม่ใช้อำนาจข่มขู่ กดขี่เบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชา

6.9 ขันติ ความอดทน คือ ทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกาย น่าเบื่อหน่าย เพียงไรก็ไม่ทอดย ถึงจะถูกยั่ว ถูกหยัดด้วยถ้อยคำเสียดสี ฉากถางอย่างใดก็ไม่หมดกำลังใจ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ อดทนต่องานที่ ตรากตรำ ถึงจะลำบากเหน็ดเหนื่อยเพียงใด หรือจะถูกยั่วถูกหยันด้วยถ้อยคำอย่างใดก็ไม่ ท้อถอย หมดกำลังใจ

6.10 อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรม คือ วางตนเป็นหลักแน่นอนในธรรม คงที่ ไม่เอนเอียงหวั่นไหว สถิตมั่นในธรรมทั้งในส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติ เคลื่อนคลาดวิบัติไป

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมอันดีขององค์การ ปกครอง บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรมและถูกต้องตามระเบียบราชการและองค์การ

7. สารณียกรรม 6

สารณียกรรม 6 เป็นธรรมที่ตั้งแห่งความไว้ระลึกลึงธรรมเป็นเหตุให้ระลึกลึงกัน หลักการอยู่ร่วมกัน ประกอบด้วยข้อธรรม 6 ข้อ ดังนี้

7.1 เมตตากายธรรม ตั้งเมตตากายธรรมในเพื่อน พรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงอาการสุภาพ เคารพ นับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพและด้วยความเคารพ นับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง

7.2 เมตตาวจีกรรม ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

พฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ำให้คำแนะนำสั่งสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความหวังดี ำให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขามีปัญหาและความเดือดร้อนด้วยวาจาสุภาพ

7.3 เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดหาสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดหาแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ มองผู้บริหารในแง่ดี และมีหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อเพื่อนร่วมงานเสมอ เคารพในความเป็นคน และำให้ความยอมรับนับถือในธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ และำให้บริการแก่บุคลากรทุกคน เพื่อช่วยำให้เขาทำเนิงานต่าง ๆ ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7.4 สาธารณภคิ ได้ของสิ่งมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นามาเจสียเจือจางให้ได้มีส่วนร่วมมาใช้สอยบริโภคทั่วกัน

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ จัดสรรค์และบริการด้านวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อใช้อย่างเหมาะสม และทั่วถึงกัน

7.5 สีสสามัญญา มีความบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ มีความประพฤติดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของสังคม

7.6 ภิณฐีสสามัญญา มีภิณฐีดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้นสิ้นทุกข์ หรือจัดปัญหา

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อนี้คือ ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยความเห็นชอบร่วมกัน เห็นชอบในหลักการสำคัญร่วมกับผู้อื่นในการจัดปัญหาที่เกิดขึ้น รักษาความสามัคคีระหว่างบุคคลด้วยกัน

8. อปปริหานิยกรรม 7

อปปริหานิยกรรม 7 ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ประกอบด้วยข้อธรรม 7 ข้อ ดังนี้

8.1 หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกันเสมอ ๆ เข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือ หรือสัมมนาต่าง ๆ

8.2 พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ประชุมร่วมกับบุคลากรอย่างพร้อมเพรียง สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในการประชุม

ทุกครั้ง อยู่ร่วมการประชุมตลอดระยะเวลาของการประชุม แล้วเลิกจากการประชุมพร้อมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาและปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างพร้อมเพรียงกัน

8.3 รับผิดชอบต่อสิ่งที่มิได้ปฏิบัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ได้ล้มล้างสิ่งที่ปฏิบัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมันตามหลักการที่วางไว้เดิม

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อตกลงหรือหลักการที่ได้วางไว้ ไม่เปลี่ยนใจง่าย ไม่โลเล ไม่วางกฎเกณฑ์ กติกา ข้อบังคับ หรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่คิดไปจากระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมของสถานศึกษา

8.4 ท่านเหล่านี้เป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็น ถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ เคารพผู้อาวุโส กว่า แม้จะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาก็ให้ความเคารพนับถือและรับฟัง

8.5 บรรดาอุลสตรีกุลกุมารทั้งหลายให้อยู่ดีโดยภูมิข่มเหงหรืออุคคร่าชิงใจ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ำให้เกียรติแก่ บุคลากรสตรี ไม่ล่วงเกิน ข่มเหงน้าใจเพื่อนร่วมงานสตรีในทางชั่ว

8.6 เคารพสักการะ บูชาเจดีย์ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยไว้ให้ ธรรมมิกลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทราบไป

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เคารพ สักการะ บูชาเจดีย์ บูชานิยสถาน ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ ประจําชาติ ประจําองค์การมิได้ขาด

8.7 จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่อรหันต์ทั้งหลาย ในที่นี้หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักในใจของประชาชนทั่วไป

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ำให้ความช่วยเหลือ อุปการะ และค้ำครองแก่สิ่งที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ

9. คำยวตา 6

การวตา 6 ความเคารพ ควรถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะพึงใส่ใจและปฏิบัติด้วยความเอื้อเพื่อ หรือด้วยความหนักแน่นจริงจัง การมองค่าและความสำคัญแล้วปฏิบัติต่อบุคคลหรือสิ่งนั้นโดยถูกต้อง ด้วยความจริงใจ ประกอบด้วยข้อธรรม 6 ข้อ ดังนี้

9.1 วัตถุประสงค์รวตา ความเคารพในพระศาสนา

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ ยึดมั่นในศาสนา ที่ตนนับถือ จัดให้มีพระพุทธรูปไว้สักการบูชาในหน่วยงานหรือประจำสำนักงาน จัดกิจกรรม วันสำคัญทางศาสนา และประเพณีและพิธีกรรมทางศาสนาเสมอ ๆ

9.2 ชัมมการรวตา ความเคารพในธรรม คือ เคารพหน้าที่ เคารพด้วยการ ทำหน้าที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เคารพในวิชาชีพ ของตนและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพจะไม่ทำให้เสื่อมเสียหรือเป็นเหตุให้ผู้คนเหยียดหยาม วิชาชีพของตน เคารพต่อหน้าที่ของตนด้วยการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ำหน้าที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

9.3 สังฆการรวตา ความเคารพในสงฆ์ หมายถึง กลุ่มองค์กร องค์การ องค์กรประชุม

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ เคารพและ ถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลง มติการประชุมขององค์กร เคารพต่อกลุ่มโดยให้กลุ่มมีส่วนร่วมหรือให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มในปัญหา หรือเรื่องที่สำคัญ

9.4 สิกขการรวตา ความเคารพในการศึกษา คือ การเห็นคุณค่าของการ ศึกษาที่ำให้คนได้รับประโยชน์ที่สมบูรณ์ 3 ประการ ได้แก่ ความฉลาดหรือสติปัญญา มีความรู้ ในวิชาชีพ และมีมนุษยธรรม

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะทำงาน ตามความหมายของข้อธรรมนี้คือ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเหมาะสมกับฐานะ และตำแหน่งของตน ขวนขวายหาความรู้ใส่ตน อยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนทันสมัยทันเหตุการณ์ อยู่ตลอดเวลา

9.5 อัมมมาทการรวตา ความเคารพในความไม่ประมาท คือ ความเป็นอยู่ อย่างไม่ขาดสติ ได้แก่ การดำเนินชีวิตโดยมีสติเป็นเครื่องกำกับ ความประพฤติและการกระทำ ทุกอย่าง ตระหนักในสิ่งที่ควรกระทำและละเว้น ใส่ใจในที่อยู่เสมอในหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ ยอมปล่อยปละละเลย

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะกรรมการ ตามความหมายของข้อธรรมนี้ ต้องรักษาระเบียบตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส ตระหนักในสิ่งที่พึงกระทำและพึงละเว้น ว่าจะอยู่เสมอนหน้าที่รับผิดชอบ ไม่ยอมปล่อยปละละเลย กระทำด้วยความจริงใจ รอบคอบ และรู้หน้าที่เรื่อยไป

9.6 ปฏิสันถารคารวตา ความเคารพในปฏิสันถาร

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะกรรมการ ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ให้ความสะดวกผู้ได้บังคับบัญชาในการเข้าพบ ปรีกษาหารือ เอาใจใส่ ให้การต้อนรับและทักทายปราศรัยเมื่อบุคลากรเข้าพบ

10. ปฏิสันถาร 2

ปฏิสันถาร 2 การต้อนรับ การรับรอง การทักทายปราศรัย ประกอบด้วยข้อธรรม 2 ข้อ ดังนี้

10.1 อามิสปฏิสันถาร คือ การปฏิสันถารด้วยสิ่งของ

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะกรรมการ ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ การให้ ต้อนรับ การรับรองแก่บุคลากรที่เข้าพบอย่างเหมาะสมกับฐานะ ต้อนรับบุคคลที่เข้าพบหรือเยี่ยมเยียน โดยการจัดหาอาหารหรือที่พักตามความเหมาะสม

10.2 ธรรมปฏิสันถาร คือ ปฏิสันถารด้วยธรรมหรือโดยธรรม

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะกรรมการ ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ทักทายปราศรัยกับเพื่อนร่วมงานทันทีที่พบกัน ต้อนรับบุคลากรที่เข้าพบ ด้วยการอยู่พูดคุย สนทนา ให้คำปรึกษา แนะนำสั่งสอน มีโอกาสพูดคุยเป็นการส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อทราบปัญหาและความเดือดร้อน แล้วจะได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือต่อไป ทักทายปราศรัยกับเพื่อนร่วมงานด้วยวาจาทำทางที่เป็นมิตร เพื่อดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น

ข้อธรรมะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ประเสริฐสุข ซึ่งพระพุทธองค์ได้บัญญัติไว้ สมาชิกในคณะกรรมการควรนำไปฝึกปฏิบัติให้ติดเป็นนิสัย อันจะยังประโยชน์ให้เกิดความสุขแก่ตนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อไป

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 5

การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 10 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความสามารถดังนี้

1. อธิบายแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. บอกความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งในอดีตและปัจจุบันได้
3. บอกสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงานได้
4. เปรียบเทียบระหว่างข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งได้
5. วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในแต่ละวิธีได้
6. ระบุปัจจัยที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพได้

เนื้อหาวิชา

1. แนวคิด กระบวนการ หลักการ และความหมายของความขัดแย้ง
2. สาเหตุของความขัดแย้งในคณะทำงาน
3. ผลดีและผลเสียของความขัดแย้งในคณะทำงาน
4. การบริหารความขัดแย้งและการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในคณะทำงาน
5. เงื่อนไข และลักษณะที่เป็นปัญหาของความขัดแย้ง

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และความหมายของความขัดแย้ง ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในอดีตและปัจจุบัน สาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งในคณะทำงาน

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 5 "แม่น้ำจระเข้"

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย
3. เอกสารประกอบเรื่องแม่น้ำจระเข้

การประเมินผล

1. สังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน
กิจกรรมที่ 5 "แม่น้ำจระเข้"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมแล้ว มีความสามารถ

1. อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจของคณะทำงานตนเองส่วนรวมได้
2. วิเคราะห์บทบาทของตัวละครได้
3. แสดงความคิดเห็นต่อค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในหมู่บ้านได้

เวลา 20 นาที

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 6 คน 5 กลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษ 5 แผ่น
2. ตัวอย่างละครเรื่องแม่น้ำจระเข้ 30 ชุด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรจะใช้ผู้แสดง 5 คน ซึ่งได้ฝึกซ้อมไว้ก่อน และออกมาแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดู แต่ไม่บอกชื่อเรื่องให้สมาชิกรู้

"แม่น้ำจระเข้"

เหตุเกิดขึ้น ณ หมู่บ้านตอนใต้ซึ่งอยู่ใกล้กับหมู่บ้านโพธิ์ทอง แต่ทว่ามีแม่น้ำขวางกั้น และยิ่งไปกว่านั้นแม่น้ำยังมีจระเข้ดุร้ายตัวใหญ่อยู่ด้วย ชาวบ้านจะมีการติดต่อกันได้ก็โดยทางเรือเท่านั้น เพราะไม่มีสะพานเชื่อมสองหมู่บ้านนี้เลย

แพน และแก้วตา เป็นหนุ่มสาวคู่หนึ่งซึ่งรักใคร่ชอบพอกันมาก ทั้งสองมีความต้องการที่จะได้พบหน้าอยู่ใกล้ชิดกันเหมือนเช่นคู่รักหนุ่มสาวทั่ว ๆ ไป แพนมีอาชีพเป็นช่างไม้อาศัยอยู่ที่

หมู่บ้านโพธิ์ทอง ปกติแผนมักจะข้ามฝั่งมาเยี่ยมเยียนแก้วตาอยู่เสมอ คราวหนึ่งแผนไม่มาหาแก้วตา แก้วตาอดที่จะคิดถึงต่อไปไม่ได้ จึงพยายามที่จะหาทางข้ามแม่น้ำไปเยี่ยมแผนให้ได้ แต่ก็ต้องพบอุปสรรค เพราะเธอไม่มีเรือ

นายช้างเป็นเพื่อนที่เคยเรียนร่วมชั้นเดียวกับแก้วตา มีอาชีพเป็นช่างต่อเรืออยู่ในหมู่บ้านดอนไผ่ แก้วตาจึงไปหานายช้างเพื่อขอยืมเรือ แต่นายช้างไม่มีใจเอื้อเฟื้อเพื่อนเลย ชำร่ายยังพูดว่า "ถ้าอยากได้จริง ๆ ก็ต้องมีสิ่งแลกเปลี่ยน คือ ตัวเธอเอง"

แก้วตาารู้สึกผิดหวังมาก ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร จึงไปปรึกษานางสาวเดือน ซึ่งเป็นเพื่อนสนิทกัน แต่แล้วเธอก็ต้องผิดหวัง และต้องขมขื่นใจยิ่งขึ้นเมื่อนางสาวเดือนพูดว่า "ไม่ว่าอะไรของฉัน เธอโตแล้ว เธอตัดสินใจเอาเองเถอะ"

ความผิดหวังยิ่งทำให้แก้วตาเศร้าโศกเสียใจ คิดถึงแผนผู้รักอย่างสุดจะทนทานได้ จึงตัดสินใจกลับไปหานายช้าง จ้างอินยอมเสียตัวให้นายช้างก็ทำตามสัญญาให้ยืมเรือไปใช้ได้

เข้าวันนั้นแผนและแก้วตามีความสุข มีชีวิตชีวามากด้วยแรงคิดถึงกัน และไม่ได้พบหน้ากันนานเกือบสองสัปดาห์ จนกระทั่งตะวันบ่ายคล้อยลง แก้วตาไม่อาจปิดบังแผนได้อีก จึงตัดสินใจเล่าเรื่องที่เกิดขึ้นให้แผนฟัง

ครั้นแผนได้ยินได้ฟังจนตลอดแล้วก็ไม่สามารถระงับอารมณ์กรรธาไว้ได้ จึงต่อว่าแก้วตาที่เป็นคนใจง่ายและไม่ยอมรับแก้วตาไว้เป็นผู้รักต่อไป แก้วตาผิดหวังและเสียใจมาก แก้วตาจึงไปเล่าเรื่องให้นายทวนซึ่งเป็นเพื่อนของนายแผน นายทวนรู้สึกไม่พอใจเพื่อนของตนจึงไปต่อว่านายแผน และที่สุดก็เกิดมีวณนัตพิเศษเกิดขึ้น ซึ่งแก้วตาก็ตอบยืนยันอยู่ด้วย

2. เมื่อเล่าเรื่องจบแล้ว ให้ผู้ฟังช่วยตั้งชื่อเรื่องและให้แต่ละคนหาคะแนนตัวละคร

5 ตัว

ก. ใจคร "ดีมาก"

ข. ใจคร "ดี"

ค. ใจคร "ปานกลาง"

ง. ใจคร "เลว"

จ. ใจคร "เลวมาก"

ให้แต่ละคนตัดสินใจเอง ห้ามปรึกษากัน

3. ให้เวลาเข้ากลุ่มย่อยปรึกษากันได้ แล้วส่งตัวแทนออกมาสรุปและให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ

4. วิทยากรตีตารางไว้บนกระดาน และจัดคะแนนของแต่ละกลุ่ม

ชื่อบุคคลในเรื่อง	ดีมาก กลุ่ม	ดี กลุ่ม	ปานกลาง กลุ่ม	เลว กลุ่ม	เลวมาก กลุ่ม
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
น.ส. แก้วตา	/				
น.ส. เดือน		/			
นายแผน			/		
นายช้าง				/	
นายทวน					/

5. หลังจากแต่ละกลุ่มให้คะแนนแล้ว สมาชิกร่วมกันอภิปราย และตอบคำถาม เช่น

- 5.1 มีกลุ่มใดบ้างที่ไม่สามารถตกลงกันได้ เพราะเหตุใด
- 5.2 คนเรามองสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันด้วยสาเหตุอะไร
- 5.3 ในการทำงานหรืออยู่ร่วมกันเราขัดแย้งกัน เพราะเหตุใด
- 5.4 ปัญหาสามัญที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
- 5.5 ได้ข้อคิดอะไรบ้างจากกิจกรรม

สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

การอยู่กันสังคมนั้น เราต้องยอมรับว่าคนเราแตกต่างกันในด้าน ค่านิยม วัฒนธรรม ความคิดความเชื่อ ซึ่งเป็นภูมิหลังของแต่ละคน แต่การที่จะอยู่กันให้มีความสุขได้นั้นต้องมีความอดทน เสียสละ และเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น กรณีนายแผน ถ้าจะใช้หลักศีลธรรมก็อาจจะว่านายแผนเป็นคนเลว ขาดศีลธรรมประจักษ์ ถ้าใช้หลักมนุษยธรรมหลัก ความรัก ความเมตตา กรุณา ก็อาจจะว่านายแผนเห็นแก่ตัว ดังนั้นการมาทำงานด้วยกันจึงต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็ต้องมีเหตุผลและหนทางแก้ไขได้ และในกิจกรรมนี้ที่วิธีการ (Process) มากกว่าเนื้อหา (Content) เพื่อฝึกการทำงานของคนทำงานมากกว่าจะมาหาความจริงที่ใครดีใครเลว

การบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน

ในการทำงานเป็นคณะทำงานมักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ ความขัดแย้งนั้น อาจเป็นระดับบุคคล เช่น รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาขัดแย้งกับรองอธิการฝ่ายวิชาการหรืออาจเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับกลุ่มผู้ปฏิบัติการ เป็นต้น เมื่อมีความขัดแย้งขึ้นในคณะทำงาน ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนจะต้องช่วยกันแก้ไข การทำความเข้าใจเรื่องความขัดแย้งจึงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน 2 คำรวมกัน คือ "Figers" หมายถึง การต่อสู้ (To Strike) และ "Con" หมายถึง ด้วยกัน (Together) ตามความหมายเดิม จึงหมายถึง การต่อสู้กัน (Strike Together)

روبินส์ (Robbins) ได้ให้คำจำกัดความซึ่งจะเป็นความขัดแย้งแต่เดิมว่า "ความขัดแย้งเป็นการติดต่อสังสรรค์ทุกรูปแบบที่มีการต่อต้านและเป็นปรปักษ์ต่อกัน ซึ่งรวมไปถึงการมีเป้าหมาย ค่านิยมและความสนใจที่ต่างกัน รวมทั้งการติดต่อกันทั้งแบบกบปิดและเปิดเผย

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทางคือ

1. สมัยเก่าหรือดั้งเดิม 2. สมัยพฤติกรรมศาสตร์และ 3. สมัยแนวปฏิบัติริยาสัมพันธ์

1. สมัยดั้งเดิม ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ส่วนสภาพของความขัดแย้งนั้นถือว่าเป็นเกิดจากความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะของมนุษย์และงาน การไว้ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำภายในองค์การใดองค์การหนึ่งเหล่านั้น ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึงทำได้โดยทางกายภาพโดยให้ฝ่ายบริหารระดับสูง เข้ามาร่วมดำเนินการ

การแก้ไข ทั้งนี้โดยถือว่าเป็น "หน้าที่" และมี "อำนาจ" อยู่ในมือ คือ "กฎหมาย" อยู่แล้ว และยังยอมรับกันว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะใน องค์การ จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคล ผู้กระทำ หรือก่อเหตุ นั้น ดังนั้นนักบริหารไม่ควรที่จะ ดำเนินการอะไรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ในสมัยเก่าเชื่อว่า ความขัดแย้งเกิดจากทั้งส่วนบุคคลและฝ่ายบังคับบัญชาตามลำดับ ชั้นขององค์การ และยังเชื่ออีกว่าความขัดแย้งมักจะนำมาพุดกันในระดับสูงขององค์การมากกว่าระดับล่าง ๆ ที่มักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นจริง ในการศึกษาสมัยก่อนการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งโดยหลักการจะมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

1. การเอาชนะหรือการใช้ อำนาจหน้าที่ตัดสินใจฝ่ายเดียว วิธีนี้ถือเป็นภาระ หน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงสุดที่ดำเนินการ ผลของการตัดสินใจที่จะออกมา ทุกฝ่ายจะต้อง ยอมรับ เพราะคนที่อยู่ระดับสูงย่อมมีประสบการณ์มากกว่าในการแก้ปัญหาเหล่านี้

2. การประนีประนอม

วิธีนี้ใช้กันมากเช่นกัน เป็นการแยกแยะความแตกต่างออกมา การใช้วิธีนี้ดูเหมือนว่า ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ แต่เป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้งภายในองค์การลงมาบ้าง เท่านั้น

การแก้ไขปัญหาทั้งสองวิธีก็มิอาจจะมีประสิทธิภาพนัก แต่นักวิชาการในสมัยเก่าก็มี เหตุผลอย่างหนึ่งคือ เชื่อว่าผู้บริหารทั้งหลายจะเป็นผู้ที่มีเหตุผลดีอยู่แล้ว เปรียบเทียบกับลูกน้อง เป็นการยอมรับว่าฝ่ายจัดการเป็นผู้ที่มีเหตุผล ย่อมรู้ความต้องการของตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถวางแผนได้อย่างมีเหตุผลและสามารถนำองค์การสู่ความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทัศนะเดิมยังเชื่ออีกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นผลของสังคม การหย่าร้าง การ นัดหยุดงาน ซึ่งอาจจะควบคุมโดยการควบคุมหรือป้องกัน

ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความหมายในทางลบต่อคนทั้งหลายโดยทั่วไป เป็นสิ่งที่เลวร้าย จำเป็นต้องหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งก่อให้เกิดความไม่สะดวกแก่ทุกฝ่าย เป็นที่มาของปัญหาทั้ง หลายทั้งปวง นักทฤษฎีองค์การสมัยเก่ามองไม่เห็น หรือไม่ให้ความสำคัญของความขัดแย้ง การผสมผสานขององค์การจะหาสำเร็จได้โดยการใช้ อำนาจหน้าที่ที่ลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้น

เป็นเครื่องมือ โดยผ่านขั้นตอน กฎเกณฑ์ วิธีการ เทคนิคต่าง ๆ คือ ใช้ระบบอำนาจหน้าที่ กับพลังผลักดันในองค์การทุกระบบและถือว่าอำนาจนี้เป็นความชอบธรรม

2. สมัยพฤติกรรมศาสตร์

แนวทางนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การ ที่มีความสลับซับซ้อนในแง่ของโครงสร้าง เป็นธรรมชาติของความขัดแย้งที่จะมีการตกลงกัน ไปได้ การแข่งขันในเรื่องศักดิ์ศรีระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งย่อมแข่งขัน กันด้วยอำนาจ ดังนั้นไม่แน่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เราควรจะคิดหาวิธีแก้ไข ความขัดแย้งกันดีกว่า

ในด้านปรัชญาของความขัดแย้ง เกิดจากพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะแก้ไขได้โดยชี้และเข้าใจถึงสาเหตุของความ ขัดแย้ง เป็นผลมาจากความสลับซับซ้อนของระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ ส่วนทางแก้ไขนั้น เชื่อว่าความขัดแย้งแก้ไขได้โดยการศึกษาถึงสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อ สามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้ และเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างระหว่างมนุษย์และกลุ่มต่าง ๆ การขจัดความ ขัดแย้งก็หมายถึงขจัดความแตกต่างเหล่านั้น ซึ่งเป็นไปได้ยาก ดังนั้นเป้าหมายของการบริหาร ความขัดแย้งที่ดีก็คือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างมนุษย์กลุ่มต่าง ๆ ด้วยกัน

ในทัศนะนี้ก็คือ เรายอมรับว่ามีความขัดแย้งในองค์การแน่นอน แต่ถือว่าความขัดแย้ง นั้นจะ เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การ

3. สมัยแนวปฏิบัติริยาสัมพันธ์

ในทัศนะของแนวนี้นี้คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ โดยมองความขัดแย้งในแง่ดี และสร้างสรรค์ แต่จะแตกต่างกันตรงที่

3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น

3.2 ควรจะกระตุ้นให้เกิด (ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า)

3.3 การบริหารความขัดแย้งก็คือ การยอมรับว่ามีความขัดแย้งและกระตุ้น

เพื่อให้เกิดการแก้ไข

3.4 ถือว่าการแก้ไขปัญหามาจัดแย้งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารองค์การ และควรจะกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์การ เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง ย่อมหยุดอยู่กับที่ในด้านความคิดเห็น อาจจะมีการตัดสินใจที่ขาดความมีเหตุผล ไม่เหมาะสม และยิ่งกว่านั้น ย่อมทราบดีที่องค์การล้มเหลวได้ง่าย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทัศนะเก่า และแนวทัศนะใหม่ ดังนี้

1. แนวทัศนะเก่า มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และควรที่จะกำจัดความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งเกิดจากการขาดการติดต่อสื่อสาร ขาดความเข้าใจ และไว้วางใจ และการไม่เปิดเผยของทั้งสองฝ่าย สิ่งแวดล้อมมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น ความก้าวร้าว ย่อมเกิดจากสภาพการณ์ในสิ่งแวดล้อมที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และเชื่อว่ามนุษย์เรารักดีไว้วางใจได้ ความดีอยู่ ณ ธรรมชาติของมนุษย์

2. แนวทัศนะใหม่ มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ควรจะกระตุ้นให้มี แต่จะต้องควบคุมไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดจากการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ตอบแทนอันจำกัด เช่น อาหาร สถานภาพ ความรับผิดชอบ อำนาจ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ที่มีลักษณะก้าวร้าวและต้องการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นผลมาจากความไม่พอใจ และความต้องการที่จะปรับปรุงองค์การหรือหน่วยงานที่ไม่สามารถรอคอยให้เกิดขึ้นเองได้ตามธรรมชาติ จึงยอมรับว่าส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากความขัดแย้ง

นอกจากนี้ ฟิลเลย์ (Filley) ได้ขยายความหมายของความขัดแย้งออกไปอีกว่า

1. จะต้องมิบุคคลอย่างน้อย 2 คน หรือเป็นกลุ่มที่มีการติดต่อสัมผัสกัน
2. ทั้ง 2 ฝ่ายมีเป้าหมายต่างกัน หรือมีค่านิยมไม่ตรงกัน หรือในเหตุการณ์เดียวกัน

แต่ทั้ง 2 ฝ่าย ต่างรับรู้ไม่เหมือนกัน

3. ในการปะทะสังสรรค์กันนั้น ฝ่ายหนึ่งพยายามให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือพยายามลดความสำคัญ หรือพยายามที่จะกดอีกฝ่ายเพื่อฝ่ายตนชนะ

4. ทั้ง 2 ฝ่ายประจัญหน้าหรือเผชิญหน้ากัน ด้วยการแสดงพฤติกรรมต่อต้าน

5. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะสร้างความไม่สมดุลขึ้นโดยพยายามให้ฝ่ายตนมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

เดคเกอร์ และซุลลิแวน (Decker and Sullivan) ให้ความคิดเห็นว่าการขัดแย้งถูกมองได้ 2 แง่ คือ แง่พฤติกรรม และแง่กระบวนการ ในแง่ของพฤติกรรม กล่าวได้ว่าความขัดแย้ง คือ สภาพของการรับรู้ระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงานอีกฝ่ายหนึ่งมีเป้าหมายที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน และบางครั้งฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ความรู้สึกต่อต้านหากมีความรุนแรงก็จะแสดงออกให้เห็นได้ด้วยวาจา กิริยาท่าทาง สีหน้า รวมทั้งการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ส่วนความขัดแย้งที่มองในแง่ของกระบวนการคือ ภาวะที่เกิดขึ้นภายหลังจากได้รับรู้ถึงความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความคิด ทศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึก และความต้องการของบุคคล 2 ฝ่ายหรือหลายฝ่าย

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดหรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล จากคำจำกัดความของความขัดแย้ง จะเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิกิริยาในทางลบเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงในบางสถานการณ์ ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาในทางบวกได้

ภาวะความขัดแย้งของคณะทำงาน

ปัญหาสำคัญของการทำงานเป็นคณะทำงาน โดยทั่ว ๆ ไป คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานที่บุคคลมีความขัดแย้งกันสูงมาก จะใช้วิธีการติดต่อกันเป็นลายลักษณ์อักษร ในรูปของการบันทึกข้อความ ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องที่ควรพูดจากัน ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้และแก้ไขได้

อรุณ รักธรรม ได้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากร คน เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ และพื้นที่ ในจำนวนจำกัด เมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวนี้จะมีกลุ่มบางกลุ่มได้น้อยกว่าความต้องการ ผู้นำของแต่ละกลุ่มก็จะโต้แย้งเกี่ยวกับความจำเป็นและความสำคัญของกลุ่มตน
2. ความต้องการผลประโยชน์ ซึ่งในข้อนี้ได้แบ่งความต้องการออกเป็นสองส่วนคือ ความต้องการผลประโยชน์ส่วนบุคคล และความต้องการผลประโยชน์ของกลุ่ม
3. ความแตกต่างในเป้าหมาย เนื่องจากกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมักจะมีเป้าหมายเฉพาะอย่าง จึงทำให้มีเป้าหมายของงานที่แตกต่างกัน และเป็นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ
4. ในด้านข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ถ้าหากแต่ละกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกันหรือรู้ความจริงมาคนละอย่าง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป
5. เรื่อง "ค่านิยม" เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ เช่น ดุลยพินิจด้านค่านิยม (Value Judgment) ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม และแต่ละภาค รวมทั้งเชื้อชาติ ศาสนา และสีผิว เป็นต้น
6. ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความแตกต่างในเป้าหมายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ มักจะตามมาด้วยความแตกต่างกันในการรับรู้ที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้
7. "ความเชื่อ" ความเชื่อของแต่ละกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่มาจากสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายผลิต และฝ่ายตลาด จะมีความเชื่อซึ่งแตกต่างกัน

8. "ความคิดเห็นและความรู้" ของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมมาโดยตลอดจนกลายเป็นสามัญสำนึกที่ว่าต่างฝ่ายต่างก็ถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น

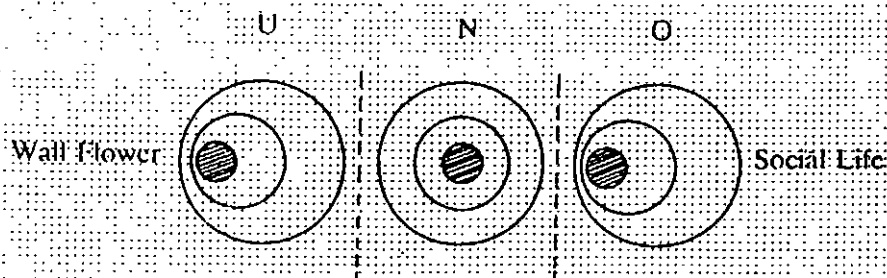
9. "โครงสร้างขององค์กร" อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร เช่น แบบระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัดและทักษะความชำนาญ เหตุผลอยู่ที่กฎระเบียบขององค์กรซึ่งบางอย่างคืนความรู้สึกตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่น การขาดโอกาสในความคิดริเริ่ม จึงรวมกลุ่มเพื่อต่อสู้กลุ่มผู้บังคับบัญชา

10. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือพฤติกรรมในองค์กร เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ ย่อมทำให้เกิดการยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

11. การติดต่อสื่อสารข้อความ การติดต่อสื่อสารความที่เลว เป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดความขัดแย้งในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารทางเดียวจากผู้บังคับบัญชา ลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อมูลที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไม่ตรงกับเจตจำนงค์ของผู้สั่งการ ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจผิด

12. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาท และสถานภาพที่ได้รับจากองค์กร บุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่ม การปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มในสังคมองค์กร เป็นต้น ก็อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรได้

จากพฤติกรรมดังกล่าว 3 ระดับนี้ ถือว่าเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลปกติทั่วไป ซึ่งเราเรียกว่าเป็นประเภท (Normal Expression) อย่างไรก็ตามยังมีบุคคลอีก 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมของคนชอบแสดงออก (Over Expression) และพฤติกรรมของคนประเภทไม่ชอบแสดงออก (Under Expression) ดังนั้นในหลักการของ U N O Personality จึงจัดบุคลิกภาพของคนเราจากพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 3 แบบ 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้คือ



1. U Personality เป็นบุคลิกภาพแบบเงียบขรึม
 U = Under Expression คือ แสดงออกน้อยกว่าบุคคลทั่วไป
2. N Personality เป็นบุคลิกภาพของคนทั่ว ๆ ไปที่พบเห็น
 N = Normal Expression คือ แสดงออกแบบปกติเหมือนบุคคลทั่วไป
3. O Personality เป็นบุคลิกภาพที่ชอบแสดงออกมากกว่าชอบอยู่นิ่ง
 O = Over Expression คือ ชอบแสดงออกมากกว่าบุคคลทั่วไปทั้งกิริยา ท่าทาง และคำพูด

จากพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ จะเห็นได้ว่าคนเรามีความถนัดในการแสดงออกไม่เหมือนกัน กล่าวคือ U เป็นคนพูดน้อย เงียบขรึม ไม่ชอบแสดงออก หรือบางทีก็ถูกเรียกว่าเป็น Shut in ซึ่งตรงกันข้ามกัน O จะเป็นคนพูดเก่ง คล่องแคล่ว Show off ซึ่งทั้งหมดนี้จะเน้นให้เห็นความแตกต่างของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งการจัดแบ่งอาจจะมาจากการไม่เข้าใจหรือการไม่ชอบพูดคุยหรืออาจจะพูดคุยมากเกินไปก็ได้

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

เมื่อเรายอมรับแล้วว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงควรเตรียมเผชิญกับความขัดแย้ง ดังที่ Schmidt, Thomas, Millgate c]t Olsen) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดการสร้างสรรคและทำลาย ในที่นี้จะกล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง เฉพาะในส่วนดีของความขัดแย้งหรือจากคำที่ว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า แก่องค์กร (Conflicts Make Progress) และพิจารณาในแง่ประโยชน์คือ

- (1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ขององค์กร
- (2) ก่อให้เกิดความคิดที่สามซึ่งเหนือกว่า
- (3) เป็นการทำให้กลุ่มต้องแสวงหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- (4) กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น
- (5) เป็นการทำให้แต่ละกลุ่มต้องตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานของตนให้รอบคอบเพื่อ

แข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่น

- (6) แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เด่นชัด
- (7) ช่วยในการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม
- (8) ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวยิ่งขึ้นภายในองค์กร

