



ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำ  
นันทนาการ

EFFECTS OF BEHAVIOR MODELLING TRAINING PROGRAM ON  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF RECREATION LEADERSHIP STUDENTS

ประภัสสร ชนะโรจน์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำ  
นันทนาการ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

EFFECTS OF BEHAVIOR MODELLING TRAINING PROGRAM ON  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF RECREATION LEADERSHIP STUDENTS



PRAPASHORN CHANAROJ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF ARTS  
(Applied Psychology)

Graduate School, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำ

นันทนาการ

ของ

ประภัสสร ชนะโรจน์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมษย์ หนกหลัง)

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลพฤกษ์ พลศรี)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว)

ชื่อเรื่อง	ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ
ผู้วิจัย	ประภัสสร ชนะโรจน์
ปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมษย์ หนกหลัง

การวิจัยกึ่งทดลองครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ กลุ่มตัวอย่างคือ นิสิตผู้นำนันทนาการ ชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 60 คน นำมาทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ 2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ผ่านการตรวจคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าความแตกต่าง t-test 2 ประเภท คือ Pairs t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ และใช้ Independent Sample t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายด้านและภาพรวมสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายด้านและภาพรวมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, นิสิตผู้นำนันทนาการ

Title	EFFECTS OF BEHAVIOR MODELLING TRAINING PROGRAM ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF RECREATION LEADERSHIP STUDENTS
Author	PRAPASHORN CHANAROJ
Degree	MASTER OF ARTS
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Sumate Noklang

The purposes of this quasi-experimental research are to study the effects of the behavior modelling program on the transformational leadership of recreation leadership student. The sample consisted of 60 second, third and fourth year Recreation Leadership students in the Faculty of Physical Education at Srinakharinwirot University. They were selected by multi-stage sampling and divided into an experimental group and a control group consisting of 30 people per group. The research instruments included the following: (1) a behavior modelling training program on transformational leadership for Recreation Leadership students; (2) a transformational leadership questionnaire for Recreation Leadership students. The validation of the tests approved by five experts. The statistics used for data analysis were frequency, mean, standard deviation, a paired t-test to compare the sample between before and after the behavior modelling training program and an independent sample t-test to compare the experimental group and the control group after the behavior modelling training program. The result were as follow: (1) after the experimental, the experimental group had a different score of pre-test and post-test both overall and for each item of transformational leadership at a statistically significant level of .05; (2) after the experimental, the experimental group had a higher score overall and each transformational leadership item was higher than the control group at a statistically significant level of .05.

Keyword : Behavior modelling training, Transformational leadership, Recreation Leadership students

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต จิตวิทยาประยุกต์ ซึ่งสำเร็จลุล่วงจากความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุด ต้องขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมษย์ หนกหลัง ประธานควบคุมปริญญาานิพนธ์ ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ให้คำปรึกษาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้กำลังใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญให้ปริญญาานิพนธ์สำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัลพฤกษ์ พลศรี และอาจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว คณะกรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อช่วยให้อาจารย์นิพนธ์สมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลพฤกษ์ พลศรี อาจารย์ ดร.เมทินี ทนงกิจ อาจารย์ ดร.สรารุช ชัยวิจิตร อาจารย์ ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว และอาจารย์ปวีธ สีริเกียรติกุล ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในหลักสูตร ศศ.ม.จิตวิทยาประยุกต์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้รวมถึงเพื่อน พี่ร่วมรุ่นปริญญาโท ทุกคนที่ได้ให้คำแนะนำ กำลังใจ ทำให้ปริญญาานิพนธ์สำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบคุณผู้เขียนเอกสารงานวิจัยทุกฉบับที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงในปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ รวมทั้งบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้คำแนะนำต่าง ๆ จนปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาสันทนากการ ที่กรุณาให้ทำการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ Mr.keisuke tanimoto และนางสาวสมพงษ์ ชนะโรจน์ บิดามารดาของผู้วิจัยที่ได้มอบความรัก ความหวังใจ รวมถึงสนับสนุนทางการศึกษาอย่างเต็มที่ ขอขอบคุณนายสุพัฒน์พงศ์ พิบูลสุนทรโรจน์ และนางสาวกัลยรัตน์ เต็มรัตน์ และเพื่อนพี่น้องทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ทำให้ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างภาคภูมิใจ

ประภัสสร ชนะโรจน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
1. โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ.....	7
ความหมายของโปรแกรมฝึกอบรม .....	7
เป้าหมายของโปรแกรมฝึกอบรม .....	8
ประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรม.....	9
ความหมายของตัวแบบ .....	10
หน้าที่ของตัวแบบ.....	11
ความหมายของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ .....	11

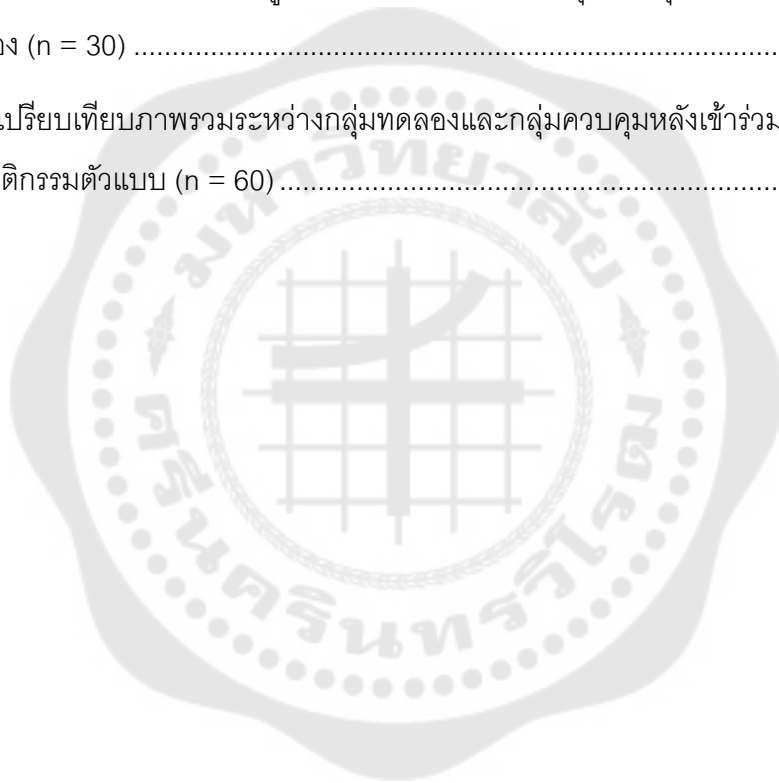


ทฤษฎีโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ .....	12
บทบาทของผู้จัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ.....	14
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	18
ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
3. นิสิตผู้นำนันทนาการ .....	21
ความหมายของผู้นำ .....	21
บทบาทของผู้นำ.....	21
ความหมายผู้นำนันทนาการ.....	23
หลักการเป็นผู้นำนันทนาการ.....	24
คุณลักษณะของผู้นำนันทนาการ .....	24
อาชีพหลังสำเร็จการศึกษาสาขาวิชาผู้นำนันทนาการ.....	25
องค์การที่ต้องการผู้นำนันทนาการ.....	26
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	26
งานวิจัยต่างประเทศ.....	26
งานวิจัยในประเทศ .....	28
5. กรอบแนวคิดการวิจัย .....	30
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	32
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	33
รูปแบบงานวิจัย .....	36
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างและจริยธรรมการวิจัย .....	37

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	38
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	43
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
ผลการวิจัย .....	45
อภิปรายผลการวิจัย .....	46
ข้อเสนอแนะ.....	49
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	49
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....	50
บรรณานุกรม .....	51
ภาคผนวก.....	58
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและการหาคุณภาพเครื่องมือ .....	59
ภาคผนวก ข ตัวอย่างภาพภายในโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ .....	100
ภาคผนวก ค หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรองโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์.....	102
ประวัติผู้เขียน.....	104

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	39
ตาราง 2 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มทดลองระหว่างผลก่อนและหลัง การทดลอง (n = 30) .....	40
ตาราง 3 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มควบคุมระหว่างผลก่อนและหลัง การทดลอง (n = 30) .....	41
ตาราง 4 เปรียบเทียบภาพรวมระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม โดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ (n = 60) .....	41



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพ 1 ปัจจัยที่สัมพันธ์กันของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา .....	12
รูปภาพ 2 องค์ประกอบของผู้นำในองค์การ .....	23
รูปภาพ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	31



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

องค์กรต่าง ๆ คำนึงถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง (อนุชาติ ปิยนราวิชญ์, 2559) โดยกลยุทธ์ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยบุคลากรในองค์กรเกิดพฤติกรรมตามที่ตั้งไว้ ด้วยกระบวนการฝึกอบรม และกิจกรรมการบูรณาการต่าง ๆ (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ซึ่งผู้ที่อยู่ในวงกรรมการฝึกอบรมจะได้ศึกษารูปแบบวิธีการ และเทคนิคการจัดการการฝึกอบรม มีกระบวนการใหม่ ๆ ในการที่มุ่งใจเพื่อให้การฝึกอบรมแต่ละครั้ง สามารถเข้าไปตบโจทย์และเข้าไปในความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ และหนึ่งในวิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมที่มีอยู่มากมาย ที่สามารถตบโจทย์ สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติการฝึกอบรมที่ได้ก็คือ กระบวนการใช้กิจกรรมนันทนาการ (ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, นิธิเดช คุณาทองสัมฤทธิ์, & วันชัย ปานจันทร์, 2563) ซึ่งการอบรมโดยใช้กิจกรรมนันทนาการ เป็นพื้นฐานของนักวิชาชีพนันทนาการ ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการนันทนาการอย่างลึกซึ้ง สามารถประยุกต์ใช้งานนันทนาการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องตามภารกิจต่าง ๆ สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้เข้าร่วมกิจกรรม จึงส่งผลให้วิชาชีพนันทนาการสำคัญ เพราะสามารถพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวให้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมอีกด้วย (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2556)

การที่บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมองค์กรที่ดี เช่น ความคิดความรู้สึกต่องานที่ทำความยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ตลอดจนการให้ความร่วมมือการทำงานเป็นทีม การคิดเชิงรุกและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การลดหรือแก้ไขความขัดแย้ง และการสร้างจริยธรรมในที่ทำงาน เป็นต้น มีผลต่อความสำเร็จในงานและชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมสามารถส่งเสริมพฤติกรรมองค์กรที่ดีให้กับบุคลากร (ลักขณา สิริวัฒน์, 2561) ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการ (รัตนารณ บัญญาช, 2555) และการเลือกใช้วิชาชีพนันทนาการ ในการฝึกอบรมในองค์กร นั้นจะสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปรับตัวให้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพราะวิชาชีพนันทนาการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กร (คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2561) ซึ่งผู้นำนันทนาการในองค์กร มี

ความสำคัญทั้งในภาครัฐและเอกชน มีหน้าที่และบทบาทในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน และโครงการฝึกอบรมพัฒนาการทำงานเป็นที่มาของบุคลากรที่อยู่ในองค์การ (กรมพลศึกษา, 2560)

ผู้นำนันทนาการในองค์การต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อองค์การ ทั้งทักษะความคิด กล้าตัดสินใจในการวางแผน การแก้ปัญหา และการประเมินผลของการให้บริการ ซึ่งต้องใช้คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมสนับสนุน และหากมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี (กรมพลศึกษา, 2557) คุณลักษณะของผู้นำนันทนาการ ต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ช่วยเหลือและสร้างเจตคติให้เกิดขึ้น ส่งเสริมให้มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเองตามทักษะความสามารถของบุคคล ส่งเสริมในการแก้ไขปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม และต้องสามารถกระตุ้นให้วางแผนและนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง (พีรพงษ์ บุญศิริ, 2542, อ้างถึงใน กรมพลศึกษา, 2562) สอดคล้องกับวิจัยของ เรืองยศ วัชรเกตุ (2546) ผู้นำกิจกรรมและบุคลากรทางนันทนาการ มีความเข้าใจในนันทนาการ กล้าแสดงออก และมีคุณลักษณะด้านวิชาการ ทักษะปฏิบัติทั้งระดับพื้นฐานและระดับสูงเฉพาะทาง ด้วยจึงจะเป็นที่ยอมรับและประทับใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำนันทนาการควรจะมีการปลูกฝัง เนื่องจากสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำนันทนาการ ที่ต้องมองเห็นความสำคัญ มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะการสื่อสารที่ดี (Stevenson, 2006) อีกทั้งกระบวนการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้ต้องสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น (ฉลอง คุณประทุม, 2555) ดังนั้นการส่งเสริมผู้นำนันทนาการในองค์การ จึงควรพัฒนาตั้งแต่เป็นนิสิตผู้นำนันทนาการ เนื่องจากอยู่ในช่วงที่มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านร่างกายและอารมณ์ และเป็นช่วงที่ทำให้ความสำคัญกับกลุ่มเพื่อนและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองรู้ ทั้งด้านการดำเนินชีวิต และด้านความคิด หากพัฒนานิสิตให้มีความเข้าใจในตนเอง เข้าใจบทบาทในตนเอง จะส่งผลให้บุคคลสำคัญต่อสาขาวิชาและประเทศชาติ (สุภัทษมาณี ศรีเยี่ยม, 2555) และการเลือกส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้ที่ศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาผู้นำนันทนาการ หรือนิสิตผู้นำนันทนาการ เนื่องจากนิสิตผู้นำนันทนาการมีการศึกษา วิเคราะห์การเป็นผู้นำ ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ปัจจัยที่

ส่งเสริมการเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำนันทนาการที่ดี และศึกษา วิเคราะห์รูปแบบการจัดการองค์การต่าง ๆ ซึ่งถือว่าคุณลักษณะผู้นำนันทนาการมีความรู้ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีความเข้าใจหลักการนันทนาการ มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะกับบทบาทนันทนาการ จะส่งผลให้นำไปใช้ในงานนันทนาการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเจตคติที่ดีในจรรยาบรรณวิชาชีพ (คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2561)

การส่งเสริมทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับนิสิตผู้นำนันทนาการที่จะเข้าสู่องค์การสามารถทำได้หลายวิธีแต่วิธีการหนึ่งคือการฝึกอบรม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม การฝึกอบรมจะส่งผลให้มีเจตคติ และพฤติกรรมที่ดีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ซึ่งถ้ามีความคิดหรือพฤติกรรมเดิม ๆ จะส่งผลทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เลย ดังนั้น การฝึกอบรมด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จึงมีหลายรูปแบบ ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องศึกษาและวางแผนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างชัดเจน (สุรัชณี เคนสุโพธิ์, 2560) ซึ่งการฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติ เพื่อทำความเข้าใจในพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น (Iyer, 2018) การฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบจะแตกต่างจากวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ โดยจะเน้นที่การอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงวัตถุประสงค์การกำหนดพฤติกรรมหรือทักษะการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน จัดทำพฤติกรรมตัวแบบแสดงการใช้พฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกฝนโดยใช้พฤติกรรมที่ได้รับ ให้ข้อเสนอแนะและการเสริมแรงทางสังคมแก่ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม และดำเนินการถ่ายโอนพฤติกรรมใหม่ไปสู่การทำงานให้ได้มากที่สุด แม้การฝึกอบรมแบบอื่นจะมีองค์ประกอบอย่างน้อย 1 ข้อ แต่การฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบจะเน้นการรวมทุกข้อด้วยกัน (Taylor, Russ-Eft, & Chan, 2005)

การฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นกระบวนการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยผู้เข้าร่วมจะศึกษาพฤติกรรมตัวแบบ จากนั้นจะซักซ้อมหรือทดลองแสดงพฤติกรรมที่มาจากการสังเกตพฤติกรรมพร้อมทั้งคำแนะนำและถ่ายทอดการเรียนรู้พฤติกรรมไปยังสภาพแวดล้อมการทำงานของตนเอง (Mayer & Russell, 1987) โดยการฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพราะพฤติกรรมตัวแบบเป็นกระบวนการฝึกอบรมที่ได้รับการพัฒนามาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการขยายขอบเขตพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Iyer, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับ Porras & Anderson (1981) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมตัวแบบเป็นส่วนหนึ่งในการ

แก้ปัญหาระหว่างบุคคล มีประสิทธิภาพในการเพิ่มทักษะ ลดความวิตกกังวลและเพิ่มการสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบยังมีการใช้กิจกรรมอื่น เช่น การแสดงบทบาทสมมติ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมได้สำรวจปัญหาด้านสังคมเพื่อเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาความรู้ และพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมในเหตุการณ์ที่ประโยชน์แก่ผู้เข้าอบรม เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์นั้น (ภัทรลดา วงษ์โยธา, 2558)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจจะนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตัวแบบในการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ซึ่งมาจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีพฤติกรรมตัวแบบมาผนวกเข้าด้วยกันเพื่อสร้างโปรแกรมฝึกอบรมจะส่งผลให้นิสิตผู้นำนันทนาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์การในอนาคต

### คำถามการวิจัย

1. นิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลอง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบต่างกันหรือไม่
2. นิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบต่างจากกลุ่มควบคุมหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

#### ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

1. เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป



### ประโยชน์ที่ได้รับเชิงปฏิบัติ

1. โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในนิสิตผู้นำนันทนาการ
2. นิสิตผู้นำนันทนาการ ได้พัฒนาทักษะการทำงานด้านผู้นำ ซึ่งนำไปต่อยอดกับการทำงานในองค์การในอนาคต

### ขอบเขตการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ่นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ นิสิตที่ศึกษาสาขาวิชาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 จำนวน 133 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ นิสิตผู้นำนันทนาการที่ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Behavior Modelling Training Program to Transformational Leadership)** หมายถึง โปรแกรมที่พัฒนาจากการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมตัวแบบ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำมาผนวกกันเพื่อสร้างโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 8 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 – 2 ชั่วโมง

**พฤติกรรมตัวแบบ (Behavior Modelling)** หมายถึง แนวคิดที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่งเสริมทักษะของแต่ละบุคคล จัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฝึกทักษะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เห็นคุณค่าในตนเองของแต่ละบุคคล พยายามที่จะเปลี่ยนวิธีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมในบางสถานการณ์โดยไม่ต้องผ่านการเปลี่ยนเจตคติ เจตคติจะเปลี่ยนไปเป็นผลจากการกระทำที่มีประสิทธิผล

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ทำให้ความต้องการของผู้ร่วมงานสูงขึ้น เปลี่ยนแปลงความเชื่อและเจตคติของผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของส่วนรวมและสามารถร่วมกันทำเป้าหมายให้สำเร็จ โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทาง และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1994)

**นิสิตผู้นำนันทนาการ (Recreation Leadership Students)** หมายถึง นิสิตที่ศึกษาในระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2563 สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. นิสิตผู้นำนันทนาการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดงานวิจัย

#### 1. โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งรวบรวมไว้ได้ ดังนี้

##### ความหมายของโปรแกรมฝึกอบรม

ผู้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

Pramley (1991) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน ควบคุมให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เพิ่มทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง ขั้นตอนการจัดขึ้นเพื่อเสริมความรู้ ความสามารถ โดยต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ ส่งผลให้การทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล (2554) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และทักษะเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นภาพรรณ จ้อยชารัตน์ (2558) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมไว้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ

อชณัฐ หมวกน่วม (2560) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่เสริมสร้างความรู้ ทัศนคติ ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ ที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรมฝึกอบรม จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เสริมสร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ ที่ทำให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่วางอย่างมีคุณภาพ

### เป้าหมายของโปรแกรมฝึกอบรม

เป้าหมายของโปรแกรมฝึกอบรม สุวัชนี เคนสุโพธิ์ (2560) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ (knowledge) การส่งเสริมความรู้ที่มีอยู่ทันต่อสถานการณ์ ทั้งความรู้ในงาน ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเสริมสร้างทักษะ (skill) ให้เชี่ยวชาญสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพตามเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องจักรที่มีความทันสมัย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การพัฒนาทักษะ จะเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มจะยึดจากความเหมาะสมของผู้เรียนรู้
3. เพื่อก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) โปรแกรมฝึกอบรมจะทำให้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งถ้าหากพนักงานมีความคิดแบบเดิม ๆ จะมีการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงน้อย โปรแกรมฝึกอบรมด้านการปรับเปลี่ยนเจตคติจึงมีหลายรูปแบบ ผู้ฝึกอบรมจะต้องศึกษาและวางแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาในด้านนี้ให้ชัดเจน
4. เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ให้เข้ากับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและการให้บริการ
5. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ โปรแกรมฝึกอบรมต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความทันสมัย และเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัยต้องสามารถนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน พนักงานที่เข้ามาในองค์กร จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อลดข้อผิดพลาด และความเสียหาย
7. เพื่อเสริมสร้างคุณภาพ โปรแกรมฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มความสามารทำให้มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมจะยิ่งทำให้มีความชำนาญ ผลผลิตก็จะมากขึ้น
8. เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เมื่อมีความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง จะสามารถช่วยลดความเสียหายและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
9. เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน โปรแกรมฝึกอบรมจะช่วยผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ

10. เพื่อลดการหมุนเวียนและการขาดงาน โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้พนักงานได้เปลี่ยนบรรยากาศ จะเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของตัวเองทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอาชีพต่อไป

11. เพื่อสร้างพลังในการปฏิบัติงาน โปรแกรมฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร รับรู้ว่าองค์กรมองเห็นความสำคัญของตนเองในการปฏิบัติ

จากการศึกษาเป้าหมายของโปรแกรมฝึกอบรม จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมฝึกอบรม จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ และเจตคติต่าง ๆ ของผู้ที่เข้ารับโปรแกรมฝึกอบรม ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาคุณภาพในการทำงาน

### ประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรม

โปรแกรมฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประโยชน์ต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

สุรชนี เคนสุโพธิ์ (2560) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรมต่อพนักงาน มีดังนี้

1. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็น กระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ และทักษะ ซึ่งหากได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพ

2. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรทำงานได้ถูกต้องตามขั้นตอนที่วางไว้

3. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้บุคคลเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานในตำแหน่งใหม่ได้

4. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ สามารถเพิ่มคุณค่าแก่ตนเองได้

5. โปรแกรมฝึกอบรมสามารถกระตุ้นให้เห็นถึงการต่อยอดในอาชีพของตนเอง

6. โปรแกรมฝึกอบรมส่งผลให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร สามารถลดอัตราลาออกได้ อีกทั้ง สุรชนี เคนสุโพธิ์ (2560) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรมต่อผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้ลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน เนื่องจากสามารถวางใจพนักงานให้ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องคอยสอนงานใหม่ตลอด

2. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนงานต่าง ๆ เพราะพนักงานมีทักษะที่ดี สามารถไว้วางใจให้ปฏิบัติงานได้

3. โปรแกรมฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ และทักษะ ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องกังวล เรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน

และสุรธานี เคนสุโพธิ์ (2560) ได้ให้ความสำคัญถึงประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรม ต่อองค์การ มีดังนี้

1. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. โปรแกรมฝึกอบรมทำให้พนักงานสามารถทำงานไปตามความต้องการของลูกค้า

3. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน ทำให้องค์การได้รับความเชื่อมั่น และไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

4. โปรแกรมฝึกอบรมช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สามารถลดงบประมาณในการจ้างพนักงานได้

5. โปรแกรมฝึกอบรมพนักงานช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ได้แก่ การสรรหา คัดเลือก การขาดแคลนแรงงานบางประเภท

จากการศึกษาประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรม จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีประโยชน์ ต่อโดยต่อผู้เข้ารับโปรแกรมฝึกอบรมจะได้ประโยชน์จากการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากโปรแกรมฝึกอบรม ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา ลดภาระหน้าที่ในการทำงาน การสอนงาน มีเวลาในการวางแผนการทำงาน ผู้ร่วมงานมีทักษะที่จะทำให้ทำงานได้อย่างไว้วางใจ และต่อองค์การ โปรแกรมฝึกอบรมทำให้การทำงานของพนักงานในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงาน และแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้

#### **ความหมายของตัวแบบ**

จากการศึกษาความหมายของตัวแบบมีผู้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

สุนิสา แสงอนันต์ (2548) กล่าวว่า ตัวแบบ คือ แบบหรือตัวอย่างที่นำมาให้เห็น เพื่อเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบและเพื่อเป็นแบบอย่างในการเลียนแบบ

Bandura (1969) กล่าวว่า ตัวแบบ คือ การสร้างพฤติกรรมใหม่โดยการให้ผู้ที่สังเกต สังเกตพฤติกรรมจากตัวแบบที่ผู้สังเกตสนใจ

จากการศึกษาตัวแบบ จึงสรุปว่า สิ่งที่เป็นแบบอย่างในการสร้างหรือสอนพฤติกรรมใหม่โดยให้ผู้สังเกต สังเกตจากพฤติกรรมที่สนใจ

### หน้าที่ของตัวแบบ

สมโภชน์ เขียมสุภาษิต (2550) ได้อธิบายถึงหน้าที่ของตัวแบบไว้ ดังนี้

1. ทำหน้าที่เสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เช่น การฝึกทำกับข้าวโดยการดูตัวแบบจากแม่ เป็นต้น
2. ทำหน้าที่ในการยับยั้งหรือควบคุมการเกิดขึ้นของพฤติกรรม เมื่อตัวแบบแสดงพฤติกรรม แล้วได้รับผลจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจ บุคคลที่สังเกตตัวแบบก็อาจไม่กระทำตามตัวแบบ เช่น บุคคลเดินข้ามถนนโดยไม่ใช้สะพานลอยและถูกรถชนเสียชีวิต เมื่อผู้สังเกตพบเห็นตัวแบบที่ได้รับผลของพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจนี้ ก็จะช่วยยับยั้งพฤติกรรมการข้ามถนนโดยไม่ใช้สะพานลอยของบุคคลที่พบเห็นตัวแบบนี้ เป็นต้น
3. ทำหน้าที่ช่วยให้พฤติกรรมที่ได้รับมีการแสดงออก โดยตัวแบบจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ออกมา เช่น การที่บุคคลสนใจในเรื่องการร้องเพลงอยู่แล้ว และได้เห็นตัวแบบศิลปินที่ร้องเพลงได้ดี มีชื่อเสียงโด่งดัง บุคคลจึงเกิดแรงบันดาลใจที่จะไปประกวดร้องเพลงบ้าง เป็นต้น

### ความหมายของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบมีผู้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

Festinger (1957) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบไว้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นการที่บุคคลมีพฤติกรรมใหม่ในโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการเปลี่ยนเจตคติก่อน เจตคติจะเปลี่ยนไปเป็นผลมาจากการความเข้าใจต่อพฤติกรรมใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

Goldstein & Sorcher (1974) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบไว้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นกระบวนการฝึกอบรมให้ผู้ฝึกอบรมดูภาพยนตร์หรือวิดีโอเทปของบุคคลที่แสดงทักษะเฉพาะที่จะเรียนรู้ ให้โอกาสของผู้ฝึกอบรมติดตามและให้กำลังใจในการชักซ้อมพฤติกรรมหรือฝึกพฤติกรรมตามพฤติกรรมตัวแบบ สวมบทบาทและให้ผู้ฝึกอบรมมีข้อเสนอแนะในเชิงบวกและได้รับการเสริมแรงทางสังคม

Cherniss & Goleman (2001) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบไว้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดทักษะต่าง ๆ ทั้งความสามารถทางสังคมและอารมณ์ เช่น การประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง ความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรมการเอาใจใส่และการสื่อสาร

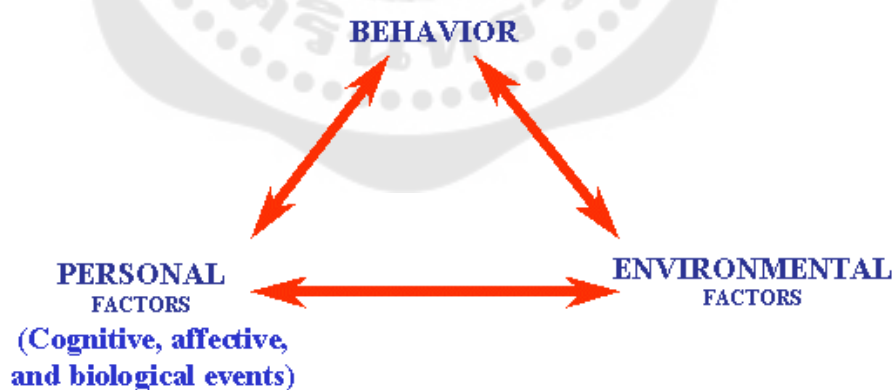
Decker & Nathan 1985, as cited in Taylor, Russ-Eft, & Chan (2005) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบไว้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นการฝึกอบรมที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการรักษาพฤติกรรมซึ่งเป็นผลการฝึกอบรมเมื่อเวลาผ่านไป

Sorcher, 1971, as cited in Iyer (2018) ได้ให้ความหมายโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบไว้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ พฤติกรรมตัวแบบ เป็นกระบวนการฝึกอบรม สำหรับการสร้างทักษะของแต่ละบุคคลให้จัดการสถานการณ์ที่ยากลำบากระหว่างบุคคล เป็นระบบการฝึกทักษะการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งพยายามรักษาความนับถือตนเองของแต่ละบุคคล

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จึงสรุปได้ว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ เป็นการฝึกอบรมที่พัฒนาให้บุคคลได้รับการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ จากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

#### ทฤษฎีโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ

ทฤษฎีโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญาของ Bandura โดยนันทวัน เทียนแก้ว, ชัยรัตน์ ชูสกุล, & สุจิตรา สุคนธ์ทรัพย์ (2562) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมมนุษย์ ใน 3 ปัจจัยที่สัมพันธ์กัน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และปัจจัยพฤติกรรม



รูปภาพ 1 ปัจจัยที่สัมพันธ์กันของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา  
ที่มา: Pajares (2002)



ซึ่ง Iyer (2018) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญาว่า แสดงให้เห็นว่าบุคคลเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังการสังเกตประสบการณ์ของผู้อื่น เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้ทั้งทักษะด้านความคิดและพฤติกรรม จึงพัฒนากลยุทธ์ที่จะการเรียนรู้จากการสังเกต พฤติกรรมตัวแบบเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยแนวคิดหลัก คือ การเรียนรู้ผ่านตัวแบบ บทบาทของกระบวนการ บทบาทการควบคุมตนเองภายใน และกระบวนการเรียนรู้ที่คาดหวัง แต่พฤติกรรมตัวแบบจะเน้นที่การเรียนรู้ผ่านตัวแบบ โดย Bandura, 1977, อ้างถึงใน พิมพ์ชนก นุชเนตร (2560) อธิบายการเรียนรู้ผ่านตัวแบบไว้ 4 ชั้น ดังนี้