ในแง่ผลเสียของความขัดแย้ง ถ้าในองค์กรมีความขัดแย้งสูงมาก จะทำให้สุขภาพขององค์กรไม่สมบูรณ์หรือมีลักษณะไปในแง่การทำลาย ซึ่งทำให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร เนื่องจากทนดูและทນร่วมทำงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยไปจากเดิมมาก
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป จนอาจจะนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผลได้
4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งนั้นไปขัดกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ต้องการทำงานอย่างสงบและสันติ การทำงานเป็นคณะทำงานหรือต้องการความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าการแข่งขันซึ่งดีชิงเด่นกัน
5. เกิดการปิดเปิดการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น
6. เกิดภาพลวงตาในทางลบมากขึ้น ความแตกต่างและข้อผิดพลาดในผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ถูกมองเห็นจะมีมากกว่าความเป็นจริง แต่ในขณะเดียวกันที่แต่ละกลุ่มมองดูตัวเองจะเห็นข้อแตกต่างและข้อบกพร่องน้อยกว่าที่ควรจะเป็นจริง
7. ทำให้เกิด "จุดบอด" ขึ้น โดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้

การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารหรือการจัดการกับความขัดแย้งนั้น มีวิธีการ 3 ประการด้วยกันคือ 1. วิธีการกระตุ้นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และสร้างสรรค์ 2. วิธีลดความขัดแย้ง และ 3. วิธีการยุติความขัดแย้งที่รุนแรง จะขอกล่าวแต่ละวิธีดังต่อไปนี้

1. วิธีการกระตุ้นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และสร้างสรรค์ มีวิธีการอยู่หลายแบบดังนี้ คือ

1.1 การส่งเสริมให้มีการแข่งขันโดยเสนอระบบรางวัลผลตอบแทนแบบจูงใจ และค่ายก่งขมเขย เป็นลายลักษณะอักษรสำหรับกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันกันขึ้น อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับคณะทำงาน โดยเฉพาะจะกลายเป็นผู้นำคณะทำงานซึ่งคอยกระตุ้นให้คณะทำงานตัวเองกระตือรือร้นขึ้น และจะส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งที่ให้บริการแก่องค์กร เนื่องจากบทบาทและสถานภาพของผู้นำคณะทำงานที่ต้องการนำคณะทำงานตัวเองให้เด่นล้ำกว่าคณะทำงานอื่น

1.3 ทำการปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การที่เฉื่อยชา โดยการนำบุคคลภายนอกเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากพฤติกรรม (ทัศนคติ ค่านิยม บทบาท ความเชื่อ การรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด) และภูมิหลังเกี่ยวกับประสบการณ์ ทักษะและรูปแบบของการบริหารที่แตกต่างจากเดิมอย่างมากนั่นเอง

1.4 การออกแบบและจัดโครงสร้างองค์การใหม่ซึ่งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคณะทำงาน หน่วยงาน แผนงานและฝ่ายต่าง ๆ ใหม่ ระเบียบนี้จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความต้องการในการปรับตัวใหม่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระเบียบนี้ โดยผู้บริหารระดับสูงจะสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เปิดเผย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง เมื่อแต่ละคณะทำงานใหม่ในองค์การได้รับการส่งเสริมให้แสดงทัศนะของตนออกมา

2. วิธีลดความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งที่แม้ว่าจะเป็นทางที่มีประโยชน์และสร้างสรรค์ แต่ถ้าอยู่ในระดับสูงเกินไปจะกลายมาเป็นความขัดแย้งในเชิงทำลาย ดังนั้นผู้บริหาร

ความขัดแย้งที่มีความสามารถจะต้องทราบถึงวิธีการลดความขัดแย้งที่มีมากเกินไปให้ลงมาอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีวิธีการอยู่หลายแบบคือ

- 2.1 ให้ข่าวสารหรือข้อมูลที่แสดงมิตรต่อกันในระหว่างคณะทำงานที่มีความขัดแย้งนั้น
- 2.2 เพิ่มการสื่อสารระหว่างคณะทำงานให้มากขึ้น
- 2.3 ใช้วิธีการผสมผสานผลประโยชน์ระหว่างคณะทำงานให้มาทำงานร่วมกัน เพื่อผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะทำให้ได้รับรางวัลผลตอบแทนและคำยกย่องจากองค์การร่วมกัน ซึ่งวิธีนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือ (Co-operation) และความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานมากกว่าที่จะแข่งขันกันเอง ทำให้สามารถลดความขัดแย้งลงไปได้มาก
- 2.4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สัมฤทธิ์ผลเพื่อให้แต่ละคณะทำงานมีพฤติกรรมที่เป็นปทัสถาน มีค่านิยม และทัศนคติที่ใกล้เคียงกัน โดยยึดหลักของเหตุและผลอันเดียวกัน ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลที่ดียิ่งจะช่วยลดความเข้าใจผิดและความขัดแย้งได้
- 2.5 การจัดระบบการบริหารงานใหม่ โดยพยายามจัดระบบให้มีความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่และระบบย่อยให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีระบบการสื่อสารข้อมูลที่ดี เป็นตัวเชื่อมและสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างระบบนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งลงไปได้มาก
- 2.6 การจัดระบบรางวัลผลตอบแทนกับการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และเสมอภาคกันในทุก ๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 การใช้มาตรการการพัฒนาองค์การ โดยการมุ่งที่จะยกระดับความไว้วางใจกัน ความเปิดเผย ความร่วมมือร่วมใจกัน และความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในคณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานและเพื่อลดความขัดแย้งและการนำไปสู่ระบบการพัฒนาแก้ไข ปัญหาขององค์การร่วมกัน ในบรรยากาศที่เปิดเผยอบอุ่น และเต็มไปด้วยความรับผิดชอบสูง
- 2.8 การส่งเสริมให้สภานิติความรับผิดชอบต่อส่วนรวมของแต่ละคณะทำงาน กล่าวคือ การสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในทางที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การอยู่ด้วยเสมอ ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลงเหลือแต่ความขัดแย้งที่มีสาระประโยชน์ต่อองค์การเท่านั้น

3. วิธีการยุติความขัดแย้งที่รุนแรง ซึ่งวิธีการยุติความขัดแย้งก็แบ่งเป็น 3 แบบ คือ

3.1 การครอบงำหรือการระงับ เช่น การบังคับให้ยกเลิกความขัดแย้งนั้น การหลีกเลี่ยง การใช้เสียงส่วนใหญ่ลงมติ และแบบที่นิยมมากที่สุดก็คือการไกล่เกลี่ย โดยผู้บริหารที่แต่ละคณะทำงานซึ่งมีความขัดแย้งนั้นให้ความเคารพนับถือและเกรงใจ ซึ่งก็จะไกล่เกลี่ยให้เลิกแล้วต่อกัน

3.2 การแก้ปัญหาร่วมกัน โดยให้กลุ่มที่ขัดแย้งกันนั้นมาทำงานเพื่อเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน หรือหาผลลัพธ์ของปัญหาโดยการลงความเห็นที่สอดคล้องร่วมกัน

3.3 การประนีประนอมจะเป็นวิธีการสุดท้ายในการแก้ปัญหายุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้ง เพราะเป็นวิธีการยุติความขัดแย้งที่ยังมีจุดอ่อนอยู่มาก และโดยปกติแล้วภายหลังจากการประนีประนอมก็ไม่ได้มีผลลัพธ์มาช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จจนเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้เลย

การตกลงกันในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง มีหลักดังนี้

1. ทุกฝ่ายที่ต้องการตกลงกันทำงานเพื่อแสวงหาทางแก้ปัญหานี้
2. จะช่วยให้ทุกคนยอมรับว่าเป็นปัญหาที่ควรจะต้องแก้ไข ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปัญหานี้

3. บางคนอาจจะพบว่า เป็นการง่ายที่จะเกี่ยวข้องกับปัญหาคความขัดแย้ง ถ้าหากทุกคนในกลุ่มยอมรับว่าการทำงานเป็นกลุ่มนั้น มีเป้าหมายที่ทุกคนเหมือนกัน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ แต่เป็นความเข้าใจกันเท่านั้น เพื่อจะได้ทำงานต่อไปเท่านั้น

อนึ่ง ลักษณะของการทำงานเป็นคณะทำงานนั้น ลิปปิทท์ (Lippitt) ได้จำแนกดังนี้

1. คณะทำงานต้องการความเข้าใจและความรับผิดชอบทางใจต่อเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นงานประจำ งานโครงการ หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ความเข้าใจและผูกพันทางใจด้วยกันย่อมเป็นที่มาของการสร้างคณะทำงาน

2. คณะทำงานต้องการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกันของคนและกลุ่ม ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดที่จะทำได้ โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าต้องการเปลี่ยนแปลง อาจจะต้องการความแตกต่างกันหลาย ๆ ด้าน

3. คณะทำงานจะสำเร็จได้ในเมื่อมีการยืดหยุ่น จับใจต่อความจำเป็นต่าง ๆ ของบุคคลอื่น และการสร้างสรรค์ได้รับการกระตุ้นเท่านั้น

4. คณะทำงานจะมีประสิทธิภาพที่สุด ในเมื่อภาวะผู้นำมีน้ำใจในการร่วมด้วย

5. คณะทำงานต้องการกลุ่มที่พัฒนาวิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัญหาหรือสถานการณ์บางอย่างโดยเฉพาะ

6. คณะทำงานกำหนดคุณสมบัติโดยความสามารถของกลุ่ม ในการตรวจสอบกระบวนการเพื่อการปรับปรุงงานในฐานะคณะทำงาน

7. สำหรับกลุ่มที่ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นบรรยากาศขององค์การควรจะมีส่วนในการกระตุ้นให้ภาวะผู้นำให้สมาชิกมีส่วนร่วม

8. คณะทำงานย่อมจะใช้ประโยชน์ของขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีแนวทางสำหรับการวินิจฉัยสั่งการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

9. คณะทำงานมีความต้องการ การไว้วางใจและการเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างกัน

10. คณะทำงานย่อมมีความสำเร็จในเมื่อบรรดาสมาชิกมีความรู้ลึกของการเป็นเจ้าของ

ประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งของบุคคล

ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเองเมื่อเผชิญกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่าง

ที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่ตนเองชอบทั้งคู่ (Approach-Approach Conflict) แต่จะต้องเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ (Approach-Avoidance Conflict) ทว่าที่ตัดสินใจมากกว่าจะเลือกดีหรือไม่หรืออาจจะเป็นสิ่งที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่ (Avoidance-Avoidance Conflict) แต่จะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้แก่ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับภาวะที่ต้องยินยอมให้กับฝ่ายหนึ่ง แต่ก็ต้องมีข้อขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลบังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน หรือต้องปฏิบัติงานที่ขัดกับความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ หรือความต้องการของตนเอง

2. ความขัดแย้งขององค์การ

องค์การประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ หรือระหว่างองค์การกับภายนอกองค์การ ความขัดแย้งขององค์การเป็นการต่อสู้ดิ้นรนต่อสู้ที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นได้ของทั้ง 2 ฝ่ายที่มีเป้าหมายที่ไม่ไปในทางเดียวกัน ต่อสู้กันเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือฝ่ายหนึ่งรุกไล่หรือขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล และเมื่อ 2 ฝ่าย ทำงานร่วมกันก็จะถือว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายตรงข้ามแทนที่จะเป็นผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบขององค์การที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงาน

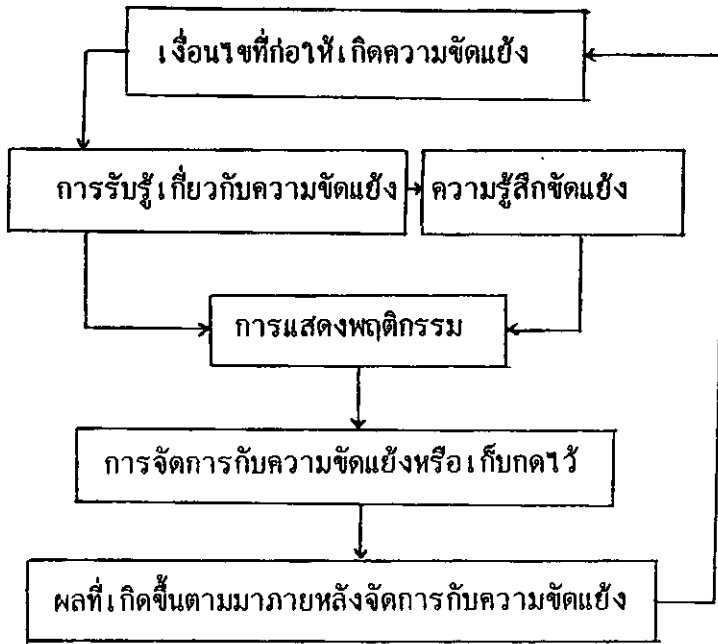
ความขัดแย้งทั้งของบุคคลและขององค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ การวินิจฉัยความขัดแย้งและจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ต้องอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และการตัดสินใจ นักทฤษฎีองค์การ เชื่อว่า พฤติกรรมการตัดสินใจเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านจิตวิทยาและสรีรวิทยาของคน รวมทั้งระบบสื่อสาร สภาพภายในองค์การ สถานการณ์ เวลา และสภาพ

แวดล้อม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความคิดรวบยอดที่ผลักดันให้บุคคลมีแนวคิดของตนเอง แนวคิดในลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารนั้นด้วย การจัดการกับความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมการบริหารอย่างหนึ่ง ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะมีผลต่อการที่จะจัดการกับความขัดแย้งเป็นไปในลักษณะใด อาจเป็นไปในทางทำลายองค์การหรือสร้างสรรค์องค์การให้มีการพัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น

กระบวนการขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหาคือหน้าที่ของผู้บริหาร การแก้ไขปัญหาคือการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารที่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องชี้บ่งได้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และประเมินภาวะความขัดแย้งได้ ฟิลเลย์ (Filley, Quoted in Deker and Sullivan) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการขัดแย้งเพื่อช่วยอธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้จัดการแก้ไขความขัดแย้งให้เกิดผลในทางลบน้อยที่สุด

ฟิลเลย์ (Filley) ระบุว่า ความขัดแย้งและการพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นไปตามกระบวนการ ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

จากภาพประกอบ 6 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการความขัดแย้งโดยเริ่มต้นจากมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จากนั้นแต่ละฝ่ายจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะรู้สึกว่ามีความขัดแย้งและแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งอาจได้รับการพิจารณาแก้ไขหรือเก็บกดไว้ ซึ่งผลที่ตามมาอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นผลเสียต่อองค์การ

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition) หมายถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์นี้อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเท่านั้น แต่อาจจะเป็นสิ่งที่เสริมให้ระดับของความขัดแย้งสูงขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ผลักดันให้เกิดความขัดแย้ง เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล ปัญหาของปฏิภณสัมพันธ์ และเงื่อนไขขององค์การ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors)

องค์ประกอบส่วนบุคคลนี้ นิวแมน และบรูเอเฮล (Newman and Bruehl) ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (Background) ได้แก่ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยมและความเชื่อ ตลอดจนประสบการณ์

1.2 แบบแผนของแต่ละบุคคล (Style) สิ่งที่มีมนุษย์ประพฤติปฏิบัติส่วนเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งจะแตกต่างจากของผู้อื่น ได้แก่

1.2.1 แบบแผนของจิตใจ (Psychological Style) มนุษย์แต่ละคนมีการรับรู้และนึกคิดตามแบบแผนของตนเอง โดยธรรมชาติทุกคนมีแนวโน้มที่จะคิด สังหรณ์ รู้สึก และมีสติในสิ่งต่าง ๆ แบบแผนของจิตใจของแต่ละคนเกิดจากเป้าหมาย ค่านิยม ทักษะ ความต้องการ ความเชื่อของบุคคล เป็นต้น

1.2.2 แบบแผนของอารมณ์ (Emotional Style) มนุษย์ทุกคนมีอารมณ์ต่าง ๆ ผสมผสานกัน คือ อารมณ์ดีมีความเป็นมิตร อารมณ์ร้าย คือ ดึงและความมีเหตุผลและไม่มีเหตุผล แต่ละคนอาจจะมีลักษณะเด่นของอารมณ์แต่ละแบบไม่เหมือนกัน คนที่มีอารมณ์แบบเดียวกันทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นง่าย

1.2.3 แบบแผนของการสื่อความหมาย (Negotiation Style) ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์กับแบบแผนของอารมณ์ด้วย ก็จะกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย แบบแผนพื้นฐานของมนุษย์มี 3 แบบแผน คือ ก้าวร้าว (Aggressive) เฉย ๆ (Passive) และกล้าแสดงออก (Assertive)

1.2.4 แบบแผนของภาวะผู้นำ (Leadership Style) มนุษย์ต่างก็มีแบบแผนในการเป็นผู้นำของตนเอง อาจเป็นแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย หรือแบบปล่อยตามสบาย ถ้าในกลุ่มมีผู้นำหลายคนและมีแบบแผนของภาวะผู้นำต่างกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มก็มีได้ง่ายขึ้น

1.2.5 แบบแผนอื่น ๆ (Other Styles) ซึ่งขึ้นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อันเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดู และสิ่งแวดล้อม

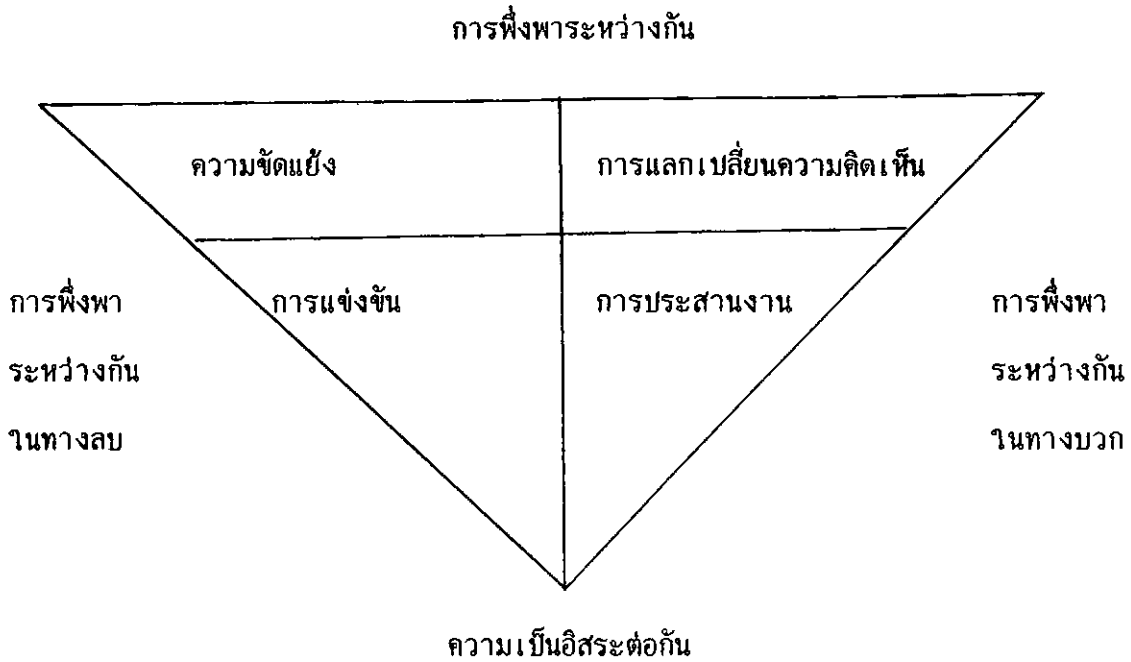
1.3 การรับรู้ (Perception) ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง อันทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่รับรู้ในเรื่องเดียวกัน แต่ไม่เหมือนกัน ทำให้มีการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

1.4 ความรู้สึก (Feelings) ระดับของความรู้สึกอาจจะเริ่มจากรู้สึกรำคาญเพียงเล็กน้อย จนกระทั่งกลายเป็นบันดาลโทสะ หรือจากความวิตกกังวลจนกลายเป็นความรู้สึกที่สยดสยองหรืออาจเป็นความรู้สึกสับสนไม่แน่ใจ แม้แต่การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลก็สามารถขึ้นกับความขัดแย้งได้

2. ประเด็นของการมีปฏิริยาสัมพันธ์ (Interactional Issues)

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายจะต้องมีปฏิริยาสัมพันธ์ คือ จะต้องมีการทำงานร่วมกัน พึ่งพาซึ่งกัน (Interdependent) และมีการติดต่อ (Communication) ซึ่งกันและกัน

2.1 การพึ่งพาซึ่งกัน (Interdependent) การพึ่งพาซึ่งกันของแต่ละฝ่ายในองค์การ จะต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน เซอร์เกตเติล และโจนส์ (Thurkettle and Jones) กล่าวว่า "ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลจะต้องมีการพึ่งพาซึ่งกัน และการพึ่งพาซึ่งกันนั้นเป็นไปในทางลบคือมีการแข่งขันกัน" ตัวอย่างที่ชัดเจนของกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาซึ่งกัน คือ แพทย์กับพยาบาล และระหว่างบุคลากรในคณะกรรมการพยาบาล สัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 กลุ่มที่ต้องพึ่งพาซึ่งกัน ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงการพึ่งพาระหว่างกัน

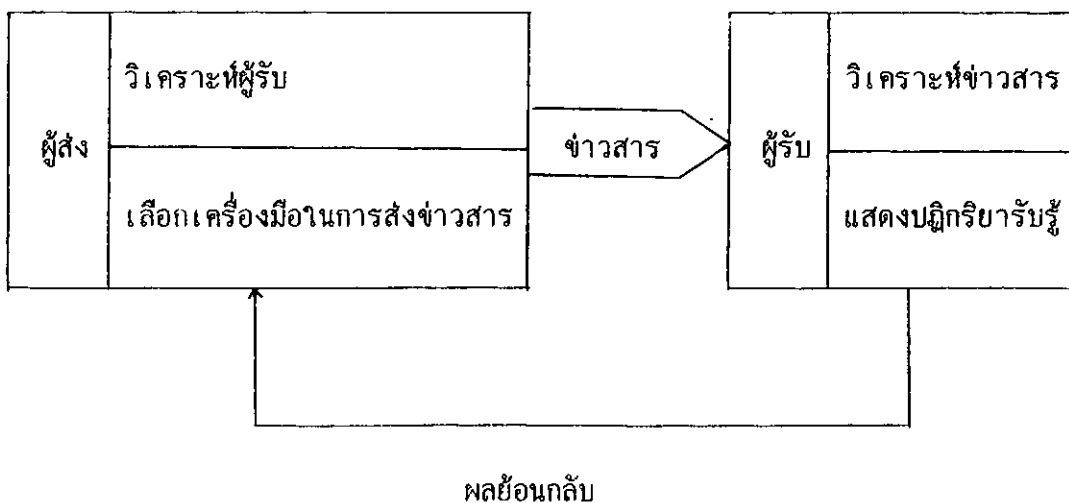
จากภาพประกอบ 7 จะเห็นว่าถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือประสานงานกัน คือ มีการพึ่งพา ระหว่างกันในทางบวก ก็จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น อันเป็นประโยชน์ ต่อองค์การ ในทางตรงข้ามกัน ถ้าแต่ละฝ่ายมีการแข่งขันกัน คือ มีการพึ่งพา ระหว่างกัน ในทางลบ จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น จากฐานของรูปสามเหลี่ยมมาถึงปลายยอดในภาพประกอบ แสดงให้เห็นว่า ถ้าระดับของการพึ่งพา ระหว่างกันยิ่งมากขึ้น ความขัดแย้งก็จะยิ่งเกิดง่ายขึ้น ในทางตรงข้ามกัน ถ้าระดับของการพึ่งพา ระหว่างกันยิ่งลดน้อยลง โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง ก็จะยิ่งน้อยลง และยิ่งถ้าไม่มีการพึ่งพา ระหว่างกันเลย คือ แต่ละฝ่ายต่างทำงานกันอย่างอิสระ (Independent) ปฏิบัติงานสัมพันธ์ก็ย่อมไม่มีความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 กลุ่มก็ย่อมไม่เกิดขึ้น หรือยากที่จะเกิดขึ้น

2.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญ ของการประสานงาน และการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้เกิด ความขัดแย้งขึ้น เพราะเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสื่อสารความรู้สึนึกคิดและข้อความ

รวมทั้งการใช้คำพูดหรือข้อความเพื่อสื่อความหมายไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดภาวะทางจิตอารมณ์ เช่น ตึงเครียดหรือไม่พอใจขึ้นได้

การติดต่อสื่อสารดำเนินไปเป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันตามลำดับ โดยเริ่มจากผู้ส่งข่าว (Sender) จะเป็นผู้เริ่มต้นส่งข่าวสารไปยังบุคคลอื่น คือ ผู้รับ (Receiver) และเมื่อผู้ส่งข่าว มีข่าวสาร (Message) อาจเป็นคำสั่ง รายงาน คำแนะนำ ฯลฯ ที่ต้องการถ่ายทอดไปยังผู้รับ ผู้ส่งต้องทำการวิเคราะห์ผู้รับก่อนโดยคำนึงถึงความสามารถในการรับรู้ เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ เป็นต้น เมื่อผู้ส่งวิเคราะห์ผู้รับแล้วก็จะเลือกเครื่องมือที่จะส่งข่าวสารนั้น (Transmission Media) ให้เหมาะสมกับผู้รับมากที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ เช่น การพูด การเขียน การแสดงกิริยาท่าทาง เป็นต้น จากนั้นผู้ส่งก็จะถ่ายทอดข่าวสารไปให้ผู้รับโดยผ่านทางช่องทาง (Channel)ใดช่องทางหนึ่งหรือหลายช่องทาง เช่น การส่งผ่านตามสายการบังคับบัญชาหรือการประชุม หรือทางวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น ผู้รับจะรับทราบจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้เห็น ได้สัมผัส อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่าง ต่อมาเมื่อผู้รับรับสารแล้ว จะทำการวิเคราะห์ตีความข่าวสารที่มาในรูปของเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์แล้วจึงจะเกิดผลของการติดต่อสื่อสารในที่สุด นั่นคือผลย้อนกลับมาสู่ผู้ส่ง

กระบวนการติดต่อสื่อสาร อาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีปัญหาและก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คือ

2.2.1 ปัญหาเกี่ยวกับภูมิหลังที่แตกต่างกันของคู่สื่อสาร หากผู้ส่งและผู้รับมีความแตกต่างกันในเรื่องภูมิหลัง ย่อมสื่อภาษากันเข้าใจได้ยาก เช่น ภูมิหลังเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณี ความเป็นอยู่ ค่านิยม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ บางคนเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้ง่าย บางคนเข้าใจได้ยาก ต้องใช้เวลานาน เป็นต้น

2.2.2 ปัญหาความเข้าใจความหมายที่สื่อมาไม่ตรงกับที่ผู้รับรับ ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

ด้านการฟัง เช่น ฟังแล้วตีความหมายผิดไปจากที่ผู้ส่งต้องการให้เข้าใจ

ด้านการพูด เช่น พูดกันคนละภาษาหรือพูดโดยใช้ศัพท์เทคนิคต่าง ๆ มากเกินไป หรือใช้ศัพท์วิชาชีพที่ไม่เหมาะสมกับผู้รับ

ด้านการเขียน เช่น การเขียนไม่ชัดเจน หรือการใช้คำย่อที่ไม่เป็นทางการ

ด้านการอ่าน เช่น สายตาสั้น หรือสายตายาว มองข้อความไม่ชัดเจน เป็นต้น

ด้านการใช้ท่าทางสื่อความหมาย ได้แก่ การที่ผู้รับไม่คุ้นเคยหรือไม่ชอบ เป็นต้น

2.2.3 ปัญหาการจัดช่องทางเทคนิค เช่น ระยะทางในการติดต่อสื่อสารไกลเกินไป หรือมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้ข่าวสารผิดพลาด หรือการจัดช่องทางการใช้โทรศัพท์ เป็นต้น

2.2.4 ปัญหาเกี่ยวกับความสนใจ เช่น

ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร และไม่สนใจที่จะจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน

การจัดระบบงานไม่เหมาะสม แบ่งงานไม่ถูกต้อง ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหารสนใจเรื่องปลีกย่อยมากเกินไป ไม่สนใจเนื้อหาสาระ

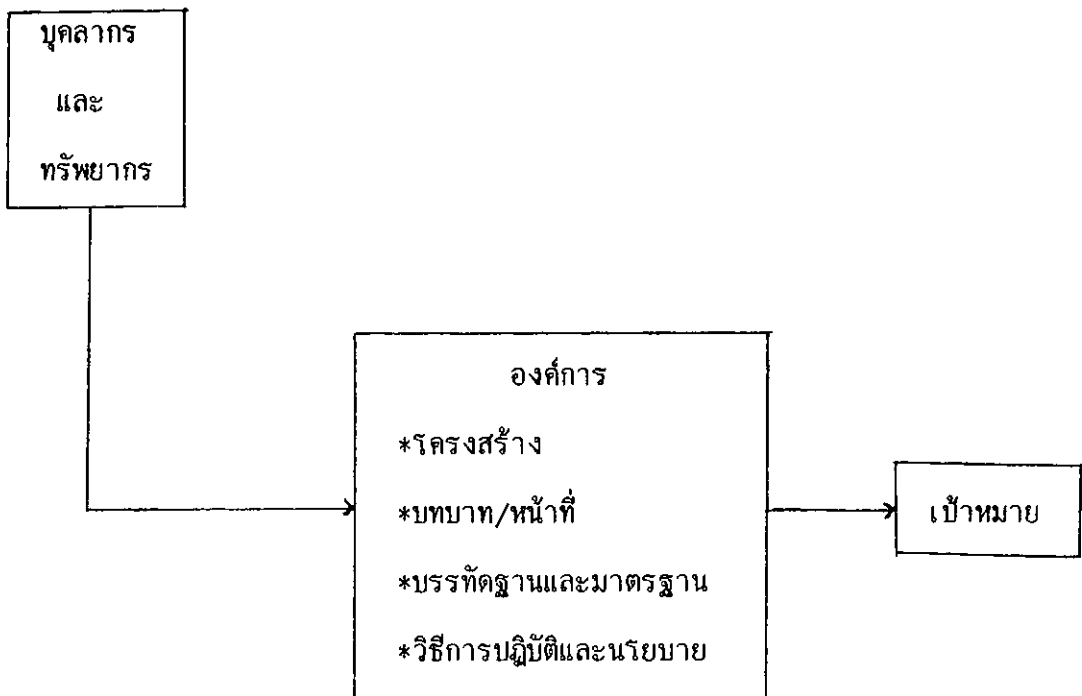
สำคัญของการติดต่อสื่อสาร

2.2.5 ปัญหาเกี่ยวกับร่างกายและอารมณ์ของทั้งผู้ส่งและผู้รับ เช่น

อาจอยู่ในภาวะเหน็ดเหนื่อย เครียด หรือเจ็บป่วย ไม่สบายใจ

3. เงื่อนไขขององค์การ (Organizational Conditions)

องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและทรัพยากรซึ่งเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง (Structure) บทบาท (Roles) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and Standard) วิธีการปฏิบัติและนโยบาย (Procedures and Policies) ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังแสดงในแผนภูมิ



ซึ่งอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์การก็คือ หน่วยงานที่กลุ่มบุคคลต้องมาจัดการเกี่ยวกับ ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขที่ บุคคลกำหนดขึ้นในการทำงานร่วมกัน ปัญหาเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ขององค์การสามารถนำไปสู่ ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ได้แก่

3.1 การขาดแคลนทรัพยากร (Scarcity of Resources) ทุกองค์การย่อมมีระบบที่จะควบคุมการกระจายของทรัพยากร และบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การขาดแคลนหรือการแข่งขันทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเป็นมูลเหตุพื้นฐานของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร ทักษะของบุคลากร วัสดุสิ่งของ เครื่องใช้ต่าง ๆ เวลา หรือเงิน

3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์การ (Ambiguity) เช่น ความไม่ชัดเจนของสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย นโยบาย วิธีการปฏิบัติ และมาตรฐานของงาน รวมทั้งบทบาทที่ไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความสับสนและช่องว่างในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความไม่พอใจ การเข้าใจผิด ขอบกพร่องของงาน ฯลฯ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง

3.3 กฎระเบียบต่าง ๆ ที่มากเกินไป (Overregulation) รวมถึงการเคร่งครัดและไม่รู้จักยืดหยุ่นในการควบคุมกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งนี้อาจจะเป็นอีกมุมมองหนึ่งของความไม่ชัดเจนของโครงสร้างต่าง ๆ เพราะผลที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนเหล่านี้ เป็นตัวผลักดันให้มีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ มากขึ้น และมีการเคร่งครัดกับกฎระเบียบมากขึ้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด เพื่อความปลอดภัยของหน่วยงานและเพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดแย้ง แต่จะทำให้บุคลากรรู้สึกไม่เป็นอิสระ อึดอัด ทำงานไม่มีความสุข ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 การแข่งขัน (Competition) ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ค่าตอบแทน ตำแหน่ง อำนาจหรือแม้แต่การแข่งขันในเรื่องของวิธีปฏิบัติงานหรือมาตรฐานของงาน เมื่อมีการแข่งขันก็ย่อมจะมีผู้แพ้และผู้ชนะ ซึ่งถ้าการแข่งขันอยู่ในระดับรุนแรงก็จะเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ท้อถอย ท้อแท้ของผู้แพ้ และการเบียดเบียนจากผู้ชนะ อันนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์การ

3.5 ข้อยกเว้นต่าง ๆ (Exceptions) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการละเลยเปลี่ยนแปลง หรือจงใจทำลายต่อโครงสร้าง บทบาท เป้าหมาย หรือมาตรฐานขององค์การ โครงสร้างขององค์การโดยทั่วไปนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเสนอความต้องการหรือติดต่อกับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ถ้าเมื่อใดที่มีการข้ามขั้นตอนความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้น นอกจากนี้

ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานหรือในกฎระเบียบต่าง ๆ ของแต่ละแผนก หากมีความแตกต่างกันมากก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดความขัดแย้ง

3.6 การแปลความหมายไม่ตรงกัน (Interprative Difference) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการงานหรือส่วนตัว ก็เป็นมูลเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การทั้งสิ้น

การจัดการกับความขัดแย้ง

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งโดยทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และดุลยพินิจในการใช้ของผู้ที่ทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และ การเก็บกด (Suppress)

การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่เข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จึงไม่มีฝ่ายใดชนะหรือฝ่ายใดแพ้ วิธีนี้ใช้ได้เพียงชั่วขณะในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในขณะที่ระดับอารมณ์ของแต่ละฝ่ายขึ้นสูงมากเท่านั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นของปัญหาโดย

1.1 ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น เช่น เมื่อฝ่ายหนึ่งเสนอข้อตกลงแต่อีกฝ่ายหนึ่งคัดค้านผู้บริหารจึงเสนอว่ายังไม่ตัดสินใจรอไว้พิจารณาคราวหน้า เป็นต้น

1.2 เลี่ยงจากสถานการณ์ เช่น เลื่อนหรือเลิกการประชุมจนกว่าเหตุการณ์จะสงบจึงเริ่มประชุมใหม่

1.3 ใช้กฎระเบียบที่มีอยู่หรือใช้เทคนิคยับยั้ง เช่น ให้ออกเสียงแล้วนับคะแนน เป็นต้น

การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นการหนีปัญหาเท่ากับเก็บกดหรือปิดบังความขัดแย้งไว้ซึ่งในที่สุดอาจทวีความรุนแรงขึ้นจนเป็นผลเสียที่ยากจะแก้ไข ถ้ากรณีเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การบ่อยครั้ง ย่อมแสดงว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้หน้าที่ดี และควรใช้ในกรณีที่เป็นจริง ๆ

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing)

การกลบเกลื่อน เป็นวิธีที่ผู้บริหารพยายามทำให้เหตุการณ์ราบรื่นขึ้น ให้ความสนใจแก่บุคคลมากขึ้น พยายามลดความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง โดยนำเสนอสิ่งที่แตกต่าง