1. กระบวนการตั้งใจ (Attention Processes) คือความตั้งใจในการสังเกต พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดบุคคลว่าสังเกตอะไรจากตัวแบบ โดยองค์ประกอบที่มีผลกับกระบวนการความตั้งใจ มี 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 องค์ประกอบของตัวแบบ คือ ตัวแบบที่ทำให้บุคคลมีความตั้งใจจะสังเกต ต้องเป็นตัวแบบที่มีลักษณะชัดเจนที่ทำให้ผู้สังเกตเกิดความพึงพอใจ

1.2 องค์ประกอบของผู้สังเกต คือ ความสามารถในการรับรู้ เช่น การฟัง การดู การรับรส และการสัมผัส การรับรู้ทางปัญญา

2. กระบวนการกักเก็บ (Retention Processes) บุคคลจะดัดแปลงข้อมูลของตัวแบบจากการจดจำรูปแบบสัญลักษณ์และนำมาจัดโครงสร้างเพื่อให้จำได้ง่ายขึ้น รวมถึงโครงสร้างและความสามารถทางปัญญาของผู้สังเกต

3. กระบวนการแสดงพฤติกรรม (Behavior Production Processes) ผู้ที่สังเกตจะแปลงสัญลักษณ์ที่จำไว้มากระทำ โดยจะทำดีหรือไม่ดีจะอยู่ที่การสังเกตการกระทำของตัวเองเปรียบเทียบกับสิ่งที่จดจำ นอกจากนี้จะอยู่ที่ความสามารถของร่างกายและการกระทำต่าง ๆ ในการแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบ

4. กระบวนการจูงใจให้กระทำพฤติกรรม (Motivational Processes) บุคคลที่รับการเรียนรู้ หากมีการกระตุ้นให้มีแรงจูงใจ จะส่งผลให้สามารถแสดงพฤติกรรมออกมาได้ง่ายขึ้น เช่น การกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น การเป็นที่ยอมรับ การได้รับสิ่งของ และพฤติกรรมนั้นสามารถแก้ไขปัญหาในช่วงเวลานั้น ๆ ได้ดี เป็นต้น ซึ่งแรงจูงใจอาจเกิดจากความพอใจ มาตรฐานของตนเอง และการเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่น

จากการศึกษาการเรียนรู้ผ่านตัวแบบ จึงสรุปได้ว่า ขั้นตอนในการการเรียนรู้ผ่านตัวแบบมีอยู่ 4 ขั้นตอน ประการแรกคือความสนใจก่อนที่จะสร้างพฤติกรรมตัวแบบได้ต้องมีความสนใจในพฤติกรรมนั้น ๆ ต่อไปคือการกักเก็บ ต้องสามารถจดจำหรือรักษาพฤติกรรมที่สังเกตได้

ขั้นตอนที่สามคือการแสดงพฤติกรรม คนเราต้องสามารถแปลภาพพฤติกรรมของอีกฝ่ายเป็นพฤติกรรมของตนเองเองได้ ในระยะสั้นเราต้องมีความสามารถในการผลิตซ้ำพฤติกรรม และขั้นตอนสุดท้ายคือแรงจูงใจ ในท้ายที่สุดต้องมีแรงจูงใจให้เลียนแบบพฤติกรรม จนกว่าจะมีเหตุผลที่จะไม่ใช่พฤติกรรมตัวแบบ

### ประเภทของพฤติกรรมตัวแบบ

จากที่ Bandura, 1977, อ้างถึงใน พิมพ์ชนก นุชเนตร (2560) ได้แบ่งตัวแบบไว้ 2 ชนิด คือตัวแบบจากที่มีชีวิตและตัวแบบสัญลักษณ์ แบ่งเป 2 รูปแบบ คือ

1. การเสนอตัวแบบจากที่มีชีวิต (Live Model) เป็นการสังเกตตัวแบบในสถานการณ์จริง โดยตัวแบบสามารถปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้การแสดงพฤติกรรมชัดเจนเหมาะสมกับสภาพการณ์มากยิ่งขึ้น ตัวแบบนี้จะช่วยให้ผู้สังเกตเกิดความสนใจในตัวแบบ ทำให้เกิดการพฤติกรรมใหม่ได้ดีกว่า การเสนอตัวแบบวิธีอื่น แต่การเสนอตัวแบบนี้จะต้องระมัดระวังการควบคุม เพราะอาจมีเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้ตัวแบบไม่ได้รับผลที่ควรจะได้รับ

2. การเสนอตัวแบบในรูปสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ การเสนอตัวแบบจากนิทาน การ์ตูน หนังสือนวนิยาย ภาพยนตร์ สไลด์ เทปบันทึกภาพ เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ซึ่งการเตรียมเรื่องราวไว้แล้วจะทำให้เน้นจุดสำคัญของการแสดงพฤติกรรม สามารถควบคุมพฤติกรรม และผลกระทบของตัวแบบได้ เก็บไว้ใช้ในการให้ตัวแบบครั้งต่อไป และยังสามารถใช้ได้ทั้งบุคคลเดียวและกลุ่มบุคคล

### บทบาทของผู้จัดโปรแกรมฝึกอบรมที่ใช้พฤติกรรมตัวแบบ

จากข้อมูลของ Miton, 1976, as cited in Iyer (2018) ตัวแบบไม่ได้เป็นเพียงองค์ประกอบเดียวของกระบวนการทั้งหมด สิ่งสำคัญสำหรับโปรแกรมฝึกอบรมที่ใช้พฤติกรรมตัวแบบให้ประสบความสำเร็จ ทักษะและความกระตือรือร้นของผู้ฝึกอบรม การเสริมแรง การเลือกการสร้างสถานการณ์ การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ การได้รับการพัฒนาด้วยตัวเอง การเรียนรู้และความต้องการการวิเคราะห์ก่อนดำเนินการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง

Miton, 1976, as cited in Iyer (2018) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมหลักในการกระตุ้นการสร้างพฤติกรรมตัวแบบว่าต้องมีลักษณะและมีความหมายที่มีความโดดเด่นสามารถสร้างขึ้นได้หลายวิธี คือ

1. การแสดงพฤติกรรมนอกบริบท
2. แสดงพฤติกรรมเกินจริง
3. ทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ บ่อย ๆ
4. รวมประเด็นการเรียนรู้ด้วยพฤติกรรมตัวแบบ

เห็นได้ชัดว่าพฤติกรรมตัวแบบ มีประโยชน์มากที่สุดซึ่งหลักการเบื้องหลังพฤติกรรมมีเป้าหมายชัดเจนและเมื่อเป็นไปได้ที่จะแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วยตัวอย่างที่เหมาะสม

### วิธีการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ

โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ตามที่ Festinger (1957) กล่าว คือกระบวนการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นปี 1970 เพื่อพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลเพื่อจัดการสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฝึกทักษะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อรักษาการเห็นคุณค่าในตนเองของแต่ละบุคคล ไม่เหมือนกระบวนการฝึกอบรมแบบเดิมที่เปลี่ยนแปลงเจตคติก่อน โดยพฤติกรรมตัวแบบ พยายามที่จะเปลี่ยนวิธีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมในบางสถานการณ์โดยไม่ต้องผ่านการเปลี่ยนเจตคติ เจตคติจะเปลี่ยนเป็นผลจากพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล

การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบตามที่ Iyer (2018) อธิบายไว้ว่าได้รับการออกแบบมาเพื่อขยายขอบเขตพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ได้ผลเพราะมีการพัฒนาวิธีการที่โดดเด่นในการพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีการวิจัยพิสูจน์ว่าสามารถใช้เพื่อปรับปรุงเจตคติระหว่างเชื้อชาติได้ จึงสามารถใช้สำหรับโปรแกรมฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมและการฝึกอบรมความหลากหลาย โครงสร้างของการฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ Porras & Anderson (1981) เสนอแนะให้ใช้การฝึกอบรมการสร้างพฤติกรรมตัวแบบเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการจัดการในทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคล พฤติกรรมตัวแบบยังสามารถใช้เป็นอุปกรณ์ฝึกอบรมได้อย่างกว้างขวาง พฤติกรรมตัวแบบ มีประสิทธิภาพมากในการเพิ่มทักษะ ปรับปรุงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลดความวิตกกังวลและเพิ่มการสื่อสารอย่างรวดเร็วของผู้เข้าอบรม

Porras & Anderson (1981) ได้เสนอโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ โดยมีวิธีการพัฒนาแบ่งเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะดูภาพยนตร์ของบุคคลต้นแบบที่มีพฤติกรรมที่ดีในสถานการณ์ที่มีปัญหา
2. การแสดงบทบาทสมมติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกฝนและซักซ้อมให้แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมจะได้รับการฝึกฝนจนบุคคลเชี่ยวชาญจึงเกิดพฤติกรรมอย่างถาวร
3. การเสริมแรงทางสังคม ผู้ฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมในรูปแบบการชมเชยและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

4. สนับสนุนให้นำไปใช้ในการฝึกอบรม เพื่อนำพฤติกรรมจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การระบุนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญของพฤติกรรมตัวแบบและการใช้ทักษะในที่ทำงานเป็นแผนปฏิบัติงานสำหรับผู้เข้าร่วม

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จึงสรุปได้ว่าโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จะเริ่มที่การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติและเข้าใจในพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบจะแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมเป้าหมายซึ่งมาพร้อมภาพ การพูดซ้ำในประเด็นการเรียนรู้ที่สำคัญ จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะซักซ้อมบทบาท รับข้อเสนอแนะและการเสริมแรง ในที่สุดความพยายามจะช่วยถ่ายโอนพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นสู่การทำงาน และเชื่อว่าการฝึกฝนและไม่ใช้แค่ตัวแบบเท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ เห็นได้ชัดว่า ยังมีการแสดงบทบาทสมมติ การสนับสนุน การเสริมแรง และการถ่ายโอนไปสู่การทำงาน ซึ่งหลักการของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านตัวแบบมีความสัมพันธ์กัน โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จึงเป็นโปรแกรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความแข็งแกร่งทางทฤษฎี

#### **ประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ**

การสร้างพฤติกรรมตัวแบบมีเงื่อนไขหลายประการที่จะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ฝึกอบรมเข้าใจพฤติกรรมที่ต้องการ การเล่นบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและได้รับการฝึกฝนที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น การเสริมแรงทางสังคมที่ได้รับจากผู้ฝึกสอนและเพื่อนร่วมงานช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและได้รับการเสริมแรงเพื่อพฤติกรรมที่เหมาะสมการถ่ายโอนการฝึกอบรมจะมีประสบการณ์จากการฝึกอบรม จากพฤติกรรมที่เรียบง่ายไปจนถึงพฤติกรรมที่ซับซ้อน ความคล้อยคลึงระหว่างทักษะในงานกับการฝึกอบรมเป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วม แนวทางนี้แสดงให้เห็นว่าผู้ฝึกอบรมต้องทำอะไรและได้โอกาสฝึกฝนเป็นกระบวนการที่ละขั้นตอน แนวทางนี้มีความยืดหยุ่นไม่เข้มงวด ได้รับการออกแบบมาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในสถานการณ์ระหว่างบุคคลแทบทุกประเภท (Goldstein & Sorcher, 1972) ซึ่ง Burnaska, 1976, as cited in Iyer (2018) กล่าวเพิ่มเติมว่า โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบช่วยเพิ่มทั้งทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของหัวหน้างานกับพนักงานและการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังคงอยู่ตลอดเวลาและส่งผลให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมฝึกอบรมพฤติกรรมตัวแบบในที่ทำงาน

นำไปต่อยอดกับการใช้ชีวิต ผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยการฝึกอบรม จากรายงานสามารถพิสูจน์คุณค่าของการใช้รูปแบบพฤติกรรมตัวแบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ ได้ดังนี้

1. ทำให้บรรยากาศในองค์กรที่ดีขึ้นเมื่อใช้โปรแกรมฝึกอบรมองค์กร
2. เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในโปรแกรมฝึกอบรม
3. ความสามารถในการถ่ายทอดประเด็นสำคัญต่อสถานการณ์ในชีวิตจริง

จากการศึกษาประโยชน์ของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จึงสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับประสบการณ์ความรู้ ทักษะต่าง ๆ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานองค์กร มีความพึงพอใจ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

### **ข้อจำกัดของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ**

ตามที่ Iyer (2018) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของพฤติกรรมตัวแบบ คือ สามารถถ่ายทอดเทคนิคและความแตกต่างของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมตัวแบบไม่ได้แก้ไขอย่างรวดเร็วแต่ใช้เวลาในการแก้ไข การมีตัวแบบที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมอาจเป็นข้อผิดพลาดหนึ่งของพฤติกรรมตัวแบบ งานหรือพฤติกรรมควรได้รับตัวแบบหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้ผู้เรียนสังเกตและดูซึมในระหว่างที่ทำซ้ำ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ รวมถึง ลักษณะพฤติกรรมตัวแบบ ลักษณะผู้สังเกต ลักษณะงานหรือพฤติกรรมตัวแบบและวิธีการนำเสนอของพฤติกรรมตัวแบบ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความแตกต่างของแต่ละบุคคลมีบทบาทซึ่งอาจทำให้การฝึกอบรมได้ผลเพียงเล็กน้อย จากการศึกษานี้จำนวนมากพบว่า หลักฐานเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสร้างพฤติกรรมตัวแบบ การใช้บทบาทสมมติที่เป็นปัญหา คือการค้นพบเชิงบวกว่าอาจเป็นผลมาจากการเพิ่มทักษะการสวมบทบาท อาจทำให้เกิดความสับสนของผลการฝึกอบรม ไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบอัตราต้นทุน ผลประโยชน์ของการสร้างพฤติกรรมตัวแบบกับวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ

จากการศึกษาทฤษฎีโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จึงสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเราไม่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วยความคิดและความรู้สึกอีกด้วย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์กันอยู่ถ้าปัจจัยใดเปลี่ยนแปลงไป อีกสองปัจจัยที่เหลือก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ซึ่งแนวทางพฤติกรรมตัวแบบจะพิจารณาในการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกและไม่แสดงออกของพฤติกรรม

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

### ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพล มีปฏิสัมพันธ์ ต่อผู้ตาม สามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อและเจตคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เห็น ความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนรวมและการตั้งเป้าหมายร่วมกัน

Burn, 1978 อ้างถึงใน เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบุลย์ (2558) กล่าวว่า ผู้ที่ตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน หาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความต้องการที่ สูงขึ้น รวมทั้งหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุขีดจำกัดของตัวเอง

Bass, 1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กล่าวว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ ตามไปได้ไกลกว่าความตั้งใจของตนเอง ผ่าน 4 องค์ประกอบของพฤติกรรม

นนทกร อรุณโน (2559) กล่าวว่า ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผลักดันความตั้งใจ และความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงกระบวนการที่มี อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน เป็นที่เคารพนับถือ น่าเชื่อถือ สามารถกระตุ้นให้เพิ่มความสามารถรวมถึง แรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน พร้อมพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ ทำให้เกิดการตระหนักในผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่า เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงาน เห็นการจัดการการทำงานต่าง ๆ ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน มีความน่าเชื่อถือ สามารถจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากจะทำพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น มีศักยภาพสูงขึ้นกว่าเดิม และตระหนักใน วิสัยทัศน์และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของตัวเอง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้วยการเปิดโอกาสให้ร่วมในกิจกรรมหลากหลายต่าง ๆ เป็นเรื่องสำคัญและ จำเป็นต่ออนาคตการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เป็นวิธีการที่จะสามารถสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ เกิดความมุ่งมั่นต่อการทำงาน แสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อมั่นใน ตนเองสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองเผชิญอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Yukl, 1998) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass &

Avolio (1994) เนื่องจากมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำนั้น ทนทานการที่ผู้วิจัยต้องการนำไปใช้ในโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีไว้ ดังนี้

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns**

พัฒนาจากงานวิจัยผู้นำทางการเมืองของ Burns 1978 อ้างถึงใน เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) กล่าวว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อปัจเจกบุคคล แต่หากมองในภาพที่กว้างขึ้น เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนสังคมได้ โดย Burns ได้พยายามยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของ Bass**

หลังจากมีแนวคิดของ Burns 1978 อ้างถึงใน สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) ที่ได้เสนอทฤษฎีที่ละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการในองค์การและแสดงความแตกต่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยตอนเริ่มต้น Bass ได้มองว่าบารมี เป็นกระบวนการที่ปลุกเร้าอารมณ์ให้เข้มแข็ง และแสดงถึงเอกลักษณ์ของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยได้มองเห็นความจำเป็นของบารมี แต่ยังไม่เพียงพอต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้เพิ่มมาอีก 3 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งเมื่อรวมกันทั้ง 4 ด้าน ทำให้ผู้นำแบบบารมีและผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน และยังมองว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยน สามารถเกิดขึ้นในคน ๆ เดียวตามเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio**

Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวถึงรายละเอียดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าคือ กระบวนการที่ผู้นำและผู้ร่วมงานมีอิทธิพลทำให้ทั้งสองฝ่ายมีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความพยายาม ความคาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยได้แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ผู้นำปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ร่วมงาน ที่แสดงความสามารถ ความฉลาดของตนเองในการจัดการกับปัญหา มีความแน่วแน่ สามารถคุมอารมณ์ของตนเอง และไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนเอง ปฏิบัติตัวให้ผู้ร่วมงานไว้ใจและรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานและอยากจะทำเลียนแบบพฤติกรรมเหล่านั้นของผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ ผู้นำทำการสร้างแรงจูงใจภายใน ให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และจะแสดงความตั้งใจ มุ่งมั่นที่แน่วแน่ต่อการทำงาน ที่จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานสามารถมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมา

ก่อนของตัวเอง ซึ่งบางครั้งการสร้างแรงบันดาลใจก็เกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบอื่นในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน มองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานมองหาแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ โดยจะทำการจูงใจ กระตุ้นและทำให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าไม่ว่าจะมีอุปสรรคมากเพียงใด หากร่วมมือร่วมใจกันก็จะสามารถผ่านปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่ายดาย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะทำการเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับความสนใจของผู้ร่วมงานแต่ละคน เอาใจใส่ คอยให้คำปรึกษาให้โอกาสในการทำงานหรือทำอะไรที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงานเอง

จากการทบทวนผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) เนื่องจากมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำนั้นหนาแน่นมากที่สุด โดยสรุปว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำแสดงให้ผู้ร่วมงาน เห็นการจัดการการทำงานต่าง ๆ สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากจะทำพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และตระหนักในวิสัยทัศน์และผลประโยชน์ส่วนรวม โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน โดยเริ่มแรกเป็นแนวคิดของ Burns พัฒนาจากผู้นำทางการเมือง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลต่อกัน สามารถพัฒนาความคิด และค่านิยมต่าง ๆ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็สามารถแสดงออกได้ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหนก็ตาม หลังจาก Burns ต่อมา Bass ได้มีการอธิบายรายละเอียดมากขึ้น ให้นิยามกว้างกว่าของ Burns โดย Bass มองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างจากแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ได้แยกจากกัน คนเดียวกันอาจใช้ทั้งคู่ ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ต่อมา Bass & Avolio ได้กล่าวว่าเป็นกระบวนการที่พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ตระหนักรู้และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นประโยชน์ขององค์การหรือสังคมสำคัญกว่าตนเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีต่าง ๆ ไม่ได้แตกต่างกันเพียงแต่มีการเพิ่มรายละเอียดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



### 3. นิสิตผู้นำนันทนาการ

ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2562) กล่าวว่า หากสามารถพัฒนานิสิตให้รู้และเข้าใจ เพื่อไปเป็นบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้างานใหม่หรือความรู้ใหม่ได้ในอนาคต ผู้วิจัยจึงได้สนใจพัฒนาผู้นำนันทนาการเพื่อทำงานในองค์กร ตั้งแต่เป็นนิสิตซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด นิสิตผู้นำนันทนาการ ดังนี้

#### ความหมายของผู้นำ

ผู้นำมีผู้ให้ความหมายหลากหลาย ดังต่อไปนี้

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) กล่าวว่า ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น สามารถจะชักจูงให้ผู้อื่นทำงานหรือทำตามได้ด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

พินิตา ไชยแก้ว (2559) กล่าวว่า ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม (ผู้ตาม) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อการทำงานในกลุ่มโดยมีเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559) กล่าวว่า กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อคนอื่นหรือกลุ่มคนในการสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นทำงานกลุ่มหรือองค์การให้บรรลุผลเป้าหมาย

เชษินีร์ แสวงสุข (2560) กล่าวว่า ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นที่ได้รับการยอมรับและยกย่องให้มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์ของกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ชอพี ราเซะ (2560) กล่าวว่า ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นมาทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความสำเร็จตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษากล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นได้รับการยอมรับ สามารถริเริ่มเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือผู้ร่วมงานให้มีประสิทธิภาพ และชักจูงซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

#### บทบาทของผู้นำ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การช่วยเสนอแนะ การให้กำลังใจ การยกย่องสรรเสริญเป็นตัวแทนกลุ่ม และจะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยผู้นำจะ

มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, อ้างถึงใน ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) ดังนี้

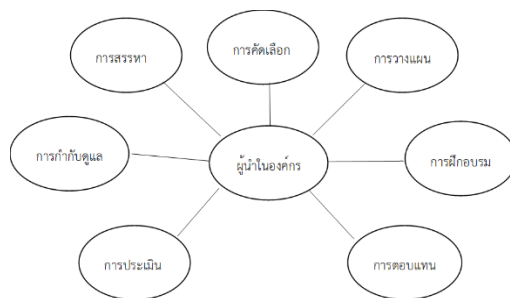
1. จะดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
2. จะช่วยดูแลคุณภาพและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
3. คอยดูแล และให้คำปรึกษากับผู้ร่วมงานด้วย
4. เป็นผู้ประสานงานกับส่วนอื่น ๆ ภายในองค์การ
5. คอยควบคุมดูแลงานที่ได้รับผิดชอบ

### บทบาทของผู้นำในการใช้โปรแกรมฝึกอบรม

บทบาทของผู้นำในการใช้โปรแกรมฝึกอบรมดังที่ Edginton, Hanson, & Edginton (2002) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในการใช้โปรแกรมฝึกอบรม คือ การใช้การฝึกอบรมและความรู้ทางวิชาชีพเพื่อหาความต้องการของสิ่งแวดล้อมและเพื่อให้บริการ ทำให้ผู้เข้าร่วมกล้าที่จะยืนยันทักษะของตนเองในการเริ่มโปรแกรมคือให้ความรู้สึกล่าช้าที่จะตอบสนองความต้องการของเขา บทบาทของมืออาชีพสามประการ คือ ผู้นำกิจกรรม ผู้ประสานงานโครงการ และนักพัฒนาชุมชน เนื่องจากกลยุทธ์ที่ใช้โดยผู้นำที่มีความสามารถ และผู้ประสานงานโครงการมักเน้นความชำนาญในการบริการเป็นหลัก นักพัฒนาชุมชนตกจะอยู่ในประเภทบริการทางอ้อมเนื่องจากมีการใช้กลยุทธ์ขององค์การชุมชนและความจริงที่ว่าพวกเขาไม่ได้จัดเตรียมกิจกรรมที่มีโครงสร้างหรือความผิดพลาดโดยตรง ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพต่อไปนี้

องค์ประกอบของผู้นำในองค์การที่ Edginton, Hanson, & Edginton (2002) กล่าวไว้ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม
2. การตอบแทน
3. การประเมิน
4. การกำกับดูแล
5. การสรรหา
6. การคัดเลือก



รูปภาพ 2 องค์ประกอบของผู้นำในองค์กร

ที่มา : Edginton, Hanson, &Edginton (2002)

### ความหมายผู้นำนันทนาการ

ซูซีฟ เยาวพัฒน์ (2543) กล่าวว่า บุคคลที่ดำเนินงานตามโครงการที่วางไว้ เพื่อให้ งานบรรลุตามเป้าหมายของโครงการ ช่วยเหลือและแนะนำให้ผู้คนหรือสมาชิก เห็นความจำเป็น และคุณประโยชน์ของนันทนาการตามความถนัดและความสนใจ เพื่อสมาชิกจะได้รับความพอใจ ความสนุกสนานจากกิจกรรมนั้น ๆ และในบางครั้งผู้นำนันทนาการสามารถที่จะกล้าตัดสินใจ ในการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้มีความเรียบร้อย และประทับใจแก่บรรดา สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ

สหายพล มีชุนีก (2548) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำเนินกิจกรรม นันทนาการ โดยวิธีต่าง ๆ ที่จะให้ผู้เข้าร่วมมีความสุขกับกิจกรรม และเป็นผู้ประสานงานกับ ผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้กิจกรรมนันทนาการดำเนินไปด้วยดี

เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2551) กล่าวว่า ผู้ทำหน้าที่ดำเนินการและอำนวยความสะดวก ให้ กิจกรรมนันทนาการให้สำเร็จลุล่วง โดยจะมีจุดมุ่งหมายของกิจกรรม การเลือกกิจกรรม การจัด สถานที่สำหรับทำกิจกรรม วิธีการดำเนินกิจกรรม การสรุปและประเมินผล

กำโชค เผือกสุวรรณ (2559) กล่าวว่า บุคคลที่บริหารและจัดดำเนินการ นันทนาการ โดยเฉพาะกิจกรรมนันทนาการประเภทต่าง ๆ ให้สมาชิกผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การทำกิจกรรมเหล่านี้จะต้องโน้มน้าว โดยที่การกระทำนั้นต้องดูสวยงามมีเสน่ห์ตลอดเวลา ตั้งแต่ เริ่มจนจบ อีกทั้งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น โครงการการอยู่อาศัยพักรวมหรือสอนกิจกรรม ต่าง ๆ ประสานงานหรือทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ในเวลาเดียวกันอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ไปเป็นภาพลักษณ์ต่าง ๆ หลายรูปแบบ ฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำนันทนาการจะต้องคล่องแคล่ว ฉับไว สง่างามและน่าเชื่อถือ

จากการศึกษาสรุปว่า ผู้นำนันทนาการเป็นผู้ดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ให้กับผู้เข้าร่วม คอยชี้แนะกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วม จูงใจให้เกิดความประทับใจ และมีความสุข สามารถทำกิจกรรมให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย

### หลักการเป็นผู้นำนันทนาการ

หลักการในการเป็นผู้นำนันทนาการที่ Stevenson (2006) ได้กล่าวถึง ดังนี้

1. ผู้นำนันทนาการต้องปฏิบัติงานบนพื้นฐานของปรัชญาที่ดี และต้องมองว่า นันทนาการมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงชีวิตมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโต และพัฒนาการ

2. ผู้นำนันทนาการควรมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีนันทนาการ โดยเฉพาะในการใช้ แรงจูงใจผลักดันให้เกิดความต้องการประสบการณ์ต่าง ๆ

3. ผู้นำนันทนาการควรใส่ใจในการทำกระบวนการกลุ่ม

4. ผู้นำนันทนาการควรเคารพความต้องการของแต่ละบุคคล

5. ผู้นำนันทนาการสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการแข่งขันและความร่วมมือระหว่างทำกิจกรรมกลุ่มได้

6. ผู้นำนันทนาการสามารถจัดการการเงินได้ดี ใช้ทรัพยากรกายภาพและ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

### คุณลักษณะของผู้นำนันทนาการ

คุณลักษณะของผู้นำนันทนาการโดย Stevenson (2006) ได้กล่าวถึง มีดังนี้

1. มองเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นในการจะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตทุกคน

2. สามารถทำงานกับผู้ร่วมงานได้ดี

3. วิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างดี

4. มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นที่ดี

5. มีอารมณ์ขันและมีความใส่ใจต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น

6. มีความรู้และความสนใจในนันทนาการ

7. ควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้

สหายพล มีชูนิก (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำนันทนาการจะมีลักษณะแตกต่างจาก ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการอย่างชัดเจนในด้านพฤติกรรมปฏิบัติ และผู้นำนันทนาการจะมี ลักษณะเฉพาะ ไม่ได้ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือทั้งหมด เพราะผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีสิทธิที่จะเลือกและ จะร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำนันทนาการมีดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายประเภทอยู่ตลอดเวลา

2. มีสำนึกยอมรับในศักดิ์ศรีของมนุษย์โดยเฉพาะความแตกต่างกัน เพื่อที่จะจัดกิจกรรมนั้นนันทนาการได้อย่างดี
3. มีความเสียสละตื่นตัว พร้อมที่จะช่วยผู้อื่นได้ตลอดเวลาโดยไม่เลือกระดับของสมาชิก
4. มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และฝึกทักษะที่ไม่สมบูรณ์ของตนเอง
6. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้หรือบอกวิธีการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนั้นนันทนาการเข้าใจได้ง่าย
7. มีคุณธรรมและจริงใจให้กับผู้ร่วมกิจกรรมนั้นนันทนาการ ตลอดจนมีความยุติธรรมกับทุกคน
8. มีความมั่นคงในอารมณ์ มีอารมณ์ขันยิ้มแย้มแจ่มใสเสมอ ไม่แสดงออกถึงความเคร่งเครียด

### อาชีพหลังสำเร็จการศึกษาสาขาวิชาผู้นำนันทนาการ

เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย (2556) กล่าวว่า จากความก้าวหน้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ทำให้วิชาชีพนันทนาการมีความสำคัญมากขึ้น เพราะเป็นวิชาชีพที่มีส่วนพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวให้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคม การพัฒนานักนันทนาการจึงมีความจำเป็น เพื่อให้แก่นักนันทนาการเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านในสังคมและสามารถช่วยเหลือให้บริการแก่สังคมได้ เพราะแก่นักนันทนาการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2561) ได้อธิบายถึงอาชีพที่ผู้นำนันทนาการสามารถไปประกอบอาชีพได้หลังจบการศึกษา ประกอบไปด้วย

1. ผู้นำนันทนาการในศูนย์เยาวชนทั่วประเทศ
2. ผู้นำนันทนาการในองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลทั่วประเทศ
3. นักนันทนาการในโรงเรียน สถาบันการศึกษาและองค์การต่าง ๆ
4. นักนันทนาการในหน่วยงานพัฒนาบุคลากรและหน่วยฝึกอบรมขององค์การบริษัทต่าง ๆ
5. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับนันทนาการการท่องเที่ยว บริการนันทนาการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## องค์การที่ต้องการผู้นำนันทนาการ

พีระพงษ์ บุญศิริ (2542) การจัดการนันทนาการส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อบริหารผู้ที่สนใจให้มีส่วนร่วมและพึงพอใจมากที่สุด องค์การจึงจำเป็นจะต้องรู้หลักในการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อจูงใจและจัดบริการอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้้องค์การต่าง ๆ จึงเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดนันทนาการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. องค์การของรัฐ ส่วนใหญ่บริหารเกี่ยวกับสถานที่ อาคารต่าง ๆ มักมีธรรมชาติเป็นส่วนประกอบ เช่น การจัดสวนสาธารณะ การจัดศูนย์กีฬาหรือนันทนาการ เป็นต้น และจะมีการจัดบุคลากรเจ้าหน้าที่เพื่อดูแลติดตามผล

2. องค์การอาสาสมัคร เช่น องค์การพิเศษทางศาสนา สโมสรหรือกลุ่มที่สนใจจัดกิจกรรมนันทนาการนอกสถานที่เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันให้บุคคลต่าง ๆ ในสังคมเข้าร่วมกิจกรรม มีค่าตอบแทนบ้าง ทำให้ชุมชนได้ผ่อนคลาย สนุกสนานและตอบสนองความต้องการของมนุษย์

3. องค์การเอกชน เช่น หน่วยงานบริษัท ร้านค้า หรือหน่วยงานอิสระ ที่จัดนันทนาการในลักษณะของการบริการ

จากการศึกษานิสิตผู้นำนันทนาการ คือ ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับนันทนาการ การจัดการ การเป็นผู้นำนันทนาการ เพื่อเข้าใจกระบวนการทำงานต่าง ๆ เกี่ยวกับนันทนาการ อีกทั้งจะสามารถเป็นผู้นำนันทนาการที่จัดการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถนำวิชาชีพไปประยุกต์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมตัวแบบและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผู้วิจัยหลากหลายจึงสรุปได้ดังต่อไปนี้

Werner, O'Leary-Kelly, Baldwin, & Wexky (1994) ได้ศึกษาการเสริมสร้างการฝึกอบรมพฤติกรรมตัวแบบ : การทดสอบผลของขั้นตอนก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้เขียนการฝึกอบรมเสนอว่าขั้นตอนก่อนและหลังการฝึกอบรมอาจช่วยเพิ่มผลการฝึกอบรม ในการศึกษาขั้นตอนก่อนและหลังการฝึกอบรมได้ถูกเพิ่มเข้าไปในโปรแกรมการสร้างพฤติกรรมตัวแบบที่กำหนดขึ้นเกี่ยวกับความกล้าแสดงออกโดยสร้างเงื่อนไข 4 ประการ: (1) ไม่มีการขั้นตอน (2) การเตรียมการก่อนฝึกอบรม (3) ขั้นตอนหลังการฝึกอบรมและ (4) ทั้งสองอย่าง ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 150 คน และผู้เข้าร่วมได้รับผลกระทบในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผลชี้ให้เห็นว่า

ขั้นตอนหลังการฝึกอบรมส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ โดยมีผลกระทบต่อพฤติกรรมปานกลาง แต่ไม่พบผลกระทบที่มีนัยสำคัญระหว่างขั้นตอนก่อนการฝึกอบรม

Simon & Werner (1996) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์โดยการฝึกอบรมสามแนวทางการสร้างพฤติกรรมตัวแบบ การศึกษาด้วยตนเองและการบรรยายและเปรียบเทียบสภาพการควบคุมที่ไม่มีการฝึกอบรมและวัดผลในการทดลองภาคสนาม สำหรับแนวทางการฝึกอบรมและมาตรการการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ใช้คอมพิวเตอร์มือใหม่ 160 คน จากกองพันก่อสร้างกองทัพเรือสหรัฐฯ มาตรการการเรียนรู้ทางปัญญาและการสาคิตทักษะ การสร้างพฤติกรรมตัวแบบมีค่าสูง ตามด้วยการศึกษาด้วยตนเอง ผลลัพธ์มีความคล้ายคลึงกันสามารถเก็บได้หลังการฝึกอบรมทันที และ 1 เดือนหลังการฝึกอบรม ความพึงพอใจต่อระบบคอมพิวเตอร์ หลังจากฝึกอบรม 1 เดือน หลังจากการฝึกอบรมยังอยู่ในระดับที่สูงสำหรับการสร้างพฤติกรรมตัวแบบ และมีการกล่าวถึงผลกระทบโดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับกาถ่ายโอนการเรียนรู้แบบองค์ความรู้และทักษะเป็นฐาน

May & Kahnweiler (2000) ได้ทำการศึกษาผลของการออกแบบการปฏิบัติที่ฉลาดต่อการเรียนรู้และการถ่ายโอนในพฤติกรรมตัวแบบ การฝึกอบรมออกแบบการทดสอบก่อน - หลังการทดสอบในพื้นที่ภาคสนามกับหัวหน้างานและผู้จัดการ 38 คนเพื่อทดสอบผลของการออกแบบการปฏิบัติความเชี่ยวชาญตามทฤษฎีสำหรับการฝึกทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้เครื่องมือแบบสำรวจ 360 องศาหลายระดับ นอกจากนี้ยังรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การเปรียบเทียบการออกแบบเชิงปฏิบัติอย่างเชี่ยวชาญกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการสร้างพฤติกรรมตัวแบบได้ระบุการปรับปรุงในการเก็บรักษาและการสาคิตพฤติกรรม แต่ไม่สามารถบันทึกผลกระทบใด ๆ ต่อการถ่ายโอน และยังมีกล่าวถึงผลกระทบสำหรับการวิจัยและการปฏิบัติในอนาคตอีกด้วย

Shibru & Darshan (2011) ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในเครื่องหนังบริษัทในเอธิโอเปีย โดยศึกษาเพื่ออธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อความพึงพอใจของในงาน ผู้เข้าร่วมจำนวน 145 คน ในบริษัทเครื่องหนัง 10 แห่งตอบแบบสอบถามประเมินพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบ Multifactor (MLQ) ที่ปรับแล้ว พบว่าองค์ประกอบทั้งหมดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมาก ผลการศึกษายืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

Sadeghi & Pihie (2012) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อประสิทธิผลของผู้นำ การศึกษานี้เป็นความพยายามที่จะกำหนดหัวของรูปแบบความเป็นผู้นำของแผนกวิชาการและความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของความเป็นผู้นำที่งานวิจัยของมาเลเชียมหาวิทยาลัย (RUs) การใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบหลายปัจจัย 5x (MLQ) การศึกษานี้ใช้อาจารย์ 298 คน RU ของมาเลเซียสามแห่ง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าอาจารย์รับรู้หัวหน้าหน่วยงานร่วมกันจัดแสดงของรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงการทำธุรกรรมและไม่เป็นธรรม ผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่ารางวัลที่อาจเกิดขึ้นอิทธิพลในอุดมคติ (คุณลักษณะ) แรงบันดาลใจที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นรายบุคคลการพิจารณาการละเว้นการกระตุ้นทางปัญญาและการบริหารจัดการโดยมีข้อยกเว้นตัวทำนายประสิทธิผลของผู้นำ โดยคิดเป็น 82% ของความแปรปรวนในภาวะผู้นำประสิทธิผล นอกจากนี้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารางวัลที่อาจเกิดขึ้นมีผลสำคัญต่อประสิทธิผลความเป็นผู้นำ

Alqatawenah (2018) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความสัมพันธ์ระหว่างมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ : ความไม่เหมาะสมในอุดมคติแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการเสริมพลังและการจัดการการเปลี่ยนแปลงใน บริษัท ประกันภัยของจอร์แดน แบบสอบถามได้รับการพัฒนาเพื่อตรวจสอบขนาดของการศึกษาและนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 500 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การศึกษาได้ข้อสรุปว่ามิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ความคิดริเริ่มในอุดมคติ, แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญาและการเสริมพลัง) และการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ใน บริษัท ประกันภัยของจอร์แดน การศึกษามีส่วนช่วยโดยการแนะนำให้องค์กรดำเนินการและจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานโดยการส่งเสริมพฤติกรรมของการเสริมสร้างพลังอำนาจรวมทั้งคำนึงถึงการแยกแยะระหว่างพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการมอบหมายงานและภารกิจ

Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, &Beligiannis (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะดิจิทัลในระดับอุดมศึกษา ในช่วงการระบาดของ COVID-19 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ถูกส่งเสริมในแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ในนวัตกรรมดิจิทัล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### งานวิจัยในประเทศ

ฉลอง คุณประทุม (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาโรงเรียนพัฒนพฤษาบริหารธุรกิจ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มตัวอย่าง 225 คน ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาขึ้น



โดยภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้านยกเว้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่อยู่ในระดับเดิมและปานกลาง

สุदारตัน พิมลรัตนกานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, & นลินธัฐ ศิวสวัสดิ์ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท จำนวน 272 คน ผลวิจัย พบว่า ทุกตัวแปรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีอิทธิพลทางบวกต่อกัน ซึ่งผลที่ได้ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ อีกทั้งเป็นแนวทางในการที่ผู้บริหารจะใช้ในการปรับบทบาทการทำงาน ใช้ในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์การต่อไป

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตครูสาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ ชั้นปีที่ 4 จำนวน 171 คน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นคุณค่าในตนเอง ตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ให้กำลังใจและรับฟังความคิดเห็นแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญปัญหา ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สามารถ สิงห์มา (2562) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การพัฒนากลยุทธ์ และผลการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมออนไลน์ ผลการวิจัย พบว่า ข้อดีของการฝึกอบรมออนไลน์ว่า องค์การสามารถนำไปใช้กับบุคคล เพื่อลดเวลาและงบประมาณ ซึ่งสามารถเข้าเรียนได้ตามต้องการ ลดขั้นตอนของการอบรมและสามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง

อาทิตยา โปณะทอง, ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, & กาญจนา ภัทราวิวัฒน์ (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาหลักสูตรอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่อทดลองและประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมกับนักศึกษาระดับปริญญาตรี 30 คน พบว่า 1) หลักสูตรอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ 2) ผลของการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม กลุ่มทดลองรู้เรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการประเมินพฤติกรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า กลุ่มทดลองมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังอบรมสูงกว่าก่อนในทุกด้าน 3) ผลการประเมินหลักสูตรอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

พัลลภ สุวรรณฤกษ์ (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการออกแบบการสอนออนไลน์ ผลการวิจัย พบว่า คะแนนหลังฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนก่อนฝึกอบรม ผลการออกแบบการสอนออนไลน์อยู่ในระดับดี ที่ร้อยละ 89.17 และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการฝึกอบรมออนไลน์เป็นการฝึกอบรมเพื่อช่วยอำนวยความสะดวก เป็นการเรียนการสอนโดยใช้สื่อหลายมิติ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างอิสระ ซึ่งเหมาะสำหรับการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ

สถาพร พฤษภูมิ (2563) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยด้านผู้เรียน โดยตัวแปรเซา์อารมณ์ และตัวแปรแรงจูงใจ ปัจจัยด้านการเรียนการสอน โดยตัวแปรการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และปัจจัยด้านครอบครัว โดยตัวแปรการเลี้ยงดู แบบประชาธิปไตยของผู้ปกครองร่วมกันส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

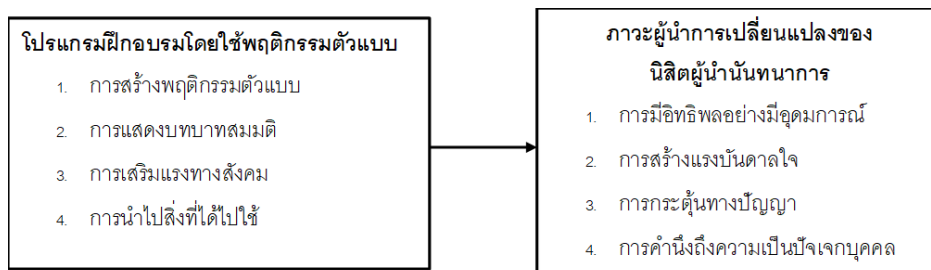
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจัยด้านครอบครัว ด้านการเรียนรู้ และมีการพัฒนาขั้นตอนการฝึกอบรมมาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเข้าสู่การทำงานในองค์กร เพราะเป็นทักษะที่สามารถเตรียมพร้อมในการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้

และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ พบว่า มีการนำไปใช้ในการฝึกอบรมในองค์กรด้วยตัวแปรที่แตกต่างไปตามบริบทของการทำงาน เช่น ความฉลาดต่อการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการฝึกทักษะใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถ สมรรถนะในการทำงาน เตรียมตัวเข้าสู่การทำงานร่วมกัน

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรในการศึกษา 2 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้ โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีและพฤติกรรมตัวแบบ นำมาพัฒนาเป็นโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ

ตัวแปรอิสระ คือ โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ  
 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ



รูปภาพ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง Quasi – Experimental แบบ Pretest – Posttest Nonrandomized Design ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. รูปแบบงานวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ นิสิตชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2563 สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งสิ้นจำนวน 133 คน (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2562)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างเท่าเทียม ดังนี้

1. การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) สอบถามความสมัครใจกลุ่มประชากรในการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมของนิสิตสาขาวิชาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้อาสาสมัครจำนวน 121 คน จากนั้นให้อาสาสมัครทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อหานิสิตผู้นำนันทนาการที่ต้องส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากอาสาสมัครคนใดที่มีคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ต่ำกว่า 2.61 ซึ่งมาจากการทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในเกณฑ์น้อยและน้อยที่สุด จัดว่าเป็นบุคคลที่ควรส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จำนวน 60 คน

2. การสุ่มแบบจับคู่ (matched – pair sampling) โดยนำผลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจับคู่เรียงลำดับคะแนนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด เพื่อคัดเลือกกลุ่มทดลอง

และกลุ่มควบคุม (Pelz, 2021) กลุ่มละ 30 คน ซึ่งผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่มมาทดสอบความแตกต่างโดยใช้ Independent t – test เพื่อทดสอบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ หรือไม่แตกต่างกัน

#### **เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย**

นิสิตชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 สาขาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หลังจากทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเลือกผู้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.61 รวม 2 กลุ่มทั้งสิ้น 60 คน ซึ่งจำนวนเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มละ 30 คนขึ้นไปจะทำให้การแจกแจงค่าเฉลี่ยเข้าใกล้โค้งปกติ (สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2554)

#### **เกณฑ์การคัดออกผู้เข้าร่วมการวิจัย**

เป็นนิสิตผู้นำนันทนาการที่มีค่าเฉลี่ยจากการทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.61 ขึ้นไป และไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ครบ 8 ครั้ง และขอลอกจากโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนสิ้นสุดโปรแกรมฝึกอบรม

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

##### **เครื่องมือการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ โดยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตัวแบบ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยทำการทบทวนทฤษฎีและออกแบบกิจกรรมให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ดังในภาคผนวก ก

2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ชั้นปี การศึกษา

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมาตรวัดแบบ Rating Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ

5

หมายถึง

มากที่สุด

4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดความหมายการประเมินค่า (บุญชม ศรีสะอาด, 2542) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

#### การพัฒนาและหาคุณภาพเครื่องมือ

1) โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ โดยบูรณาการแนวคิดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 นำโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อเป็นการตรวจสอบ ขอคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับจุดประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 นำโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นมาสอดต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