กันมาพูดมาปรึกษาหารือกัน เพื่อให้สัมพันธภาพดีขึ้น วิธีนี้ไม่ถาวรและใช้ได้ในระยะเวลานั้น เพราะเป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาตรงสาเหตุ เหมาะที่จะใช้ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มไว้หรือในกรณีที่มีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้ามาใช้เหตุผลนี้แสดงว่าผู้บริหารมักจะเป็นผู้นิยมการประสานงานมากกว่าความขัดแย้ง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงพยายามปรับบรรยากาศให้ราบรื่น ทั้งนี้ก็เพื่อจัดความขัดแย้งให้หันไปนั่นเอง แม้ว่าผลที่ตามมาคือสันติภาพและความปรองดอง แต่ปัญหายังคงอยู่ อารมณ์โกรธและความไม่พอใจถูกปิดกั้นไว้ไม่มีโอกาสได้แสดงออก ซึ่งในที่สุดทนไม่ไหวก็ต้องระเบิดออกมา นั้นย่อมหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายหลังจะทวีความรุนแรงขึ้น

3. การบังคับ (Forcing)

การบังคับ เป็นวิธีที่ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าออกคำสั่งให้ยุติข้อโต้แย้ง โดยที่ผู้บริหารคำนึงถึงงานมากกว่าคน ผลที่ตามมาคือฝ่ายหนึ่งต้องแพ้เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ อำนาจที่นำมาใช้จะเป็นอำนาจโดยตำแหน่งผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ วิธีบังคับเป็นลักษณะของเผด็จการที่มักจะนำไปสู่การแสดงออกของความขัดแย้งในการทำลายโดยทางอ้อม เพราะข้อตกลงไม่เป็นที่ยอมรับหรือพอใจของฝ่ายที่ถูกบังคับให้แพ้ เป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาตรงสาเหตุ ความขัดแย้งจึงยังคงอยู่และคอยเวลาที่จะเกิดขึ้นอีกภายหลังแต่ก็เป็นวิธีที่เหมาะสมจะใช้ในกรณีเร่งด่วนหรือเมื่อจำเป็นต้องป้องกันไม่ให้เกิด 2 ฝ่ายแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน วิธีนี้ก็เช่นกันที่หากผู้บริหารชอบใช้โดยไม่มีเหตุผลอันควรก็ย่อมแสดงว่า เป็นผู้มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ เพราะมุ่งที่จะยุติข้อโต้แย้งมากกว่าจะแก้ปัญหาที่สาเหตุ

4. การไกล่เกลี่ย (Compromising) การเจรจา (Negotiation) และการต่อรอง (Bargaining)

การไกล่เกลี่ยเป็นกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยการเดินสายกลางที่แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์เท่า ๆ กัน เป็นวิธีที่ผู้บริหารคำนึงถึง ทั้งคนและผลงาน ทำให้ความรู้สึกเป็นศัตรูที่ซ่อนเร้นอยู่ของแต่ละฝ่ายลดลง แต่ผลลัพธ์ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การมากนัก ประเด็นของปัญหามักนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวางกว่าวิธีหลีกเลี่ยงหรือบังคับ แต่ก็ยังไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง มีประโยชน์ในกรณีที่ต้องการความเร่งด่วนในการ

แก้ปัญหาเมื่อทรัพยากรมีจำกัด เมื่อไม่ต้องการให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ เมื่อไม่มีวิธีใด ดีกว่านี้อีกแล้ว เมื่อเป้าหมายของงานไม่สำคัญพอเท่ากับการที่จะเสี่ยงให้เกิดความแตกแยก และเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสำคัญต่องานเท่า ๆ กัน แต่ปัญหาของวิธีนี้ก็มี กล่าวคือ บางครั้ง บุคลากรจะยอมจำนนกับปัญหาง่ายเกินไป ไม่แสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องทั้ง 2 ฝ่าย การยอมจำนนจะกลายเป็นความเคยชินและกลายเป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายในที่สุด การเจรจาและการต่อรอง เป็นวิธีการค้นหาทางแก้ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ทำการเจรจาต่อรอง อาจเป็นผู้แทนของแต่ละฝ่ายหรืออาจเป็นบุคคลภายนอก ลักษณะ เหมือน การประนีประนอม ผลที่ตามมาขึ้นอยู่กับความสมดุลของอำนาจและประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ

5. การแก้ปัญหาาร่วมกัน (Integrative Problem Solving)

การแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ทั้ง 2 ฝ่ายต้องเผชิญหน้ากัน (Confrontation) เพื่อทำงาน ร่วมกัน (Collaboration) โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process) เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เพื่อแสวงหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน (Consensus) วิธีนี้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะต้องถูกนำมาตีแผ่และวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับรู้ข้อมูลที่ตนยังไม่เคยรู้มาก่อน ทั้งข้อมูลที่เป็นความจริง ความคิดเห็นและความรู้สึกของอีกฝ่าย เมื่อได้ประเด็นของปัญหาแล้วทั้ง 2 ฝ่าย จะต้องช่วยกันหาทางเลือก พิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อทุกคนเห็นพ้องต้องกันจึงนำวิธีที่ดีที่สุด มาใช้แล้วก็ถึงขั้นประเมินผลว่าได้ผลเพียงใด ต้องแก้ไขอะไรอีกบ้าง วิธีนี้จึงต้องใช้เวลามาก ต้องการทักษะ ในการประสานงาน ทักษะในการใช้กระบวนการสร้างสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม บุคคลของผู้บริหาร และปัจจัยต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ

5.1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1 เน้นที่การเอาชนะประเด็นของปัญหา ไม่ใช่ว่าเอาชนะซึ่งกัน และกัน

5.1.2 หลีกเลี่ยงการหวดเสียง หรือการขยอความคิดหรือการหา แกนร่วม

5.1.3 แสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงแบบหนีเสือปะจระเข้

5.1.4 พยายามคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แก้ไม่ได้

5.1.5 พยายามหลีกเลี่ยงการเอาแต่ใจตนเอง เพราะจะมองไม่เห็นความต้องการของผู้อื่น

5.2 ประเภทของความขัดแย้งที่ควรได้รับการจัดการด้วยวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน

5.2.1 ความขัดแย้งเกิดจากความไม่เข้าใจกัน

5.2.2 เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล

5.2.3 ประเด็นปัญหาและเป้าหมายของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญทั้งคู่

5.2.4 ความรู้สึกขัดแย้งของแต่ละฝ่าย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ

5.2.5 ข้อผูกมัดใด ๆ ที่เกิดจากการแก้ปัญหา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ

5.2.6 ความกลมกลืนและกลมเกลียวกันของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การ

วิธีนี้แม้จะค่อนข้างยากแต่ก็เป็นวิธีที่ได้ผลดีที่สุด เพราะคำนึงถึงทั้งตัวบุคคลและผลงาน ผลที่จะตามมาของวิธีนี้คือทุกฝ่ายมีความพอใจ (Win-Win Position) แต่ละฝ่ายพยายามสร้างข้อผูกมัด (Commitment) เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกันในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ต่อไป ผู้บริหารที่นิยมใช้รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

จะเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือกลุ่มบุคลากรที่มีความขัดแย้ง คือ วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่จัดการกับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์อย่างแท้จริง นักทฤษฎีการบริหารในปัจจุบันสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะได้จัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ "การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคน"

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 6

ความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจ ในคณะทำงาน

เวลา 50 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันในคณะทำงานได้
2. จาแนกลักษณะของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การ
3. ประโยชน์หรือผลตอบแทนที่องค์การจะได้รับจากการสร้างความผูกพัน

เนื้อหาวิชา

1. แนวคิดเรื่องมนุษย์กับการผูกพันกับคณะทำงานในแง่จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์
2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันขององค์การ
3. ผลที่องค์การได้รับจากความผูกพันในคณะทำงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องมนุษย์กับการผูกพันกับคณะทำงาน ปัจจัยและผลที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับจากความผูกพันในคณะทำงาน
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติกิจกรรมที่ 6 และกิจกรรมที่ 6.1

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย
3. กรณีศึกษาเรื่องของสมพงษ์และกิจกรรม "จดหมาย"

การประเมินผล

1. สังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. สัมภาษณ์และฟังกลุ่มรายงานและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
ความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจ
ในคณะทำงาน
กิจกรรมที่ 6 "กรณีศึกษาเรื่องของสมพงษ์"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถดังนี้

1. อธิบายถึงความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาได้
2. วิเคราะห์ความบกพร่องของหัวหน้างานได้
3. ให้ข้อเสนอแนะที่จะสร้างแรงจูงใจอันเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในคณะทำงาน

ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้

4. วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและให้ข้อเสนอแนะได้

เวลา 30 นาที

ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน 6 กลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กรณีศึกษาเรื่องของสมพงษ์ ก่องเกียรติ
2. กระดาษ 6 แผ่น
3. ปากกา 6 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

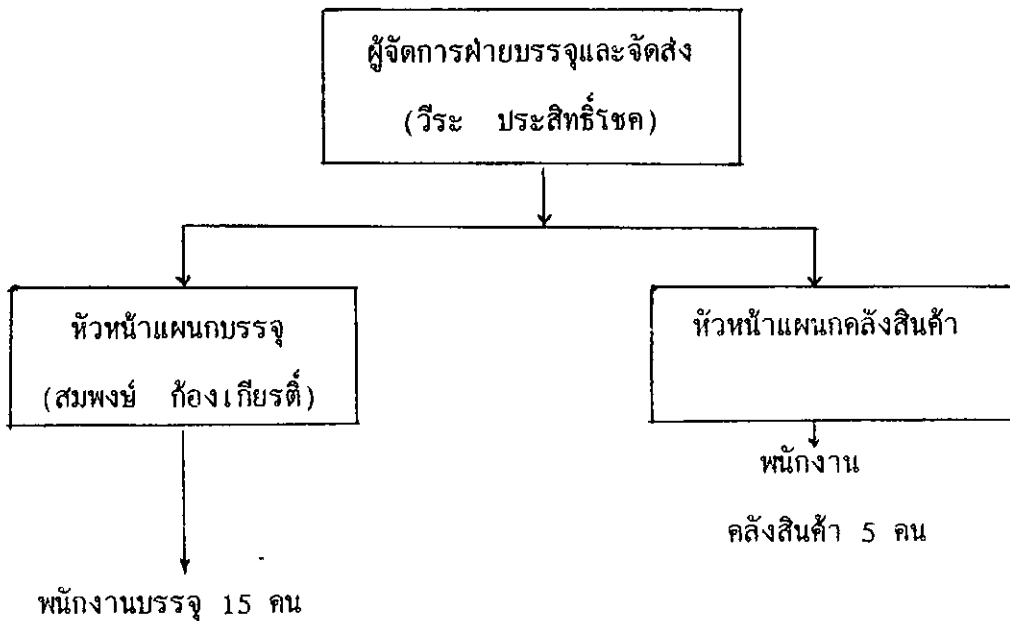
1. แบ่งผู้เข้าฝึกอบรมออกเป็น 6 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน
2. แจกกรณีศึกษาให้อ่าน แล้วแสดงความคิดเห็นลงในกระดาษที่แจกให้ ให้เวลา

20 นาที

3. ให้แต่ละกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น 10 นาที

กรณีศึกษา เรื่องของสมพงษ์

สมพงษ์ ก้องเกียรติ เป็นหัวหน้าแผนกบรรจุ วนฝ่ายบรรจุและจัดส่ง ซึ่งมีวิระ ประสิทธิ์โชค เป็นผู้จัดการ สมพงษ์มีลูกน้องคือพนักงานบรรจุ 15 คน ที่ต้องควบคุมดูแลการทำงาน ตามแผนภูมิสายบังคับบัญชาดังภาพประกอบ 8 ดังนี้



ภาพประกอบ 8 สายการบังคับบัญชาของฝ่ายบรรจุและจัดส่ง บริษัทโรสมไทย

สมพงษ์ ก้องเกียรติ มีหน้าที่รับผิดชอบตามเอกสารอธิบายงานดังนี้

เอกสารอธิบายงานของหัวหน้าแผนกบรรจุ

ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกบรรจุ

ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการฝ่ายบรรจุและจัดส่ง

ผู้ใต้บังคับบัญชา : พนักงานบรรจุ 15 คน

เป้าหมายของงาน :

ดำเนินการบรรจุสินค้าของบริษัทให้เรียบร้อย

หน้าที่ความรับผิดชอบ :

1. ควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานบรรจุ
2. ควบคุมคุณภาพของการบรรจุให้ได้ตามมาตรฐาน โดยเน้นหนักประการเหล่านี้

เป็นพิเศษ

- * อุปกรณ์ทุกชิ้น รวมทั้งคู่มือ ถูกบรรจุอย่างครบถ้วน
- * อุปกรณ์ทุกชิ้น ถูกบรรจุอย่างถูกต้องตามตำแหน่ง
- * อุปกรณ์ทุกชิ้น ไม่เสียหายและใช้งานได้

การทำงานของแผนกบรรจุนี้ถือว่า เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของบริษัทสยามไทย เลยทีเดียว เพราะถึงแม้ว่าสยามไทยจะผลิตอุปกรณ์บางชิ้นได้เอง แต่งานหลักของบริษัทอยู่กับการรวบรวมอุปกรณ์จากแหล่งผลิตมาเพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้า ดังนั้นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับแผนกนี้ เช่น การบรรจุอุปกรณ์ผิดประเภท จะมีผลต่อชื่อเสียงและยอดขายของบริษัทเป็นอย่างมาก

ในด้านประวัติส่วนตัว

สมพงษ์ ก้องเกียรติ มีอายุ 31 ปี อยู่กับบริษัทสยามไทยมา 6 เดือน ก่อนเคยเป็นคนดูแลสวนของหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นจนถึงเมื่อ 1 ปีก่อน ซึ่งเขาถูกปลดออกจากการงานและรับเงินช่วยเหลือ

วีระ ประสิทธิ์โชค อายุ 40 ปี เป็นผู้จัดการฝ่ายบรรจุและจัดส่งมาถึง 8-9 ปีแล้ว

ความคิดเห็นของวีระ ประสิทธิ์โชค

เห็นว่าสมพงษ์ทำงานได้ดี เมื่อเทียบกับประสบการณ์ 6 เดือนของเขา แน่แน่นอนว่างานของเขาเป็นงานที่สำคัญมาก เพราะถ้าทำไม่ดีแล้ว ลูกค้าก็จะต่อว่าและขอคืนสินค้าของเรา "2-3 เดือนก่อน เมื่อสมพงษ์เริ่มงานใหม่ ๆ ก็มีอยู่ช่วงหนึ่งเกิดความผิดพลาดกับการบรรจุบ่อยครั้งมากจนผิดสังเกต ผมจึงเรียกสมพงษ์เข้ามาเน้นย้ำให้เขาทราบถึงความสำคัญของงานที่เขาทำอยู่ แล้วตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาก็ไม่เห็นมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นอีก ผมพอใจที่สมพงษ์สามารถดำเนินงานไปด้วยวิธีเขาเอง"

ความคิดเห็นของสมพงษ์ ก้องเกียรติ

"แล้วผมก็ต้องเข้ารับการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งครั้งนี้หวังว่าผมคงไม่ถูกตำหนิอะไร คือ เมื่อไม่กี่เดือนก่อนผมท้อความเสียหายไว้มาก คุณวีระพูดกับผมอย่างตรงไปตรงมาสำหรับกรณีนั้นว่า ผมต้องควบคุมคุณภาพงานที่ผมรับผิดชอบอย่าให้เข้มงวดมากขึ้นกว่าเดิม เพราะเขาจะไม่ยอมมาให้เกิดความผิดพลาดอีก ดังนั้นผมจึงต้องพยายามอย่างเต็มความสามารถ แต่มันไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ผมต้องคอยตรวจดูชุดอุปกรณ์ที่บรรจุแล้วทุกชุดเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานบรรจุทำงานของพวกเขาอย่างถูกต้องเรียบร้อยทุกประการ นั่นทำให้ผมรู้สึกเหมือนเป็นตำรวจมากกว่าเป็นหัวหน้าแผนก ส่วนลูกน้องผมก็คงคิดว่าผมอยากจะจับผิดพวกเขาแน่นอน บางครั้งพวกเขาก็ทำผิดราวกับเจตนา ลองดูว่าจะรอดพ้นสายตาผมหรือเปล่า"

"ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผมกับพนักงานบรรจุจึงดูไม่ราบรื่นเท่าที่ควร พวกเขาไม่ยอมมาทำงานง่าย ๆ เสียด้วย ผมคิดว่า ผมคงทำอะไรกับปัญหานี้ได้ไม่มาก แต่อย่างไรก็ตามผมก็ยังอยากทำงานที่นี่ต่อไป"

ประเด็นปัญหา

วีระกับสมพงษ์มีมุมมองต่องานของสมพงษ์ไม่เหมือนกัน วีระคิดว่าสมพงษ์ทำดีแล้ว แต่สมพงษ์คิดว่ายังไม่ดี สำหรับความผิดพลาดของสมพงษ์ วีระก็ยังจำได้ดี แต่เขาปล่อยผ่านไปเป็นอดีต ในขณะที่สมพงษ์เก็บมันมาใส่ใจไว้ โดยเฉพาะมันทำให้เขา "ถูกตำหนิ" ดังนั้นเขาจึงหวาดกลัวการประเมินผลอยู่พอสมควร ส่วนวิธีที่สมพงษ์นำมาใช้แก้ไขปัญหานั้นค่อนข้างจะใช้ความคิดของตนเองเป็นใหญ่จนเกินไป ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเขากับลูกน้องของเขาถูกทำลายลง

สมพงษ์คงไม่มีความสุขเท่าใดนัก อันเนื่องมาจากความเครียดซึ่งเกิดจากความกดดันส่วนหนึ่งจากการที่เขาเคยถูกปลดออกจากงานและว่างงานมาก่อน อีกส่วนหนึ่งจากความรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงานปัจจุบันของเขา สมพงษ์กำลังถูกกดดันจากทั้งเบื้องล่างและเบื้องบน

คำถาม

ถ้าคุณเป็นสมพงษ์ คุณจะทำอะไร จึงจะทำงานได้อย่างมีความสุข
และถ้าคุณเป็นวีระ คุณจะมียุทธวิธีการแก้ไขสถานการณ์อย่างไร

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบนั้นก็เป็นส่วนที่ดี แต่คนเราไม่ใช่เครื่องจักร เครื่องยนต์ที่จะดำเนินงานไปตามคำสั่งทุกเรื่องได้ ดังนั้นความเครียดที่เกิดกับบุคคลที่ทำงานนั้น ย่อมมีผลเสียต่อกำลังใจและขวัญในการทำงาน หัวหน้างานก็ควรจะได้พูดคุยถามปัญหาส่วนตัวแก่ผู้เป็นลูกน้องบ้าง หรืออาจจะให้ข้อเสนอแนะในเชิงแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลดีต่อผู้เป็นลูกน้องทั้งสิ้น และที่สำคัญคือเกิดความผูกพันในขณะทำงาน ซึ่งอาจจะลดจำนวนการลาออกจากงาน และเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงานได้

การทำงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริงนั้น ผู้ทำงานควรได้รับความพึงพอใจจากการทำงานด้วย และถ้าพิจารณาในแง่จิตวิทยา จะเห็นได้ว่า คนปรารถนาที่จะทำงานและต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานเช่นกัน

กิจกรรมประกอบกรรการบรรยาย ความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจ ในคณะทำงาน

กิจกรรมที่ 6.1 "จดหมาย"

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้ว มีความสามารถ

1. อธิบายความประทับใจที่ตนเองมีต่อเพื่อนร่วมงานได้
2. ยกตัวอย่างที่เพื่อนร่วมงานเคยช่วยเหลือตนเองได้

เวลา 20 นาที

ขนาดของกลุ่ม ทุกคน

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษ 30 แผ่น
2. ปากกา 30 แผ่น

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนจดหมายถึงเพื่อน ซึ่งอาจเป็นคนทางขวามือ
2. ในจดหมายให้บรรยายสิ่งที่ดีของเพื่อน ให้เวลา 10 นาทีในการเขียน
3. ขออาสาสมัครมาอ่านจดหมายของตนให้เพื่อนฟัง
4. วิธีอ่านเจ้าของจดหมายไปยืนเบื้องหลัง แล้วจับไหล่ผู้ที่เขาเขียนถึง แล้วอ่าน
5. อ่านจดหมายสัก 4-5 คู่ แล้วมอบจดหมายที่อ่านแก่เพื่อนที่เขียนถึง

สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

คนเรานั้นย่อมมีทั้งส่วนดีและส่วนเลวเหมือนเหรียญที่มีทั้งด้านหัวและก้อย แต่เราจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันจึงควรพิจารณาในด้านดีของเขา คนเราจะมีความผูกพันกันได้นั้นต้องมีการให้ซึ่งกันและกัน มีการให้อภัยกันได้ การที่จะผูกพันกับหน่วยงานได้ต้องเริ่มจากการสร้างความผูกพันในกลุ่มสมาชิก เช่น ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และในบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาก็จะต้องสร้างความผูกพันโดยการจงใจ ใช้วิธีมนุษยสัมพันธ์ ใช้วิธีพัฒนาคณะทำงาน และอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ที่ทำงานด้วยเกิดการร่วมแรงร่วมใจ ในที่สุดงานก็จะต้องถึงจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจ ในคณะทำงาน

ในองค์การใดก็ตามถ้าสามารถจัดระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ จัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงานผนวกกับการที่ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจที่จำเป็นต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม รวมทั้งการมีระเบียบปฏิบัติที่คงเส้นคงวา โดยยึดถือนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลักแล้ว ย่อมเป็นปัจจัยบ่งชี้ได้ว่าสมาชิกขององค์การนั้นย่อมมีความผูกพันและภาคภูมิใจในองค์การของตนพอสมควร

แนวคิดเรื่องมนุษย์กับความผูกพันต่อคณะทำงาน

ในด้านความผูกพันของมนุษย์ต่อคณะทำงาน ได้มีนักวิชาการหลายสาขาให้ทัศนะและมีมุมมองแตกต่างกันออกไปหลายแนวทาง ในที่นี้จะขอยกเอาแนวคิดหลัก 3 แนวทางมานำเสนอ คือ แนวคิดทางด้านจิตศาสตร์ แนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ และแนวคิดทางด้านสังคมศาสตร์

แนวคิดทางด้านจิตศาสตร์

นักจิตวิทยาเชื่อว่าการที่บุคคลได้มีโอกาสเข้าไปทำงานกับองค์การใดก็ตาม บุคคลจะพยายามทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะว่าคน ๆ นั้น มีความปรารถนาที่จะทำงาน มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ โดยความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น

แนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์

นักเศรษฐศาสตร์จะมองว่าการที่บุคคลไปเป็นสมาชิกขององค์การใดก็ตาม เขาย่อมเสียโอกาสที่จะทำงานอื่น อาจทำให้เขาสูญเสียรายได้ที่มากกว่าหรือทำให้เสียเวลาทั้งหมดของชีวิตไป

เพราะเขาต้องทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างให้กับองค์กรนั้น ดังนั้นเขาจึงมีความคิดว่าในเมื่อเขาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว เขาย่อมที่จะมีสิทธิ์และสามารถร่วมลงทุนกับองค์กรนั้นได้ ภาระงานที่เขารับผิดชอบก็จะ เป็นทุนประเภทหนึ่ง

แนวคิดทางด้านสังคมศาสตร์

นักสังคมวิทยาจะคำนึงถึงการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมที่ต้องมีภาระหน้าที่จะต้องปฏิบัติต่อกันอย่างมีความสุข ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรจึงควรจะอยู่ในองค์กรด้วยการคิดว่าตนควรจะทำอะไรให้กับองค์กรได้มากที่สุด จึงจะทำให้องค์กรมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าต่อไป

จากแนวคิดทั้ง 3 แนวทาง สรุปได้ว่า โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ย่อมมีความผูกพันกับองค์กรอย่างแน่นนอน แต่ระดับความเข้มของความผูกพันจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วย

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ในที่นี้จะขอแบ่งปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อความผูกพันที่มนุษย์มีต่อองค์กร 4 ประการคือ คุณลักษณะและคุณสมบัติของมนุษย์ คุณลักษณะขององค์กร ประสิทธิภาพของคนทำงานในองค์กรนั้น

1. ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของมนุษย์

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ต้องการปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต่อการมีชีวิตรอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปก็必将ทำให้มนุษย์ไม่มีความสุขและมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่มีความสุขตามไปด้วย ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรตระหนักถึงความต้องการปัจจัย 4 ของสมาชิกทุกคนให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างจะรวดเร็วมาก ถ้าผู้บริหารองค์กรเอาใจใส่ต่อสมาชิกทุกคนอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง ผลที่เกิดขึ้นจากการเอาใจใส่ของผู้บริหารก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกเพิ่มมากขึ้น และถือว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนที่ทำให้ให้องค์กร

เจริญก้าวหน้า ก็ด้วยเหตุที่ว่าสมาชิกทุกคนนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับคุณลักษณะของมนุษย์อันมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การก็คือ อายุของสมาชิก สถานภาพในการทำงาน อายุการทำงาน ระดับการศึกษา เพศ แรงจูงใจในการทำงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถและความต้องการของสมาชิก สถานภาพทางเศรษฐกิจและภาระหน้าที่ของสมาชิกที่มีต่อครอบครัว ตลอดจนโอกาสที่จะแสดงความรู้ความสามารถในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงาน การจัดองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การทั้งในระดับแนวนอนและแนวตั้ง อันได้แก่ ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน ความมั่นคงในการทำงาน ศักดิ์ศรีในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ และสวัสดิการอื่น ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน

สิ่งที่นักบริหารองค์การจำเป็นต้องกำหนดขอบเขต และวิธีปฏิบัติลงไปให้ชัดเจนในปัจจัยด้านนี้ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ๆ ดังนี้

2.1 ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย ซึ่งน่าจะอิงจากระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งที่ได้รับ ความชำนาญและความถนัดพิเศษของบุคคล โดยยึดถือมาตรฐานของงานตามหลักสากลเป็นเกณฑ์กำหนด

2.2 ความท้าทายของงาน หมายถึง เป็นงานที่ง่ายหรือยาก ต้องการคนประเภทไหนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ อาจหมายถึงเป็นงานที่ต้องการปฏิบัติในระยะสั้นหรือในระยะยาว ทั้งงานประจำและงานพิเศษ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เลือกสมาชิกขึ้นมาทำงานอาจจะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ แต่อย่าให้สมาชิกด้วยกันเองเป็นผู้เลือกเพราะจะทำให้เกิดปัญหาในภายหลัง

2.3 ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สมาชิกต้องงานและตอบทบาทที่ได้รับมอบหมายในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน โดยไม่เลือกว่าสมาชิกเหล่านั้นจะเป็นใคร ไม่มี การแบ่งเขาแบ่งเราหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกใด ๆ ทั้งสิ้น ให้ถือเสมือนหนึ่งว่าสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นพี่น้องกัน ต้องเคารพซึ่งกันและกันตามสมควร

2.4 ภาระหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย ซึ่งงานที่นี้ผู้บริหารองค์การ อาจเป็นผู้กำหนดหรืออาจเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้กำหนด และผู้บริหารองค์การ มีหน้าที่คอยติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองทุกระยะมิใช่ดูผลงานจากการรายงานตามที่สมาชิกแต่ละคนเสนอมาเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาผลของงานที่สมาชิกแต่ละคนทำนั้นบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.5 ความพึงพอใจในตัวเอง หรือหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนจะต้องทำ สำหรับใน ข้อนี้อาจวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญ ๆ ได้ดังนี้คือ ประการแรกต้องมองถึงว่างานที่แต่ละคนได้รับ มอบหมายให้ทำนั้นถูกต้องตรงตามความรู้และความชำนาญตามที่สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้หรือฝึก ปฏิบัติมาหรือไม่ ถ้าเป็นงานที่สมาชิกมีความถนัดและชอบเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ความพึงพอใจใน การทำงานนั้นก็สูงและผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ส่วนประการที่สองก็คือ ลักษณะของงานนั้น เป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ลงมือปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็น งานที่ง่ายไม่ตื่นเต้นอะไร ผู้ปฏิบัติก็จะทำไปอย่างเสียไม่ได้มากกว่า แต่ถ้าหากงานนั้นเป็นงาน ที่ยากและท้าทายทักษะหลาย ๆ ด้านก็จะทำให้สมาชิกผู้ได้รับมอบหมายงานนั้นกระทำงานด้วยความ ตั้งใจอย่างสูง เพราะจะทำให้เขาได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ตามไปด้วย ส่วนประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งก็คือ งานนั้นได้กระทำให้เขาจากจำเจอยู่บ่อย ๆ หรือว่าเป็นงานใหม่ที่ไม่เคยพบ เห็นมาก่อนเลย สำหรับในประเด็นนี้นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้อยากรู้ อยากรอง ฉะนั้น เมื่อมีงานที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ มาท้าทายความคิดให้แก่ปัญหาก็จะทำให้มนุษย์มีความกระตือรือร้น ที่จะทำงานใหม่ด้วยความพึงพอใจ ยิ่งสามารถแก้ปัญหาใหม่ได้สำเร็จก็จะทำให้เขาเกิดความ พึงพอใจในตัวเองนั้นมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

2.6 ความพึงพอใจในการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาเป็น ที่น่าประหลาดใจประการหนึ่งก็คือว่าตามธรรมดาแล้ว มนุษย์อยู่คนเดียว จะทำงานคนเดียว ในโลกนั้นไม่ได้ มนุษย์จะต้องหาเพื่อนหรือมีคนที่อยู่ใกล้ไว้เป็นเพื่อนทำงานหรือทำกิจกรรมอื่นด้วย เสมอ ยิ่งถ้าได้มีการแข่งขันกันทำงานก็จะทำให้คนมีความกระตือรือร้น เพราะ เกิดการเปรียบเทียบว่าผลงานของใครจะดีกว่าเหนือกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่า และเป็นที่น่าแปลกใจ มากกว่าถ้าปล่อยไว้คนใดคนหนึ่งทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีการติดตามผล หรือประเมินผลงาน

เลยก็จะทำให้ไม่ได้งานของคนนั้นเช่นกัน ดังนั้นจะโดยสัญญาตามหรือลักษณะพฤติกรรมทางสังคมก็ตามแต่ คนจึงมักชอบที่จะให้คนอื่นควบคุมตนหรือคอยบีบบังคับให้ตนทำงานไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เขาจะมีความสุขและพึงพอใจมาก ถ้ามีหัวหน้างานคอยเอาใจใส่ในเรื่องงาน แต่มิใช่จู้จี้ในเรื่องส่วนตัวของเขามากเกินไป

2.7 ความพึงพอใจที่ได้รับจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อันหมายถึง ได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย คนจะยิ่งพอใจและภูมิใจมาก เมื่อเขาทราบว่าตัวเขาได้รับการถูกประเมินว่า เป็นผู้ทำงานให้กับองค์การแล้วบรรลุผลสำเร็จ อาจเป็นความสำเร็จในระดับไหนก็ตาม เขาจะมององค์การว่าตัวเขานั้นมิได้ถูกองค์การทอดทิ้ง เขายังคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีความหมาย ถึงแม้ว่าเงินเดือนหรือตำแหน่งที่เขาได้รับนั้นจะมีค่าเพียงน้อยนิดก็ตาม นั่นไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะระยะเวลาที่สมาชิกทำงานให้กับองค์การในปีหนึ่ง ๆ นั้นก็น่าจะได้รับผลตอบแทนบ้างพอสมควร มิใช่ย่ำเท้าอยู่กับที่เรื่อยไป ฉะนั้นนโยบายในเรื่องนี้ทางผู้บริหารองค์การน่าจะมีวิธีที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนนั้นมองเห็นว่าองค์การมิได้เอาเปรียบแรงงานจากพวกเขา

3. ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ

นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นแบบใดนั้น ผู้บริหารองค์การย่อมมีสิทธิและส่วนต่อความรับผิดชอบต่อการบริหารงานในฐานะผู้นำขององค์การ ซึ่งโดยปกติธรรมดาแล้วถ้าเป็นการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารงานควรยึดถือหลักและนโยบายการบริหารงานดังต่อไปนี้

3.1 ควรกระจายอำนาจในการปกครองดูแลสมาชิกออกไปให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยให้ความสำคัญเท่าเทียมกันทุกสายงานนั้น จะเป็นโครงสร้างหลักหรือโครงสร้างรองขององค์การก็ตาม

3.2 เน้นความสำคัญของหน้าที่การงานของสมาชิกทุกคน ต่อองค์การโดยจัดทำระบบงานให้ชัดเจนทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์การ และให้ถือว่างานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับนั้น ย่อมมีความสำคัญเท่ากันหมด

3.3 จัดทำตัวบทกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับให้เป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจน และให้สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3.4 จัดทำขั้นตอนสายการบังคับบัญชา การดำเนินงานสายธุรการและสารบรรณ ในทุกหน่วยงานให้เป็นระบบเดียวกัน และให้มีการติดตามข้อมูลทั้งทางตรงและทางอ้อมของงาน หน่วยงานเหนือและหน่วยย่อย ๆ ให้รวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้ทุกกระยะ

3.5 จัดหาและแต่งตั้งผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ให้สามารถเชื่อมโยงงาน ของแผนการต่าง ๆ ให้ต่อเนื่อง และให้สามารถรับทราบข้อมูลหรือให้กระจายข่าวสารข้อมูลได้ อย่างทั่วถึง และรวดเร็วทันต่อความต้องการขององค์การและสมาชิกขององค์การนั้น ๆ

3.6 ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของโครงการ หรือกิจการร่วมกับผู้บริหารองค์การ หรือเจ้าขององค์การบ้าง

3.7 ผู้บริหารองค์การควรจัดข่าวลือต่าง ๆ ออกจากองค์การให้หมดไป โดย การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกขององค์การอย่างจริงจังและเห็นผล

3.8 ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้งใน ระดับนโยบาย ระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ ให้เขาสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์การ ทั้งในเชิงรุกเชิงรับตามยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ควรจะเป็น

4. ปัจจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้น

จากประสิทธิภาพของผู้เขียน พบว่า ประสิทธิภาพจากการทำงานในองค์การย่อมมีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมากทีเดียว โดยประการที่ไม่สามารถจะแก้ไขได้ องค์การก็ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือแก่เขาได้

4.2 องค์การต้องให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกันทั้งในแง่ที่ว่า ตัวสมาชิกทุกคนต้องมีความสำคัญต่อองค์การและองค์การต้องการสมาชิกด้วยเช่นกัน

4.3 ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ในกรณีนี้สมาชิกทุกคนที่ทำงานให้กับ องค์การมักจะมี ความคาดหวังแตกต่างกัน คนที่ทำงานให้กับองค์การอย่างดีเยี่ยมและสม่ำเสมอ ไม่ขาดตกบกพร่องในสิ่งใด ก็ย่อมจะคาดหวังว่าองค์การจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ยิ่งถ้าองค์การ สนองตอบความคาดหวังที่เป็นจริงตามที่เขาหวัง ความผูกพันต่อองค์การของคน ๆ นั้น ก็ย่อมจะ

มีมากตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่มีสิ่งขาดตกบกพร่องบางอย่างที่องค์การไม่เกิดความเสียหาย ก็น่าจะพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่เขาบ้าง แต่ผลปรากฏออกมาว่าเขาไม่ได้รับผลตอบแทนสิ่งใดเลย ความรักความผูกพันต่อองค์การที่เขามีต่อองค์การก็น้อยลงตามลำดับ ซึ่งจะนำไปสู่สมาชิกทั้งในเรื่องขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ ตามลำดับ

4.4 เจตคติของเพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า เพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลรึมนำชีวิตและจิตใจของสมาชิกให้เอนเอียงไปในทางที่ดีหรือไม่ดีต่อองค์การก็ได้ กล่าวคือ ถ้าในองค์การนั้นมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารองค์การมีลักษณะ เป็นผู้นำที่ดีและมีใจผูกพันต่อองค์การที่ดี และในเชิงสร้างสรรค์งานขององค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าตลอดไป ก็จะมีอิทธิพลชักนำให้สมาชิกในองค์การนั้น เกิดเจตคติที่ดีและแน่วแน่มั่นใจ เพื่อนร่วมงานให้มีเจตคติที่ดีด้วย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกที่อยู่ตลอดเวลา ก็อาจทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