คะแนน 1 = เมื่อแน่ใจว่ากิจกรรมในโปรแกรมตรงตามนิยามศัพท์

คะแนน 0 = เมื่อไม่แน่ใจว่ากิจกรรมในโปรแกรมตรงตามนิยามศัพท์

คะแนน -1 = เมื่อไม่แน่ใจว่ากิจกรรมในโปรแกรมตรงตามนิยามศัพท์

เมื่อได้รับการตรวจสอบผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้มาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item – Objective Congruence : IOC) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556) ซึ่งผลการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับ 0.5 – 1.0

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำไปทำการทดสอบนำร่อง (pilot study) กับกลุ่มที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน โดยเลือกกิจกรรมจากในโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบมาทดลอง จำนวน 4 กิจกรรม ซึ่งผลที่ได้คือสามารถนำโปรแกรมไปใช้ได้จริง

2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างนิยามของแบบวัด

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างและพัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อเป็นการตรวจสอบ ขอคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมกับจุดประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นมาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

คะแนน 1 = เมื่อแน่ใจว่ากิจกรรมในโปรแกรมตรงตามนิยามศัพท์

คะแนน 0 = เมื่อไม่แน่ใจว่ากิจกรรมในโปรแกรมตรงตามนิยามศัพท์

คะแนน -1 = เมื่อไม่แน่ใจว่ากิจกรรมในโปรแกรมตรงตามนิยามศัพท์

เมื่อได้รับการตรวจสอบผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้มาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item – Objective Congruence : IOC) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556) ซึ่งผลการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับ 0.5 – 1.0

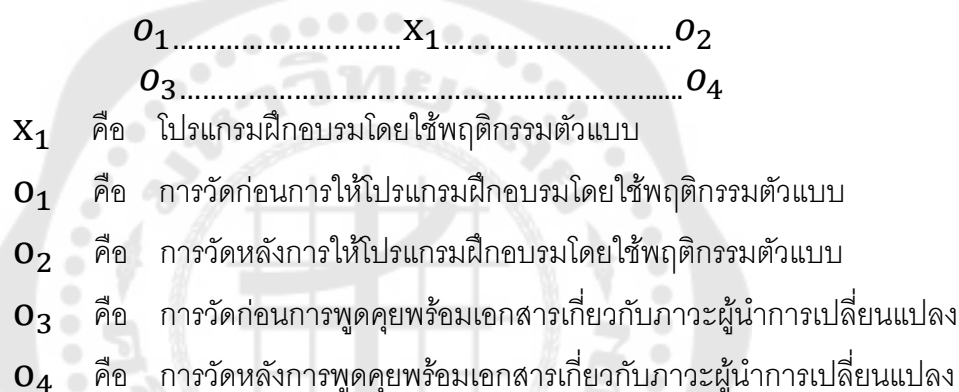
ขั้นตอนที่ 4 จากนั้นนำเครื่องมือทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบวัดที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Try out) จำนวน 30 ชุด ใช้กับกลุ่มที่คล้ายคลึงกับ

กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายและเหมาะสม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha) ของ Cronbach อยู่ที่ .98 ซึ่งถือว่าแบบวัดมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้งานได้จริง

ขั้นตอนที่ 5 คัดเลือก ปรับปรุงแบบวัดอีกครั้งและจัดทำเป็นแบบวัดฉบับสมบูรณ์พร้อมที่นำไปใช้จริง โดยแบบวัดที่ใช้จริงนั้นมีคุณภาพทั้งด้านความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

### รูปแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง Quasi Experimental แบบ Pretest – Posttest Nonrandomized Design (อรพินทร์ ชูชม, 2552) โดยมีแผนการทดลองดังนี้



### ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในรูปแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เนื่องจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID - 19) โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการทดลอง ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการวัดก่อนการทดลอง (Pre – test) ก่อนจัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบให้กลุ่มทดลอง 1 สัปดาห์

2. ขั้นการทดลอง ผู้วิจัยจัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบให้กลุ่มทดลองตามแผนกิจกรรม ทั้งหมด 8 สัปดาห์ 1 สัปดาห์ไม่เกิน 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยยังได้มีเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปพูดคุยกับกลุ่มควบคุมทั้งหมด 8 สัปดาห์ 1 สัปดาห์ไม่เกิน 1 ชั่วโมง



3. ชั้นหลังการทดลอง หลังจากเสร็จสิ้นการจัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ 1 สัปดาห์ นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Post – test)

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ของก่อนและหลังการทดลองมาวิเคราะห์ทดสอบความแตกต่าง และนำผลการวิเคราะห์มาเขียนรายงานผลการวิจัย

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างและจริยธรรมการวิจัย

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยแนะนำตนเอง แจ้งวัตถุประสงค์การทำวิจัยและขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลที่ตรงตามจริงและแจ้งกลุ่มตัวอย่างว่าการเข้าร่วมในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเป็นความลับไม่มีการระบุชื่อและเสนอผลการวิจัยโดยรวม และกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิ์ปฏิเสธเข้าร่วมวิจัย โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการรับรองวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564 หมายเลขรับรองโครงการวิจัย SWUEC-G-017/2564

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิธีการวิเคราะห์ มีดังนี้

#### 1. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้ความถี่ และร้อยละ นำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง

2. สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติหาค่าความแตกต่าง (t-test) ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2549)

Pairs t-test ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบของนิสิตผู้นำนันทนาการ

Independent Sample ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบของนิสิตผู้นำนันทนาการ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 30 คน คือ กลุ่มทดลอง ซึ่งจะได้รับโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำนันทนาการของนิสิตผู้นำนันทนาการ และกลุ่มควบคุมซึ่งได้รับกิจกรรมตามปกติ และมีการนำเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปพูดคุยเพิ่มเติม ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการทดลองของทั้ง 2 กลุ่ม และได้นำไปวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการศึกษานำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการประเมินโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายในการนำเสนอผลของการวิจัย กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

F	แทน	ความถี่
%	แทน	ค่าร้อยละ
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t-distribution
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับสมมติฐาน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ ชั้นปีการศึกษา ดังนี้

ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่าง			
		กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม	
		n	ร้อยละ	n	ร้อยละ
เพศ	ชาย	13	43.33	14	46.67
	หญิง	17	56.67	16	53.33
รวม		30	100.00	30	100.00
ชั้นปีการศึกษา	ปีที่ 2	12	40.00	10	33.33
	ปีที่ 3	7	23.33	9	30.00
	ปีที่ 4	11	36.67	11	36.67
	รวม	30	100.00	30	100.00

จากตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน จำแนกตามเพศ เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 และเพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 จำแนกตามชั้นปีการศึกษา เป็นชั้นปีที่ 2 มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ชั้นปีที่ 4 จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และชั้นปีที่ 3 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33

และกลุ่มควบคุม 30 คน จำแนกตามเพศ เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 และเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 จำแนกตามชั้นปีการศึกษา เป็นชั้นปีที่ 4 มากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 ชั้นปีที่ 2 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ ชั้นปีที่ 3 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

## ตอนที่ 2 ผลการประเมินโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ผลการประเมินโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ทั้งหมด 40 ชื่อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ

ตาราง 2 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มทดลองระหว่างผลก่อนและหลังการทดลอง (n = 30)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ก่อนการทดลอง			หลังการทดลอง			t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.19	0.09	น้อย	4.16	0.10	มากที่สุด	-34.070	<0.001
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.23	0.07	น้อย	4.21	0.06	มากที่สุด	-35.301	<0.001
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	2.26	0.10	น้อย	4.09	0.07	มาก	-28.514	<0.001
4.ด้านการคำนึงถึงบุคคล	2.21	0.07	น้อย	4.35	0.08	มากที่สุด	-42.250	<0.001
<b>รวม</b>	<b>2.22</b>	<b>0.02</b>	<b>น้อย</b>	<b>4.20</b>	<b>0.02</b>	<b>มาก</b>	<b>-56.134</b>	<b>&lt;0.001</b>

\*p-value<0.05

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่านิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลอง หลังจากได้รับโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ( $\bar{X}$  = 4.20, S.D. = 0.02) เพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลอง ( $\bar{X}$  = 2.22, S.D. = 0.02) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t = -56.134, p-value < .05)

ตาราง 3 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มควบคุมระหว่างผลก่อนและหลังการทดลอง (n = 30)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ก่อนการทดลอง			หลังการทดลอง			t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย		
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	2.10	0.14	น้อย	2.11	0.11	น้อย	-.219	.828
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.21	0.14	น้อย	2.18	0.10	น้อย	.691	.495
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	2.18	0.10	น้อย	2.16	0.11	น้อย	.881	.385
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	2.15	0.08	น้อย	2.14	0.11	น้อย	.643	.526
<b>รวม</b>	<b>2.16</b>	<b>0.03</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.15</b>	<b>0.01</b>	<b>น้อย</b>	<b>.915</b>	<b>.368</b>

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่านิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มควบคุม หลังจากการทดลองมีการเปลี่ยนแปลงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.15$ , S.D. = 0.01) โดยลดลงกว่าก่อนการทดลอง ( $\bar{X} = 2.16$ , S.D. = 0.03) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (t = .915, p-value > .368)

ตาราง 4 เปรียบเทียบภาพรวมระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ (n = 60)

ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.16	0.10	2.11	0.11	-31.417	<0.001
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.21	0.06	2.18	0.10	-30.666	<0.001
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.09	0.07	2.16	0.11	-30.610	<0.001
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.35	0.08	2.14	0.11	-39.468	<0.001
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.02</b>	<b>2.15</b>	<b>0.01</b>	<b>-49.452</b>	<b>&lt;0.001</b>

\*p-value<0.05

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่านิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลองหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ มีการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.02) สูงขึ้นกว่ากลุ่มควบคุม ( $\bar{X} = 2.15$ , S.D. = 0.01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t = -49.452, p-value < .05)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ โดยสรุปสาระสำคัญของการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ นิสิตชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2563 สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหมดจำนวน 133 คน (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2562)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอย่างเท่าเทียม ดังนี้

1. การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) สอบถามความสมัครใจกลุ่มประชากรในการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมของนิสิตสาขาวิชาผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้อาสาสมัครจำนวน 121 คน จากนั้นให้อาสาสมัครทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อหานิสิตผู้นำนันทนาการที่ต้องส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากอาสาสมัครคนใดที่มีคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ต่ำกว่า 2.61 ซึ่งมาจากการทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในเกณฑ์น้อยและน้อยที่สุด จัดว่าเป็นบุคคลที่ควรส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จำนวน 60 คน

2. การสุ่มแบบจับคู่ (matched – pair sampling) โดยนำผลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจับคู่เรียงลำดับคะแนนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด เพื่อคัดเลือกกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Pelz, 2021) กลุ่มละ 30 คน ซึ่งผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่มมาทดสอบความแตกต่างโดยใช้ Independent t – test เพื่อทดสอบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ หรือไม่แตกต่างกัน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถ แจกแจงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตผู้นำนันทนาการ ผ่านระบบออนไลน์ โดยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตัวแบบ และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลา 8 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 – 2 ชั่วโมง ทำการตรวจสอบหา ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยได้ค่าดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item – Objective Congruence : IOC) อยู่ในช่วง 0.5 – 1.0 และผ่านการทดสอบนำร่อง (pilot study) กับกลุ่มที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน พบว่า สามารถนำไปใช้ได้

2.แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของนิสิตผู้นำ นันทนาการ และส่วนที่ 2 มาตราวัดแบบ Rating Scale เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 10 ข้อ รวมทั้งหมด 40 ข้อคำถาม แบ่งค่า 5 ระดับ ได้แก่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยได้ค่าดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item – Objective Congruence : IOC) อยู่ในช่วง 0.5 – 1.0 จากนั้น นำเครื่องมือไปหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ปรับแก้แล้วไปทดสอบกับกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha) ของ Cronbach ได้ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

## ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในรูปแบบออนไลน์ผ่าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เนื่องจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID - 19) โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นก่อนการทดลอง ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการวัดก่อนการทดลอง (Pre – test) ก่อนจัดโปรแกรมฝึกอบรม โดยใช้พฤติกรรมตัวแบบให้กลุ่มทดลอง 1 สัปดาห์

2. ขั้นการทดลอง ผู้วิจัยจัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยพฤติกรรมตัวแบบให้กลุ่มตัวอย่างตามแผนกิจกรรมทั้งหมด 8 สัปดาห์ 1 สัปดาห์ไม่เกิน 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยยังได้มีเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปพูดคุยกับกลุ่มควบคุมทั้งหมด 8 สัปดาห์ 1 สัปดาห์ไม่เกิน 1 ชั่วโมง

3. ขั้นหลังการทดลอง หลังจากเสร็จสิ้นการจัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ 1 สัปดาห์ นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Post – test)

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมของก่อนและหลังการทดลองมาวิเคราะห์ทดสอบความแตกต่าง นำมาเขียนรายงานผลการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิธีการวิเคราะห์ มีดังนี้

#### 1 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้ความถี่ และร้อยละ นำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง

2 สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรม โดยใช้สถิติค่าความแตกต่าง (t-test) ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2549)

2.1 Pairs t-test ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบของนิสิตผู้นำนันทนาการ

2.2 Independent Sample ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบของนิสิตผู้นำนันทนาการ



## ผลการวิจัย

ผลการจัดโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.02) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลอง ( $\bar{X} = 2.22$ , S.D. = 0.02) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = -56.134$ , p-value < .05)

1.1 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.10) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลองที่โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.19$ , S.D. = 0.09) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -34.070$ , p-value < .05)

1.2 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.06) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลองที่โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.23$ , S.D. = 0.07) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -35.301$ , p-value < .05)

1.3 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.07) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลองที่โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.26$ , S.D. = 0.10) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -28.514$ , p-value < .05)

1.4 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.08) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลองที่โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.21$ , S.D. = 0.07) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = -42.250$ , p-value < .05)

2. ภายหลังจากทดลอง กลุ่มควบคุมมีการเปลี่ยนแปลงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.02) สูงขึ้นกว่ากลุ่มควบคุม ( $\bar{X} = 2.15$ , S.D. = 0.01) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = -49.452$ , p-value < .05)

3.1. ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.10) สูงขึ้นกว่ากลุ่ม

ควบคุม ( $\bar{X} = 2.11$ , S.D. = 0.11) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -31.417$ , p-value < .05)

3.2 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.06) สูงขึ้นกว่ากลุ่มควบคุม ( $\bar{X} = 2.18$ , S.D. = 0.10) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -30.666$ , p-value < .05)

3.3 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.07) สูงขึ้นกว่ากลุ่มควบคุม ( $\bar{X} = 2.16$ , S.D. = 0.11) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -30.610$ , p-value < .05)

3.4 ภายหลังจากทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.08) สูงขึ้นกว่ากลุ่มควบคุม ( $\bar{X} = 2.14$ , S.D. = 0.11) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -39.468$ , p-value < .05)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากคำถามการวิจัยข้อที่ 1 นิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลอง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบต่างกันหรือไม่ พบว่า ภายหลังจากทดลอง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลที่ผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการทำงานในองค์กรในอนาคต โดยการวิจัยครั้งนี้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกอบรมที่ผู้เข้าร่วมจะเห็นพฤติกรรมตัวแบบ มีการลงปฏิบัติพฤติกรรม มีการให้กำลังใจกันและได้ทบทวนการนำพฤติกรรมไปใช้ และเมื่อนำมาผนวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ที่กล่าวว่า คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่แสดงต่อบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้เห็นการจัดการการทำงานต่างๆ ให้ได้รับการยอมรับ น่าเชื่อถือ สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากจะทำพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และมีศักยภาพสูงขึ้นไปกว่าเดิม จะทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับนิสิตผู้นำนันทนาการ ที่ถือว่ามีผลสำคัญเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การทำงานในองค์กร ซึ่งฉลอง คุณประทุม (2555) ได้กล่าวว่า กระบวนการทำงานจะต้องปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการ

ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2561) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญมากในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในต่าง ๆ และกระตุ้นปลุกฝังให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีทักษะ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shibru & Darshan (2011) ทำการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในบริษัทเครื่องหนังในเอธิโอเปีย ซึ่งผลการศึกษายืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน

จากคำถามการวิจัยข้อที่ 2 นิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างจากกลุ่มควบคุมหรือไม่ ภายหลังจากทดลอง พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการของกลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบ ซึ่งการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบได้รับการออกแบบมาเพื่อขยายขอบเขตพฤติกรรมของแต่ละบุคคล อีกทั้งการฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบเป็นสิ่งที่ดีและมีการยอมรับ สอดคล้องกับที่ Sorcher, 1971, as cited in Iyer (2018) โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบเป็นกระบวนการฝึกอบรม สำหรับการสร้างทักษะของแต่ละบุคคลให้จัดการสถานการณ์ที่ยากลำบาก เป็นระบบการฝึกทักษะการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งพยายามรักษาความนับถือตนเองของแต่ละบุคคล ตามที่ Cherniss & Goleman (2001) ได้กล่าวถึงโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบไว้ว่า เป็นการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดทักษะต่าง ๆ ทั้งความสามารถทางสังคมและอารมณ์ ซึ่งส่งผลให้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมรูปแบบของนิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม

การพัฒนาผู้นำนันทนาการในขณะที่เป็นนิสิตที่เป็นช่วงวัยรุ่น เป็นช่วงที่มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านร่างกายและอารมณ์ และเป็นช่วงที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มเพื่อน และสิ่งแวดล้อมรอบตัวส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การฝึกอบรม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ/เจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) การฝึกอบรมจะทำให้มีเจตคติหรือเจตคติ และพฤติกรรมที่ดีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน สอดคล้องกับที่ สมเน็ก แก้ววิไล (2560) กล่าวไว้ว่า นอกจากจะให้ความรู้เพื่อสร้างทักษะ ความสามารถและเจตคติในทางที่ถูก การฝึกอบรมยังช่วยให้การทำงานและภาระหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่

ว่าจะเพื่ออะไรจะมีการเพิ่มความสามารถในการทำงานและการจัดรูปองค์การ ดังนั้นการพัฒนา  
 นิสิตผู้นำนันทนาการในขณะที่ยังเป็นนิสิตจะส่งผลให้นิสิตผู้นำนันทนาการนั้นมีการปรับตัวในด้าน  
 ต่าง ๆ และเข้าใจในตนเองและบทบาทของตนเองมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ยุทธศาสตร์การพัฒนา  
 นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ.2560 - 2564) (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา  
 วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2562) ที่กล่าวว่า หากสามารถพัฒนานิสิตให้รู้และเข้าใจ เพื่อไป  
 เป็นบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้างานใหม่หรือ  
 ความรู้ใหม่ได้ในอนาคต ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่านิสิตผู้นำนันทนาการในกลุ่มทดลองมี  
 การเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน  
 ต่อไป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) กรมควบคุมโรค  
 (2564) กล่าวไว้ว่า การแพร่ระบาดมักจะเกิดจากการใกล้ชิดกับผู้ติดเชื้อ ซึ่งสามารถแพร่ระบาดได้  
 จากคนสู่คน ซึ่งบางรายอาจเกิดโรคแทรกซ้อน หรืออาจถึงแก่ชีวิตได้ ซึ่งเมื่อผู้วิจัยทราบถึงความ  
 รุนแรงของโรคดังกล่าว ผู้วิจัยจึงคำนึงถึงมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค และความ  
 ปลอดภัยของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น จึงทำการปรับโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อ  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ จากในรูปแบบ Onsite เป็นรูปแบบ Online  
 ดำเนินกิจกรรมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้  
 กลุ่มตัวอย่างทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่ง  
 ผลการวิจัยที่ได้ นิสิตผู้นำนันทนาการมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังเข้าโปรแกรมฝึกอบรม  
 โดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่ดีขึ้นกว่าก่อนเข้าโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ สอดคล้อง  
 กับงานวิจัยของ พัลลภ สุวรรณฤกษ์ (2563) ทำการศึกษา การพัฒนาการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริม  
 ความสามารถในการออกแบบการสอนออนไลน์ ผลการวิจัย พบว่า คะแนนหลังฝึกอบรมสูงกว่า  
 คะแนนก่อนฝึกอบรม ผลการออกแบบการสอนออนไลน์อยู่ในระดับดี ที่ร้อยละ 89.17 และความ  
 พึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
 ของโปรแกรมฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการฝึกอบรมออนไลน์เป็นการฝึกอบรมเพื่อช่วย  
 อำนวยความสะดวก เป็นการเรียนการสอนโดยใช้สื่อหลายมิติ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง  
 อย่างอิสระ ซึ่งเหมาะสำหรับการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะ  
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ดังที่สมารถ สิงห์มา (2562) ได้กล่าวถึง ข้อดีของ  
 การฝึกอบรมออนไลน์ว่า องค์การสามารถนำไปใช้กับบุคคล เพื่อลดเวลาและงบประมาณ ซึ่ง  
 สามารถเข้าเรียนได้ตามต้องการ ลดขั้นตอนของการอบรมและสามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, & Beligiannis (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะดิจิทัลในระดับอุดมศึกษา ในช่วงการระบาดของ COVID-19 ซึ่งได้กล่าวว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ถูกส่งเสริมในแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ในนวัตกรรมดิจิทัล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

และการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้นิสิตเป็นผู้นำนันทนาการที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเรียนรู้การทำงานร่วมกัน สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้ากับองค์กรต่าง ๆ เช่น ผู้นำนันทนาการในศูนย์เยาวชน ในสถาบันการศึกษา ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับบริการนันทนาการ และนักนันทนาการในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงองค์การอาสาสมัคร สอดคล้องกับที่ ฉลอง คุณประทุม (2555) กล่าวว่า กระบวนการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และสอดคล้องกับที่ Yuki (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเปิดโอกาสให้ร่วมในกิจกรรมหลากหลายต่าง ๆ เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต้องอนาคตการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เป็นวิธีการที่จะสามารถสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบเกิดความมุ่งมั่นต่อการทำงาน แสวงหาความรู้ และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อมั่นในตนเองสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองเผชิญอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ เป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำนันทนาการหรือการเข้าสู่องค์กรในอนาคต และจัดการนันทนาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำวิชาชีพไปปรับตัวอยู่ในการทำงานกับองค์กรต่าง ๆ เหมาะสม ดังนั้น การส่งเสริมให้นิสิตผู้นำนันทนาการมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ จะส่งผลให้นิสิตผู้นำนันทนาการสามารถความรู้ และพฤติกรรมต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงถึงประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ที่ส่งผลให้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการสูงขึ้น สามารถเตรียมความพร้อมให้กับนิสิตผู้นำนันทนาการในการเข้าสู่การทำงานในอนาคต

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบไปประยุกต์เพื่อพัฒนาให้วิชาชีพอื่นที่ต่างออกไปอย่างเหมาะสมกับบริบทอาชีพนั้น ๆ เพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเตรียมตัวเข้าสู่การทำงานในอนาคตต่อไป

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

#### **ด้านแนวคิดทฤษฎี**

1. จากการสะท้อนคิดของนิสิตผู้นำนันทนาการในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้พบว่า สามารถนำไปสิ่งที่ได้รับจากโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการเตรียมพร้อมตัวเองเข้าสู่การทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้

2. ควรนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนาบุคคลตั้งแต่เป็นนิสิตเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การทำงานในองค์กร โดยปรับให้เหมาะกับบริบทวิชาชีพของตัวเอง

#### **ด้านการดำเนินการวิจัย**

1. การดำเนินโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการใช้รูปแบบ Online มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในครั้งต่อไปสามารถนำไปใช้ในรูปแบบ online ได้

2. ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีผู้ช่วยในการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรม ดังนั้น ผู้ที่สนใจในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการฝึกผู้ช่วยในโปรแกรมฝึกอบรมให้เข้าใจทุกขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- Alqatawenah, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17-24.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. & Beligiannis, G. (2021). *DIGITAL LEADER AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION*. Paper presented at the Proceedings of INTED2021 Conference, 8th-9th March 2021.
- Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: JosseyBass.
- Edginton, E., Hanson, C. J. & Edginton, S. R. (2002). *Leisure programming: concepts, trends, and professional practice* (2nd ed). Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* A theory of cognitive dissonance.: Stanford University Press.
- Goldstein, A. P. & Sorcher, M. (1972). A behavior modeling approach in training. *personnel administration*, 35(2), 35 - 41.
- . (1974 ). *Changing Supervisor Behavior*. New York: Pergamon Press.
- Iyer, R. (2018). Behaviour modeling training as a training methodology. *Somaiya Institute of Management Mumbai, India*, 1 - 12.
- May, G. L. & Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, 53(2), 353 - 373.
- Mayer, S. J. & Russell, J. S. (1987). Behavior Modeling Training in Organizations: Concerns and Conclusions. *Journal of Management*, 13(1), 21-40.
- Pajares, F. (2002). Overview of social cognitive theory and of self-efficacy. Retrieved from <https://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html>
- Pelz, W. (2021). Research Methods for the Social Sciences (Lumen). Retrieved from

[https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Sociology/Introduction\\_to\\_Research\\_Methods/Research\\_Methods\\_for\\_the\\_Social\\_Sciences\\_\(Pelz\)/01%3A\\_Chapters/1.08%3A\\_Chapter\\_8\\_Sampling](https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Sociology/Introduction_to_Research_Methods/Research_Methods_for_the_Social_Sciences_(Pelz)/01%3A_Chapters/1.08%3A_Chapter_8_Sampling)

- Porras, J. I. & Anderson, B. (1981). Improving Managerial Effectiveness Through Modeling Based Training. *Organizational Dynamics*, 9(4), 60 - 77.
- Pramley, P. (1991). *Evaluating Training Effectiveness : Translating Theory into Practice*. U.K.: The McGraw-Hill Book Company Ltd.
- Sadeghi, A. & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 186 - 197.
- Shibru, B. & Darshan, G. M. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 2(5), 284 - 296.
- Simon, S. J. & Werner, J. M. (1996). Computer Training Through Behavior Modeling, Self-Paced, and Instructional Approaches: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 648 - 659.
- Stevenson, S. (2006). *Recreation Group Dynamics and Outdoor Skills Leadership Workbook* (12th).
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692 - 709.
- Werner, J. M., O'Leary-Kelly, A. M., Baldwin, T. T. & Wexky, K. N. (1994). Augmenting Behavior-Modeling Training: Testing the Effects of Pre - and Post-Training Interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 5(2), 169 - 183.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- กรมควบคุมโรค. (2564). แนวทางการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข. สืบค้นจาก <http://dmsic.moph.go.th/index/detail/8671>
- กรมพลศึกษา. (2557). คู่มือนันทนาการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การส่งเสริมกีฬาแห่งประเทศไทย.



- . (2560). รายงานประจำปี 2560 *Annual Report 2017*. กรุงเทพฯ: กรมพลศึกษา.
- . (2562). แนวทางการบริหารจัดการศูนย์นันทนาการ = *Recreation Center*. กรุงเทพฯ กรมพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กำโชค เพ็ออกสุวรรณ. (2559). ผู้นำนันทนาการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561). มคอ. 2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ (2561). สืบค้นจาก <http://pe.swu.ac.th/media/uploads/pdf/RC/RC1.pdf>
- ฉลอง คุณประทุม. (2555). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา โรงเรียนวัดมณฑลบริหารธุรกิจ. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 9(16), 83 - 92.
- ชูชีพ เยาวพัฒน์. (2543). นันทนาการ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เชษนีร์ แสงสุข. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู. (วิทยานิพนธ์. ค.ม.). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี., จันทบุรี.
- ซอพี ราเชะ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3. (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ดุสิต ชาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. วารสารการศึกษาและพัฒนา สังคม, 7(1), 18 - 32.
- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. (2551). เอกสารคำสอนรายวิชา 3906303 การเป็นผู้นำนันทนาการ: กลุ่มวิชานันทนาการศาสตร์และการจัดการกีฬา สำนักวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2556). การนันทนาการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นนทกร อรุณโน. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ

- ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (วิทยานิพนธ์ ค.ม.). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นภาพรรณ จ้อยชาวัฒน์. (2558). การจัดอบรมและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม : กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นันทวัน เทียนแก้ว, ชัยรัตน์ ชูสกุล & สุจิตรา สุคนธ์ทรัพย์. (2562). การศึกษาปัจจัยทางทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมต่อการมีกิจกรรมทางกายของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมไทย. วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ, 20(2), 98 - 110.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2542). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 1 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2549). สถิติวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, นิธิเดช คุณาทองสัมฤทธิ์ & วันชัย ปานจันทร์. (2563). รูปแบบการพัฒนาผู้นำนันทนาการสำหรับนักฝึกอบรมในประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 11(2), 325 - 337.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล. (2554). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางทราย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.
- พัลลภ สุวรรณฤกษ์. (2563). การพัฒนาการฝึกอบรมออนไลน์แบบสอนงานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการออกแบบการสอนออนไลน์กรณีศึกษานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้นจาก <http://itthesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3272/1/59257403.pdf>
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมพ์ชนก นุชเนตร. (2560). การเรียนรู้ผ่านการสังเกต และพฤติกรรมกรรมการเลียนแบบจากรายการเซเลบ บล็อก. (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์). มหาวิทยาลัย

กรุงเทพ, ปทุมธานี.

พีระพงศ์ บุญศิริ. (2542). นันทนาการและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ภัทรกร วงศ์สกุล. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัด

กรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.

ภัทรลดา วงษ์โยธา. (2558). กิจกรรมบทบาทสมมติ กับการประยุกต์สู่การสอนพูดภาษาอังกฤษ.

วารสารศึกษาศาสตร์ มจร, 3(1), 48 - 61. สืบค้นจาก

<http://ojs.mbu.ac.th/index.php/edj/article/view/103/69>

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2562). จำนวนนิสิตจำแนกตามระดับการศึกษา ประจำปีการศึกษา

2562. สืบค้นจาก <http://edservices.op.swu.ac.th/Portals/26/Documents/สถิติ/จำนวน>

นิสิต/สถิติจำนวนนิสิต%20%20ปีการศึกษา%202562\_compressed.pdf?ver=2019-11-11-144013-883

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาณิพนธ์ วท.ด.). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,

กรุงเทพฯ.

รัตนภรณ์ บุญชู. (2555). การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน :

กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (การค้นคว้า

อิสระ (บธ.ม.)). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

เรืองยศ วัชรเกตุ. (2546). คุณลักษณะและทักษะพื้นฐานของบุคลากรในวิชาชีพนันทนาการ.

(ปริญญาณิพนธ์ วท.ม.). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ลักขณา ศรีวัฒน์. (2561). การศึกษาพฤติกรรมองค์กร. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสารคาม, 9(2), 7 - 16.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2556). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาพร พงษ์พิบูล. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 31(2), 43 - 54.

สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.

อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.

สมนึก แก้ววิไล. (2560). นันทนาการเพื่อการฝึกอบรม : หลักการและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตครูสาขาพลศึกษา และสุขศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วารสารศึกษาศาสตร์ มธจ, 11(1), 162 - 179.
- สมโภชน์ เขียมสุภาสิต. (2550). ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สหายพล มีชูนิก. (2548). การเป็นผู้นำนันทนาการ. กรุงเทพฯ: หจก.สยามสเตรชั่นเนอร์ซัฟพลายส์.
- สามารถ สิงห์มา. (2562). การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมออนไลน์เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการพัฒนา คอร์สแวร์ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). ยุทธศาสตร์การ พัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (2560 - 2564) พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สุกฤษฎี ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ. สืบค้น จาก [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU\\_2016\\_5502036196\\_5785\\_4218.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5502036196_5785_4218.pdf)
- สุदारัตน์ พิมพ์รัตนกานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์วิน& นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร. วารสารวิชาการ สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(1), 1643 - 1660.
- สุนิสา แสงอนันต์. (2548). การใช้ตัวแบบจากการเล่านิทาน เพื่อลดพฤติกรรมก้าวร้าวของนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สุภัชฌานี ศรีเยี่ยม. (2555). อุดมศึกษานิเทศน์ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 2(2), 186 - 199.
- สุรธานี เคนสุโพธิ์. (2560). การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/186e5h69UCyt5gU3y755.pdf>
- อนุชาติ ปิยนราวิชญ์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์กรของสำนักงาน เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก,

กรุงเทพฯ.

อรพินทร์ ชูชม. (2552). การวิจัยกึ่งทดลอง. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 15(1), 1 - 15.

อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.

อัชฌ์รัฐ หมวกน่วม. (2560). สภาพปัจจุบันและความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการประเภทวิชาการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

อาทิตยา ไปณะทอง, ชัยณรงค์ สุวรรณสาร & กาญจนา ภัทราวิวัฒน์. (2562). การพัฒนาหลักสูตรอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษา. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 7(2), 332 - 347.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและการหาคุณภาพเครื่องมือ

## แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ

ข้อความ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1.ฉันทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดีและทุ่มเทที่ได้ร่วมงานกับฉัน					
2.ฉันมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามภารกิจที่ตั้งไว้					
3.ฉันพร้อมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของทีม					
4.ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้แม้มีเรื่องไม่พอใจในการทำงานก็ตาม					
5.ฉันมีค่านิยม ความเชื่อที่ดีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
6.ฉันมั่นใจว่าสามารถจัดการปัญหาได้เป็นอย่างดี					
7.ฉันประพฤติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงาน เช่น เมื่อฉันได้รับมอบหมายงานต่าง ๆ ฉันจะทำอย่างตั้งใจ					
8.ฉันมีความมั่นใจในการทำงานแต่ละครั้ง					
9.ฉันแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจ					
10.ฉันมีกฎเกณฑ์ในการทำงานที่ดี					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
2.ฉันให้กำลังใจต่อผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
3.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย					
4.ฉันกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน					
5.ฉันส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน					
6.ฉันสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
7.ฉันส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เห็นคุณค่าในตนเองในการทำงาน					



ข้อความ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
8.ฉันส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีการคิดในแง่บวกในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น					
9.ฉันสามารถผลักดันผู้ร่วมงานให้มีความแน่วแน่ตั้งใจต่อเป้าหมายในการทำงาน					
10.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภารกิจขององค์กร					
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>					
1.ฉันชวนผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
2.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ					
3.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ					
4.ฉันกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา					
5.ฉันสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาหลายช่องทาง					
6.ฉันให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาใหม่ๆ					
7.ฉันเป็นแบบอย่างในการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบให้แก่ผู้ร่วมงาน					
8.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นและหาแนวทางร่วมกันได้					
9.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ					
10.ฉันสามารถจัดการความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ไม่ตรงกันได้					
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
1.ฉันตระหนักได้ว่าทุกคนในทีมมีความสำคัญ					
2.ฉันทำงานกับผู้ร่วมงานด้วยความเข้าใจว่าแต่ละคนมีเอกลักษณ์เฉพาะตนเอง					
3.ฉันรับฟังผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ					

ข้อความ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
4.ฉันเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ความถนัดในการทำงาน					
5.ฉันมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดของตนเอง					
6.ฉันสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานตามปัญหาเฉพาะแต่ละบุคคลที่เกิดขึ้น					
7.ฉันเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อความสำเร็จในการทำงาน					
8.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
9.ฉันส่งเสริมผู้ร่วมงานให้รู้สึกมีคุณค่าและได้รับความสำคัญ					
10.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันดีเพื่อเป็นประโยชน์ของแต่ละบุคคล					

การหาคุณภาพเครื่องมือแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่1	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่2	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่3	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่4	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่5	รวม
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1.ฉันทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดีและทุ่มเทที่ ได้ร่วมงานกับฉัน	1	1	1	0	0	0.6
2.ฉันมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตาม ภารกิจที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	1
3.ฉันพร้อมเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ ประโยชน์ของทีม	1	1	1	1	1	1
4.ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้แม้ มีเรื่องไม่พอใจในการทำงานก็ตาม	1	1	1	1	1	1
5.ฉันมีค่านิยม ความเชื่อที่ดีในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	0	1	1	0.8
6.ฉันมั่นใจว่าสามารถจัดการปัญหาได้ เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1
7.ฉันประพฤติตนเป็นแบบอย่างต่อ ผู้ร่วมงาน เช่น เมื่อฉันได้รับมอบหมายงาน ต่าง ๆ ฉันจะทำอย่างตั้งใจ	1	1	0	1	1	0.8
8.ฉันมีความมั่นใจในการทำงานแต่ละครั้ง	1	1	1	0	1	0.8
9.ฉันแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานเกิดความ ไว้วางใจ	1	1	1	0	1	0.8
10.ฉันมีกฎเกณฑ์ในการทำงานที่ดี	1	1	1	0	0	0.6
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	0	1	0.8
2.ฉันให้กำลังใจต่อผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1
3.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญ ของงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	0	1	0.8
4.ฉันกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความตั้งใจแน่ว แน่ในการทำงาน	1	1	1	0	1	0.8
5.ฉันส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจ ภายใน	1	1	0	0	1	0.6
6.ฉันสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจ ที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1	1	0	0	1	0.6
7.ฉันส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เห็นคุณค่าใน ตนเองในการทำงาน	1	1	1	0	1	0.8

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่1	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่2	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่3	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่4	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่5	รวม
8.ฉันส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีการคิดในแง่บวกในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น	1	1	1	0	1	0.8
9.ฉันสามารถผลักดันผู้ร่วมงานให้มีความแน่วแน่ตั้งใจต่อเป้าหมายในการทำงาน	1	1	0	0	1	0.6
10.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภารกิจขององค์กร	1	1	1	0	0	0.6
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
1.ฉันชวนผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
2.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1
3.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ	1	1	1	0	1	0.8
4.ฉันกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	1	1	1	0	0	0.6
5.ฉันสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาลหลายช่องทาง *	1	1	1	0	0	0.6
6.ฉันให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาใหม่ๆ	1	1	1	0	1	0.8
7.ฉันเป็นแบบอย่างในการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบให้แก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
8.ฉันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นและหาแนวทางร่วมกันได้	1	1	-1	1	1	0.6
9.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1
10.ฉันสามารถจัดการความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ไม่ตรงกันได้	1	1	1	0	1	0.8
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
1.ฉันตระหนักได้ว่าทุกคนในทีมมีความสำคัญ	1	1	1	1	1	1
2.ฉันทำงานกับผู้ร่วมงานด้วยความเข้าใจว่าแต่ละคนมีเอกลักษณ์เฉพาะตนเอง	1	1	1	1	0	0.8
3.ฉันรับฟังผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	1

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่1	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่2	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่3	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่4	ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่5	รวม
4.ฉันเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แลกเปลี่ยน ความรู้ความถนัดในการทำงาน	1	1	0	1	1	0.8
5.ฉันมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้ทำงาน ที่ตรงกับความถนัดของตนเอง	1	1	1	1	1	1
6.ฉันสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน ตามปัญหาเฉพาะแต่ละบุคคลที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	0	0.8
7.ฉันเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อ ความสำเร็จในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
8.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	0	1	0.8
9.ฉันส่งเสริมผู้ร่วมงานให้รู้สึกมีคุณค่าและ ได้รับความสำคัญ	1	1	1	0	1	0.8
10.ฉันผลักดันให้ผู้ร่วมงานสร้าง บรรยากาศในการทำงานร่วมกันดีเพื่อเป็น ประโยชน์ของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	-1	0.6

โปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สัปดาห์	กิจกรรม	เวลาในกิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม	
					พฤติกรรมตัวแบบ	ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง
1	เรือบ Leadership	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยการตามหาเรือบ Leadership	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2	ผู้นำของตน	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ผู้เข้าร่วมมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	วาดภาพผู้นำในแบบของตนเองและนำเสนอต่อร่วมกัน	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
3	คาราโอเกะ	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. ผู้เข้าร่วมได้จำลองการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ทายเพลงจากอินโทรที่เปิดและตอบถึงความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การสร้างแรงบันดาลใจ
4	Cosplay..สู่การเป็นผู้นำ	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. ผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	เลียนแบบผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การสร้างแรงบันดาลใจ

สัปดาห์	กิจกรรม	เวลาในการทำกิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินงานกิจกรรม	แนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม	
					พฤติกรรมตัวแบบ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5	ไฮรอสพิทิตผู้นำ	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุนทางปัญญา 2. ผู้เข้าร่วมสามารถมองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขใหม่ ๆ ได้	หาทางออกไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การกระตุนทางปัญญา
6	สะพานปัญญา	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุนทางปัญญา 2. ผู้เข้าร่วมได้จำลองสถานการณ์เพื่อให้เห็นภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุนทางปัญญา	ร่วมมือกันคิดวิเคราะห์เส้นทางที่จะสามารถพาทีมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การกระตุนทางปัญญา
7	ตัวตนของฉัน	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. ผู้เข้าร่วมได้จำลองการทำงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	หาความแตกต่างระหว่างบุคคลและร่วมหาวิธีที่จะอยู่ร่วมกัน	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล
8	บันไดงู	1 ชั่วโมง 30 นาที	1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. ผู้เข้าร่วมได้จำลองการทำงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ผู้เข้าร่วมได้ทำงานร่วมกันถึงความถนัดของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน	1. การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ 2. การแสดงบทบาทสมมติ 3. การเสริมแรงทางสังคม 4. การนำพฤติกรรมไปใช้	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

แผนตารางแจกแจงการดำเนินงานกิจกรรมในโปรแกรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่สอดคล้องกับผู้นำทีมพัฒนาการ

พฤติกรรมตัวแบบ กิจกรรม	การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ	การแสดงบทบาทสมมติ	การเสริมแรงทางสังคม	การนำพฤติกรรมไปใช้
<p>Leadership</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมแสดงตัวอย่างและพูดถึงการเปลี่ยนแปลงด้านกาวมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่มีต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตามในการแสดงพฤติกรรมจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการหรือเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมทำกิจกรรมหรือ Leadership โดยให้ตามหาเรื่องราวจะอยู่ที่ไหนของกระดาน โดยจะให้เข้าร่วมสมมติการทำงานของตนเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยปรึกษากันในการวางแผนที่จะทำการใจมีระเบียบในแต่ละรอบ</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะทำการถาม – ตอบ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดการคิดและตระจอบความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกาวมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>
<p>ผู้นำของชั้น</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะทำการถาม – ตอบ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดการคิดและตระจอบความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกาวมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมวาดภาพอะไรก็ได้ 1 ภาพที่แสดงถึงการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมตั้งเป้าหมายร่วมกันในการที่จะมีพฤติกรรมแบบผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะถาม – ตอบเพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจว่าเพราะเหตุใดจึงควรจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกาวมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>



พฤติกรรมตัวแบบ กิจกรรม	การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ	การแสดงบทบาทสมมติ	การเสริมแรงทางสังคม	การนำพฤติกรรมไปใช้
<p>คาราโอเกะ</p>	<p>พูดคุยกับผู้เข้าร่วมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และยกตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</p>	<p>ให้ผู้เข้าร่วมทบทวนเพลงจากอินโทรที่เปิดว่าสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยเสริมแรงให้กันเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทางโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เพื่อทบทวนความเข้าใจและการนำไปใช้ของผู้เข้าร่วม</p>
<p>Cosplay...สู่การเป็นผู้นำ</p>	<p>พูดคุยกับผู้เข้าร่วม และเปิดตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</p>	<p>เมื่ออธิบายกติกาเรียบร้อยแล้ว กิจกรรมจะเปิดภาพผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเลียนแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ให้ผู้เข้าร่วมปรึกษาวางแผนว่าจะแสดงออกมาอย่างไร ให้มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานคนอื่น และมีความคิดในแง่บวกที่จะสามารถแก้ปัญหาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะทำการถาม-ตอบกับผู้เข้าร่วมเพื่อตรวจสอบความเข้าใจและการนำพฤติกรรมไปใช้ในอนาคต</p>
<p>โทรทัศน์กัญญา</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมพูดคุยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จากนั้นเปิดคลิปวิดีโอตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</p>	<p>เมื่ออธิบายกติกาเรียบร้อยแล้ว เตรียมพร้อมให้สมาชิกของตนเองเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และทำการฝึกเพื่อที่จะได้รับบริบทในการใช้โทรทัศน์</p>	<p>เมื่อผู้เข้าร่วมได้บริบทครบทั้ง 5 ชุดแล้ว จะให้ผู้เข้าร่วมได้พูดคุยปรึกษากันเพื่อที่จะให้รหัสของกุญแจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรม</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทางโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เพื่อทบทวนความเข้าใจและการนำไปใช้ของผู้เข้าร่วม</p>

พฤติกรรมตัวแบบ กิจกรรม	การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ	การแสดงบทบาทสมมติ	การเสริมแรงทางสังคม	การนำพฤติกรรมไปใช้
<p>สะพานขาวปัญญา</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมทำการพูดคุยและเริ่มกรีนเข้าเรื่องถึงการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ทำการอธิบายและแสดงตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</p>	<p>ผู้เข้าร่วมจับกลุ่มกันและให้โจทย์เป็นภาพสะพาน ที่ต้องนำคนข้ามไปให้ได้โดยทุกครั้งจะต้องใช้เทียนในการข้ามสะพานทุกครั้ง โดยจะให้ผู้เข้าร่วมวางแผนว่าถ้าตนเองและทีมตกอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ จะมีการแก้ปัญหาอย่างไร</p>	<p>และเมื่อเลือกแนวทางได้แล้วให้ผู้เข้าร่วมนำเสนอต่อผู้นำกิจกรรมว่าจะมีการแก้ปัญหาได้อย่างไร โดยใช้แนวทางดังกล่าวที่ผู้เข้าร่วมและทีมได้คิดค้นขึ้นมา</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมสรุปถึงสิ่งที่ได้จากกิจกรรมว่าจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างไร</p>
<p>ตัวตนของเงิน</p>	<p>ผู้นำกิจกรรมพูดคุยกับผู้เข้าร่วมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พูดถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และยกตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</p>	