4.5 ลักษณะของผู้นำในองค์การ จากการวิจัยเรื่องผู้นำ และภาวะความเป็นผู้นำของนักจิตวิทยาการศึกษาหลายท่าน ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำในองค์การมีส่วนอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก ด้วยเหตุที่ว่าผู้นำเปรียบเสมือนแม่ทัพผู้นำทัพออกไปสู้รบกับข้าศึกศัตรู หากผู้นำมีความลังเลไม่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจอะไรไปแล้วต้องกลับมาแก้ไขใหม่มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา มีความไม่พอใจและใช้อารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าทำงานไม่เป็นที่ถูกต้อง ก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่แน่ใจและลังเลตามไปด้วย ผลที่สุทธระบบงานต่าง ๆ ภายในองค์การก็จะยุ่งเหยิงขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเมื่อระบบงานเสียไป ระบบคนก็จะเสียตามไปด้วย ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกดังต่อไปนี้

4.5.1 องค์ประกอบที่ทำให้สมาชิกหรือพนักงานขาดงานเป็นประจำ ซึ่งการขาดงานนี้ได้มีการวิจัยพบว่า เป็นองค์ประกอบทางอ้อมที่ทำให้เป็นเครื่องตัดสินใจว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะไม่ค่อยขาดงานมากนัก ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำมักพบว่าขาดงานเป็นประจำ

4.5.2 ความตรงต่อเวลา พบว่า สมาชิกที่ไม่ค่อยมีความผูกพันต่อองค์การมักจะไม่ค่อยตรงต่อเวลา ซึ่งความไม่ตรงต่อเวลานี้จะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะลักษณะงานบางแห่งขององค์การ กำลังคนเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมหรือเกษตรกรรมเป็นอย่างมาก ถ้าสูญเสียเวลาไปก็เท่ากับได้ผลผลิตน้อยลงตามลำดับนั่นเอง

4.5.3 เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย จากการวิจัยพบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย มักจะไม่ค่อยเกิดความประทับใจต่อองค์การที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย ทั้ง ๆ ที่องค์การนั้นมีความหนาแน่นมั่นคงแข็งแรงทั้งของรัฐบาลและเอกชน ทั้งที่ได้มีการวิจัยพบว่าคนที่อยู่กับองค์การมานาน ๆ สมาชิกเหล่านี้จะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงงาน หรือลาออกจากงานไป เพราะเขาถือว่าถ้าลาออกก็ไม่คุ้มทุนที่ลงไป ไหนจะเสียเวลาและไหนดอายุมากแล้ว คุณวุฒิ ความรู้ก็อยู่ในระดับเดิมที่ไม่ทันสมัย ซึ่งการลาออกไปเพื่อจะไปเริ่มต้นงานใหม่นั้น จึงไม่เป็นที่ยอมรับสำหรับคนที่มีการทำงานมานาน ดังได้กล่าวแล้วนั่นเอง

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการหลักตามที่ได้กล่าวแล้ว มีผลกระทบต่อสมาชิกในด้านขวัญ กำลังใจไม่ทางตรงก็ทางอ้อมเป็นอย่างมาก อาจทำให้สมาชิกมีความผูกพันรักใคร่ต่อองค์การมากขึ้นหรือลดลงก็ได้ ฉะนั้นผู้บริหารองค์การจึงควรพิจารณาให้รอบด้านโดยคำนึงถึงระบบของงาน กำลังคน การสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนปรับปรุงบรรยากาศการทำงานให้สะดวกสบาย ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงไป และสิ่งสำคัญต้องพยายามรักษาสมาชิกคนเก่าแก่ขององค์การด้วยการพัฒนาฝึกอบรมและนำความรู้ใหม่ พร้อมกับพัฒนากำลังคนรุ่นใหม่ให้ก้าวเดินไปด้วยกัน ก็จะทำให้้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นทีเดียว และสิ่งสำคัญอย่าลืมอันดับสุดท้ายก็คือ สวัสดิการที่้องค์การต้องให้แก่สมาชิกของ้องค์การทั้งในยามปกติและในยามเจ็บไข้ได้ป่วย หรือแม้แต่ออกจาก้องค์การไปแล้ว

ผลที่้องค์การได้รับจากความผูกพันและความภาคภูมิใจในงาน

การสร้าง ความผูกพันและความภาคภูมิใจในงานทำให้เกิดขึ้นใน้องค์การ จะส่งผลดีต่อ้องค์การดังนี้

1. ลดภาวะสมองไหล

ภาวะสมองไหล คือ ลักษณะของการออกจากงานกลางคัน ยิ่งผู้ปฏิบัติมีความผูกพันในงานลดลงเท่าใด อัตราการเข้าออกงานก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น องค์การที่ไม่ต้องการให้คนเข้าออกสูงจึงควรสร้างความผูกพันในงานให้เกิดมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่มีการจ้างงานเต็มที่ในตลาดแรงงาน ซึ่งพนักงานมีโอกาสเลือกงานที่จะทำได้มากกว่า หรืองานนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะและมีประสบการณ์สูง

2. ลดการขาดงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงาน จะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน นั่นคือ ยิ่งคนมีความพอใจในงานมาก การขาดงานจะยิ่งน้อยลง แต่ถ้าความไม่พอใจในงานมีมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มขาดงานมาก และการขาดงานนั้นจะไม่มีเหตุผลสมควรด้วย

อัตราการเข้าออกของงาน และการขาดงานที่ไม่มีเหตุผลอันสมควรย่อมเป็นตัวชี้ถึงระดับความไม่พอใจในงานได้เป็นอย่างดี และเป็นตัวชี้ที่ผู้บริหารองค์กรต้องพึงหาให้ความสนใจเป็นพิเศษด้วย

3. ลดการร้องทุกข์

องค์การที่มีการจัดระบบการแก้ไขข้อร้องทุกข์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการร้องทุกข์เกี่ยวกับการทำงานหรือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล จะมีการร้องทุกข์น้อยลง ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น จะเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งประหยัดเวลาในการแก้ไขข้อร้องทุกข์ด้วย

4. ลดข้อพิพาทแรงงาน

การสร้าง ความผูกพันในงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงกดดันในการเรียกร้องให้ปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือผลตอบแทนในการทำงาน ปัญหาข้อพิพาทแรงงานที่เกิดจากการเรียกร้องและเจรจาต่อรองที่ตกลงกันไม่ได้ก็จะมีน้อยลง แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความไม่พอใจในงานมาก ข้อพิพาทแรงงานก็อาจมีความรุนแรงถึงขั้นนัดหยุดงานหรือปิดงานงดจ้างได้

5. สุขภาพของคนทำงานดีขึ้น

ความไม่พอใจในงานนำไปสู่สุขภาพจิตที่เสื่อมโทรม โดยเฉพาะความเครียดและความกังวลจะนำไปสู่ความเจ็บป่วย เช่น โรคหัวใจ โรคกระเพาะอาหาร ความเครียดในงานอาจเกิด

จากความไม่แน่ใจในบทบาท การได้รับมอบหมายงานเกินความสามารถ หรือการมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีในที่ทำงานก็อาจทำให้สุขภาพและจิตเสื่อมทรามได้

6. ลดพฤติกรรมก้าวร้าว

คนทำงานที่มีระดับความผูกพันในงานต่ำ อาจก่อพฤติกรรมก้าวร้าวได้ด้วย เช่น การจงใจทำผิด การเปิดเผยความลับขององค์การแก่หน่วยงานอื่น การเฉื่อยชา การลักขโมย การละเมิดข้อบังคับในการทำงาน การขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา การทะเลาะวิวาทกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ความผูกพันและความภาคภูมิใจในคณะทำงานจะช่วยลดพฤติกรรมเหล่านี้ได้

7. การเพิ่มผลผลิต/คุณภาพการบริการ

แม้ว่าจะไม่มีการศึกษาใดที่ชี้ชัดว่าความผูกพันในงาน จะมีส่วนเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การหรือไม่เพียงใด แต่อย่างน้อยความพอใจในงานก็เป็นการลดความสูญเสียในองค์การได้ในระดับหนึ่ง และพนักงานจะทำงานได้อย่างมีความสุข เมื่อองค์การมีระดับความพอใจในงานที่ดีแล้ว ผู้บริหารย่อมสามารถส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตในรูปแบบและกิจกรรมต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น หรือเพิ่มคุณภาพของการบริการได้มากขึ้น

แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน

การสร้างความผูกพันต่อองค์การและความภาคภูมิใจในคณะทำงานเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้สมาชิกในคณะทำงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจในคณะทำงาน มีลำดับขั้นดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้บริหารองค์การควรมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานในด้านค่าจ้างงาน การให้ความดีความชอบ การเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน การสอนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและการบริหารงาน ข้อมูลเหล่านี้อาจมาจากการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การรับเรื่องราวร้องทุกข์ การใช้กล่องรับข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ การเจรจาต่อรอง และอื่น ๆ

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วควรมีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน เพื่อลดความเบี่ยงเบนของข้อมูล และการศึกษาข้อมูลให้ได้ทราบความพอใจในงานที่แท้จริง โดยพิจารณาประกอบกับสภาพที่เกิดขึ้น เช่น การลาออกจากงาน การขาดงาน การขัดแย้งในการทำงาน เป็นต้น

2. การส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานช่วยกันพิจารณา

ข้อมูลที่รวบรวมได้ ควรมีการส่งไปให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการศึกษา ตรวจสอบถึงสาเหตุของความไม่พอใจในงานที่เกิดกับผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหาร หน่วยงานได้รับทราบและรู้สภาพที่เกิดขึ้นและมีการรายงานผลของการศึกษา สาเหตุที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ได้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความคิดของผู้บริหารและพนักงานในสภาพของปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย

3. การปรับปรุงองค์การ

เมื่อได้มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบข้อมูลจนได้สาเหตุที่แท้จริงของความไม่พอใจในงานแล้ว ผู้บริหารองค์การควรจะได้พิจารณาหาทางแก้ไขเพื่อเพิ่มระดับความพอใจในงานให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงองค์การ ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานอาจแก้ไขปัญหาคความไม่พอใจในงานแต่ละหน่วยงานด้วยตนเองหรือจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารทุกระดับ เพื่อวิเคราะห์ให้ข้อคิดเห็นเป็นข้อสรุปเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกหน่วยงานต่อไป

การปรับปรุงองค์การอาจทำได้ โดยการประสานแนวคิดทฤษฎีองค์การและแนวคิดด้านมนุษยศาสตร์เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติที่ส่งผลต่อความพอใจในงาน ด้วยการประสานองค์ประกอบดังกล่าว โดยอาจทำได้ด้วยการทบทวนปรัชญาการบริหาร ตั้งแต่การคัดเลือก บัณฑิตพิเศษ ฝึกอบรมคน การวางรูปแบบของงาน การกำหนดบทบาท ระบบการให้รางวัล ความยืดหยุ่นด้านเวลาและการทำงาน โดยจัดให้ประสานระหว่างเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลที่จะนำมาสู่ความพอใจในงาน ความผูกพันในองค์การและความภาคภูมิใจในขณะทำงานก็จะค่อย ๆ เกิดขึ้นได้ในที่สุด และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะธำรงรักษาให้ยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กองฝึกอบรม ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. การสร้างและพัฒนาทีมงาน.

กรุงเทพฯ : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ม.ป.ป.

กิติ ตั๊กคานนท์. นักขายมือทอง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บัณฑิตเฮอร์เพลย์, 2537.

จรัส ภาสุระ. ศิลปะการแก้ปัญหา "คน". กรุงเทพฯ : ธัญญาพับลิเคชั่น, 2524.

จรัส ชูโต. คนในองค์กร. กรุงเทพฯ : ศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย, 2528.

จันทงค์ สมประสงศ์. หลักและศิลปะของหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528.

ชาญชัย อาจินเฒ่าจาร. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2536.

กิตินา แฉวมณี และคนอื่น ๆ. กลุ่มสัมพันธ์ 1 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์บูรพาศิลป์, 2528.

เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. กลยุทธ์การจัดการ. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, 2533.

_____. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

_____. องค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. "ทําอย่างไรนักบริหารจึงจะได้ทีมงานที่ทั้งเก่งทั้งดี," ข่าวสาร กพผ.
20(10) : 20 - 24 ; ตุลาคม 2533.

โรนแลน, วินเซนต์. ทำงานเป็นทีม. แปลโดย วีระวัฒน์ พงษ์พยอม. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2536.

บัญชา ศรีประมวง. กิจกรรมเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สภาเยาวชนคาทอลิก
แห่งประเทศไทย, 2521.

บุญทัน ดอกไธสง. การบริหารเชิงพุทธ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์, 2528.

ประจวบ อินฮืด. "ภาพลักษณ์การบริหารองค์การ," ผู้นำธุรกิจ. 5(9) : 82 - 85 ;
กันยายน 2534.

ประชุม รัชกุล. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : สายใจ, 2535.

ปรีชา ทิวะหุด และนิเวศน์ บัวคอม. หลักการต่อรอง สีลาและลูกแก้. กรุงเทพฯ :
มังกรชัย, 2537.

พระราชวรมนี (ประยูรย์ ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ :
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2528.

พิทยา สิทธิอำนวย. สร้างทีมสร้างผลงาน. แปลจาก Kenneth Blank Chard.
กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2536.

พรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
ปัสซิเนส คอมพิวเตอร์ เซอร์วิส, 2534.

ปรีมา อินทรกำแหง. "การเปลี่ยนแปลงในองค์การ," สารพัฒนาหลักสูตร.
99 : 29 - 36 ; มิถุนายน 2533.

ปิยวิญญู สาร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.

มานะ กอหรั่งกุล. ทฤษฎีแนวพุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา, 2520.

รักษ์ ลิ้มทรงศักดิ์. "มนุษยสัมพันธ์," ที่ดิน. 25(3) : 61 - 71 ; พฤษภาคม-มิถุนายน
2525.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์,
2525.

วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา. ประเมินผลทีมงานกฤตเจสาคัญของธุรกิจ. แปลจาก Philip Moon
กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2537.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2525.

วิจิตร ศรีสอาน. "ลักษณะทั่วไปของการบริหาร," ใน เอกสารการสอนชุดหลักและระบบ
บริหารการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 2. หน้า 25 - 51. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523.

- วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เศส, 2526.
- วิชัย โธสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ, 2535.
- วิทยา เทพยา. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2521.
- วีรยุทธ วิเชียรโชติ และนวลเพ็ญ วิเชียรโชติ. "การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในกระบวนการ
แนะแนวและให้คำปรึกษาตามแนวพุทธศาสตร์," ใน ศึกษาศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์
ภาคที่ 1 ปรัชญาการศึกษา. หน้า 23 - 24. กรุงเทพฯ : กราฟิการ์ต, 2526.
- วีระ เสาวรณพ. "เทคนิคการสร้างทีมงานในโรงเรียน," มิตรครู. 32(14) : 26 -
28 ; กรกฎาคม 2532.
- วีระ อัมพันธุ์. พุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
เอราวัณการพิมพ์, 2527.
- สมคิด รักษาสัตย์. พยายาลกับการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 2. เอกสารการสอนชุด
วิชาประสบการณ์วิชาชีพพยายาล หน่วยที่ 7 สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์, 2525.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : อักษรพัฒนา, 2533.
- สุชุม นวลสกุล. เล่นกับคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ, 2535.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.
- สุนันทา เลาพันธ์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการ
วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2531.
- สุปราณี ศรีจันทร์มิข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2524.
- สุริฐ ศิลปอนันต์. "มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร," ใน เอกสารการสอนชุดหลักและระบบ
บริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8. หน้า 87 - 111. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2523.

สุรศรีพรรณ ดุลยจินดา และคนอื่น ๆ. "มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน," มิตรครู. 22(18) :

21 - 22 ; กันยายน 2523.

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัชรินทร์การพิมพ์, 2525.

เสาวลักษณ์ สิงห์กรวิทย์ และกมล อุดลพันธุ์. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดคุณพิมพ์อักษรกิจ, 2528.

อนุกุล เบี่ยงพุกชาวัลย์. 101 กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, 2535.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : รหัส, 2523.

อัมพิกา ไกรฤกษ์. มนุษยสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

อารี เพชรสุด. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525.

อาษา ขอจิตต์เมตต์. วิธีชนะมิตรและจูงใจคน. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ขอจิตต์เมตต์, 2525.

อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work.

4th ed. New York : The MacMillan Company, 1980.

Davis, Keith. Human Relation and Organization Behavior : Reading and Comments. New York : McGraw-Hill Book Co., 1969.

Dessler, Gary. Human Behavior : Improving Performance at Work.
Virginia : A Prentice-Hall Company, 1982.

Duncan, Jack W. Organizational Behavior. Boston : Houghton Mifflin Company, 1981.

- Flippo, Edwin B. Principle of Oerpersonal Management. New York : McGraw-Hill Book Company, 1966.
- Frost, J. and Willmet, W. Interpersonal Conflict. Iowa : Wm. C. Brown, 1978.
- Mclennan, Roy. Managing Organizational Change. Englewood Cliffts, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1989.
- Nadler, Leonard. Corporate Human Resource Development. New York : Van Nostrand Reinhold Company/American Society for Training and Development, 1980.
- Shaw, Marvin E. "The Nature of Small Group," in Group Dynamics. New York : McGraw-Hill Book Co., 1981.
- Sikula, Andrew F. and McKenna, F. John. "The Management of Human Reso," Resource : Personnel Text and Current Issues. New York : John Willey & Sons, Inc., 1984.

**แบบทดสอบความรู้
การสร้างและพัฒนาคณะทำงาน**

แบบทดสอบความรู้ การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าเหมาะสมมากที่สุด

1. อะไรที่เรียกว่า "การทำงานเป็นคณะกรรมการ"
 1. การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 2. การไม่ก้าวล่วงงานในหน้าที่
 3. การติดต่อสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
 4. การมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน
2. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นคณะกรรมการ
 1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 2. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 3. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 4. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำอย่างไรจึงจะสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพได้
 1. ยึดหลักความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล
 2. สร้างระบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 3. สมาชิกต้องมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี
 4. หาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน
4. กลวิธีใดที่น่าจะนำมาใช้ในการระงับข้อขัดแย้งในคณะกรรมการ
 1. การลงมติ
 2. ต่างคนต่างอยู่
 3. การพูดกันด้วยเหตุผล
 4. การโยกย้าย

5. หลักการใดที่ควรนำมาใช้ในการมอบหมายงานของการทำงานเป็นคณะทำงาน
 1. ตามความสมัครใจ
 2. วิจารณ์อย่างไรให้ทำอย่างนั้น
 3. การหมุนเวียนงาน
 4. เรียงลำดับอาวุโส
6. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นคณะทำงาน
 1. เงินทุน
 2. ระบบการบริหารงาน
 3. ปัจจัยแวดล้อม
 4. การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดี
7. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุด
 1. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
 2. การจัดระบบการบริหารงาน
 3. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
 4. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
8. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรในข้อใดเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
 1. การพัฒนาความรู้ความสามารถ
 2. การเสริมสร้างทักษะ
 3. การสร้างศรัทธาในงานที่ทำ
 4. การได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า
9. กรณีใดเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 1. การได้รับความชมเชย
 2. การเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
 3. การพัฒนาบุคคล
 4. การพิจารณาเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือน

10. เทคนิคใดที่ควรนำมาใช้ในการสร้างคณะทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

1. การประชุมวินิจฉัยปัญหา
2. การเจรจาต่อรอง
3. การวิเคราะห์บทบาท
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

11. "ผู้นำ" มีความหมายอย่างไร

1. ผู้ที่มีและใช้อำนาจอย่างถูกต้องชอบธรรม
2. ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก
3. ผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก
4. ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเฉียบขาด

12. ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นผู้นำประเภทใด

1. ผู้นำแบบตามสบาย
2. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
4. ผู้นำตามสถานการณ์

13. คุณลักษณะของผู้นำที่ดีคืออย่างไร

1. เป็นผู้ที่ทำงานได้ทุกสิ่งทุกอย่าง
2. เป็นผู้สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานทุกสิ่งทุกอย่าง
3. เป็นผู้ที่เหมาะสมกับงาน มีความรู้ความสามารถในงานนั้นเป็นอย่างดี
4. ต้องมีการหมุนเวียนกันเข้ามาทำงาน

14. คุณสมบัติใดเป็นของผู้นำที่ควรจะเป็น

1. ใจกว้างใจกว้าง ง่าย ๆ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
3. ใจดี สนิท จะไร้ง่าย ๆ
4. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

15. การตัดสินใจใดที่ท่านคิดว่าดีที่สุด
 1. เลือกกระทำอย่างต่อเนือง
 2. เลือกกระทำตามสถานการณ์
 3. เลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด
 4. เลือกกระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
16. ลักษณะใดเป็นของคณะทำงานที่ดี
 1. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างเคร่งครัด
 2. การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 3. ค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด
 4. แข่งขันกันสร้างสรรค์ผลงาน
17. หลักการที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานในองค์การคือข้อใด
 1. รู้จักตน เข้าใจตน และปรับตน
 2. เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
 3. ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา
 4. สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
18. อะไรที่แสดงให้เห็นถึงการรู้จักตน ด้วยการตั้งตนเป็นคนดี
 1. ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 2. รู้จักประมาณการในการใช้จ่ายทรัพย์
 3. รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
 4. การดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน
19. การกระทำใดที่แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจตน
 1. การปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง
 2. การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่ตกทุกข์ได้ยาก
 3. การให้คำแนะนำและสั่งสอนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
 4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

20. กรณีใดที่แสดงถึงการปรับตัว

1. การให้ความเสมอภาคแก่เพื่อนร่วมงาน
2. การเอาใจใส่และให้การต้อนรับบุคคลที่เข้าพบ
3. การพูดจาไพเราะอ่อนหวานกับผู้ร่วมงาน
4. การเป็นคนใจกว้างกับเพื่อนร่วมงาน

21. ความขัดแย้งใดที่ควรปิดถือ

1. ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวร้าย
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง
3. ความขัดแย้งต้องแก้ไขโดยการบังคับบัญชาตามกฎหมาย
4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดแนวคิดที่ดีกว่า

22. ถ้าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้คู่กรณีพิจารณาปัญหาร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลอย่างไร

1. ชนะ - แพ้
2. ชนะ - ชนะ
3. แพ้ - แพ้
4. ไม่มีผู้ใดแพ้ - ชนะ

23. การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดที่ทำให้ผลคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. การเพิกเฉย
2. การหลีกเลี่ยง
3. การเผชิญหน้า
4. การประนีประนอม

24. กรณีใดเป็นผลจากความขัดแย้งของบุคคลและองค์การ

1. เป็นการทำลายองค์การ
2. เป็นการสร้างสรรค์องค์การ
3. เป็นได้ทั้งทำลายและสร้างสรรค์องค์การ
4. ไม่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาใด ๆ

25. กรณีใดเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 1. ภูมิหลังของบุคคลแต่ละคน
 2. กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน
 3. ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล
 4. บทบาทและฐานะทางสังคมที่แตกต่างกัน
26. การกระทำใดที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ
 1. ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
 2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 3. แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
27. การสร้างขวัญและกำลังใจใดที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด
 1. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
 2. การสร้างแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ
 3. การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ
 4. การกระจายอำนาจในการการปกครองบังคับบัญชา
28. ปัจจัยใดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ
 1. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
 2. การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 3. การที่สมาชิกได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 4. การมีอิสระในการบริหารงาน
29. ปัจจัยใดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ
 1. สมาชิกมีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 2. การได้รับมอบหมายในงานที่ถนัด
 3. การได้มีโอกาสดำเนินงานในที่ทำงาน
 4. การมีความมั่นคงในการทำงาน

30. กรณีใดเป็นผลที่ได้รับจากความผูกพันต่อองค์การที่องค์การต้องการมากที่สุด
1. ลดการร้องทุกข์
 2. การเพิ่มผลผลิตให้องค์การ
 3. ลดการขาดงาน
 4. ลดข้อพิพาทแรงงาน
31. ก่อนลงมือปฏิบัติงานตามแผน ควรจะได้มีการทบทวน
1. แผนงาน
 2. กำหนดการ
 3. จุดมุ่งหมาย
 4. การประเมินผล
32. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างไร
1. มีกำลังใจที่จะทำงาน
 2. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 3. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
 4. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
33. ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบการทำงานกลุ่ม
1. ผู้นำกลุ่ม เพราะเป็นผู้ควบคุมกลุ่ม
 2. สมาชิกกลุ่มทุกคน เพราะต้องทำงานร่วมกัน
 3. สมาชิกกลุ่มที่มีอาวุโสสูงสุด เพราะทุกคนเกรงใจ
 4. เลขานุการกลุ่ม เพราะเป็นผู้ติดตามผลงานของกลุ่ม
34. กลุ่มแบบใดที่มีโอกาสทำงานได้สำเร็จมากที่สุด
1. กลุ่มที่มีคนจำนวนมาก
 2. กลุ่มที่มีเงินทุนจำนวนมาก
 3. กลุ่มที่มีความร่วมมือกันมาก
 4. กลุ่มที่มีความคล่องตัวในการทำงาน

35. บทบาทของสมาชิกกลุ่มที่ดีควรเป็นอย่างไร
1. ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานผู้อื่นทุก ๆ เรื่อง
 2. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นทำงานให้มากที่สุด
 3. เปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด
 4. ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
36. การพัฒนากลุ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด
1. บทบาทของผู้นำ
 2. บทบาทของสมาชิก
 3. บทบาทของที่ปรึกษา
 4. บทบาทของหน่วยงาน
37. เทคนิคการประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว เป็นการจัดการประชุมเพื่อจุดมุ่งหมายใด
1. เพื่อสร้างคณะทำงานใหม่
 2. เพื่อแก้ปัญหา
 3. เพื่อพัฒนาคณะทำงานเก่า
 4. เพื่อการค้นหาคำตอบ
38. อำนาจและหน้าที่ของผู้นำคืออะไร
1. ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลในการสั่งการ
 2. ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่แทนสมาชิก
 3. ผู้นำคือผู้ที่มีโอกาสดีกว่าผู้อื่นในการสั่งการ
 4. ผู้นำคือผู้ที่ตัวแทนกลุ่มมอบความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
39. บทบาทใดเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะต้องเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด
1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน
 2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล
 3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับสังคม
 4. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับส่วนตัว

40. ในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีลักษณะในข้อใด
1. รับผิดชอบงานของใครของมัน
 2. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ
 3. แข่งขันกันทำงาน
 4. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
41. ในระยะที่คณะทำงานประสบปัญหา ผู้นำคณะทำงานควรปฏิบัติอย่างไร
1. มอบหมายให้กลุ่มช่วยแก้ปัญหา
 2. รายงานปัญหาให้หัวหน้าทราบ
 3. แจ้งสมาชิกยอมรับว่าคณะทำงานประสบปัญหา
 4. เลือกผู้นำคณะทำงานที่มีความเหมาะสม
42. เพราะเหตุใดที่ทำให้มนุษยสัมพันธ์เสื่อมลง
1. การไม่ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา
 2. การไม่มีความจริงใจต่อกัน
 3. การปฏิบัติตนต่อกันไม่สม่ำเสมอ
 4. การไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม
43. กรณีใดเป็นการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ดี
1. กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน
 2. การมอบหมายหน้าที่ร่วมกัน
 3. จัดสถานที่ปฏิบัติงานให้ใกล้เคียงกัน
 4. ผู้ทำหน้าที่ประสานงานและสมาชิกเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่ม
44. ถ้ามีข้อมูลเพียงพอและสมาชิกช่วยกันแก้ปัญหาแล้ว แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ จะใช้วิธีการใด
1. เลือกหัวหน้าใหม่
 2. จัดคณะทำงานใหม่
 3. เลือกสมาชิกใหม่
 4. หาวิธีแก้ปัญหาคือใหม่

45. พุทธธรรมกับหลักมนุษยสัมพันธ์มีส่วนในการสร้างคณะทำงานอย่างไร

1. เป็นแนวปฏิบัติต่อตนเองและสังคม
2. เป็นคำสอนที่มีหมวดธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ
3. มุ่งเสียสละ เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
4. เป็นแนวปฏิบัติตนเพื่อสร้างความเชื่อถือ

46. หลักเบื้องต้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1. ไม่หาสาระแข่งกันและกัน
2. เน้นให้รู้จักการครองตน
3. เปิดเผยและเสียสละ
4. ยึดมั่นและสร้างไมตรี

47. "การทำงานเป็นคณะทำงานมักจะประสบปัญหาความล้มเหลวอยู่เสมอ" จากข้อความนี้ ท่านจะแก้ปัญหาอย่างไร

1. กำหนดนโยบายของคณะทำงาน
2. การสร้างความสามัคคีในคณะทำงาน
3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
4. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก

48. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมักจะเกิดจากสาเหตุใด

1. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ประสานกัน
3. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์การ
4. การมีอคติส่วนตัว

49. การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี จะช่วยส่งผลในข้อใด

1. เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้นำ
2. เพิ่มบทบาทให้แก่สมาชิก
3. เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ
4. เพิ่มการปรับปรุงพฤติกรรมสมาชิก

50. ควรใช้หลักการใดตรวจสอบขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน

1. วิเคราะห์จากผลงานของสมาชิก
2. วิเคราะห์จากรายได้ของสมาชิก
3. วิเคราะห์จากนโยบายของสมาชิก
4. วิเคราะห์จากความต้องการของสมาชิก

คำตอบแบบบททดสอบความรู้

การสร้างและพัฒนากระบวนการทำงาน

ข้อที่ 1	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 26	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 2	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 27	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 3	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 28	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 4	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 29	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 5	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 30	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 6	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 31	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 7	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 32	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 8	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 33	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 9	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 34	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 10	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 35	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 11	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 36	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 12	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 37	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 13	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 38	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 14	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 39	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 15	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 40	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 16	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 41	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 17	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 42	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 18	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 43	คำตอบคือ 4
ข้อที่ 19	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 44	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 20	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 45	คำตอบคือ 1
ข้อที่ 21	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 46	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 22	คำตอบคือ 2	ข้อที่ 47	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 23	คำตอบคือ 4	ข้อที่ 48	คำตอบคือ 2
ข้อที่ 24	คำตอบคือ 3	ข้อที่ 49	คำตอบคือ 3
ข้อที่ 25	คำตอบคือ 1	ข้อที่ 50	คำตอบคือ 1

แบบวัดเจตคติ
การสร้างและการพัฒนาคณะทำงาน

แบบวัด เจตคติ

การสร้างและการพัฒนาคณะทำงาน

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ต้องการ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

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

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	การทำงานเป็นคณะทำงาน เป็นหัวใจของความสำเร็จในการทำงาน.....					
2.	การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญของการทำงานเป็นคณะทำงาน.....					
3.	การได้ทำอะไรในสิ่งที่ตนถนัด เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงกระทำ.....					
4.	ผู้ที่เป็นผู้นำต้องทำความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ.....					
5.	การพัฒนางานและพัฒนาบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้นำพึงกระทำ.....					

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ขอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6.	การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดีเป็นสิ่งที่ทุกองค์การพึงมี.....					
7.	การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงประสงค์.....					
8.	การทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก ย่อมก่อให้เกิดปัญหายุ่งยาก.....					
9.	การได้รับกำลังใจและการยอมรับนับถือเป็นสิ่งที่พนักงานปรารถนา.....					
10.	การหลีกเลี่ยงปัญหาไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหา.....					
11.	การตัดสินใจซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดความผิดพลาดก็ยิ่งดีกว่าไม่กล้าตัดสินใจอะไรเลย.....					
12.	การประสานงานที่ดีย่อมช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน.....					
13.	ผู้นำแบบประชาธิปไตยช่วยให้สามารถพัฒนาองค์การได้ดีกว่า.....					
14.	ผู้นำไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเสมอไป.....					
15.	การรู้จักตน เข้าใจตน และปรับตน เป็นคุณสมบัติของสมาชิกที่ดี.....					

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
16.	ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่คณะทำงาน ปรารถนา.....					.
17.	ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพัฒนาในสิ่งที่ดีขึ้น กว่าเดิม.....					
18.	การเผชิญหน้ากันเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่พึงกระทำ.....					
19.	ถ้ารู้จักกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก ความ ล้มเหลวในการทำงานเป็นคณะทำงานย่อมไม่เกิดขึ้น.....					
20.	การเข้าใจปัญหาร่วมกันเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะ ต้องแจ้งให้สมาชิกได้รับทราบ.....					
21.	การทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็นสิ่งที่ แสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร.....					
22.	ข้าพเจ้าพอใจที่มีการใช้เทคนิคการพัฒนาคณะทำงาน.....					
23.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างศรัทธาในกลุ่มสมาชิก คณะทำงานเป็นสิ่งดี.....					
24.	การมีโอกาสดำเนินงานตามแผนงานที่คือสิ่งที่ องค์กรจะต้องหาทางตอบสนอง.....					
25.	มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ....					
26.	ข้าพเจ้าพอใจที่ได้ทำงานกับบุคคลที่มาจากที่ ต่าง ๆ กัน.....					

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึกเห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
27.	การทำงานหลายคนยอมทําให้งานสำเร็จเร็วขึ้น.....					
28.	ข้าพเจ้าอด้อใจที่ต้องทำงานโดยลำพัง.....					
29.	การเจรจาต่อรองทําให้งานสำเร็จช้าลงไป.....					
30.	เพื่อความสำเร็จของงานเรายอมเปลี่ยนแปลง และจุดมุ่งหมายได้.....					

แบบสั่ง เ กตทั กษะ
การส ร้างและพั ฒนา คณะท างาน

แบบสังเกตทักษะ

การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ

ผู้เข้ารับการอบรมชื่อ.....นามสกุล.....

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้มาก
- 3 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้น้อยที่สุด

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		5	4	3	2	1
	<u>การสร้างและพัฒนาคณะกรรมการ</u>					
1.	ความสามารถในการอธิบายและแสดงความคิดเห็น.....					
2.	ความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ในคณะกรรมการ.....					
3.	ความสามารถจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาได้.....					
4.	สามารถเลือกหัวหน้าคณะกรรมการ.....					
5.	สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีของคณะกรรมการ.....					
6.	สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในคณะกรรมการและระหว่างคณะกรรมการอื่น ๆ.....					

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		5	4	3	2	1
7.	สามารถสร้างความผูกพันภายในคณะทำงาน.....					
8.	สามารถยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล.....					
9.	สามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น.....					
10.	สามารถที่จะเปิดเผยข้อดีและข้อบกพร่องของ ตนเองได้.....					
11.	สามารถที่จะระดมความคิดจากคณะทำงานได้.....					
12.	สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
13.	สามารถปรับตนเองเข้ากับกลุ่มสมาชิกในคณะทำงาน.....					
14.	สามารถเป็นผู้นำและผู้ตามได้.....					
15.	สามารถที่จะตัดสินใจภายใต้คณะทำงาน.....					
16.	สามารถบริหารความขัดแย้งในคณะทำงาน.....					
17.	สามารถให้ความเห็นนอกเหนือจากเพื่อนสมาชิกใน คณะทำงาน.....					
18.	สามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมคณะทำงาน.....					
19.	สามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิก.....					
20.	สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในคณะทำงาน.....					

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางจุไร ชื้อสกุล เขียรสวน

เกิด วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2494

สถานที่เกิด เขตบางเขน

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรรณ ประตูน้าพระอินทร์
จ.ปทุมธานี 13180

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2511 ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์ (ศศ.ม.) ภาษาอังกฤษ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2526 ปริญญาโท (กศ.ม.) การอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

พ.ศ.2537 ปริญญาเอก (กศ.ด) การอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร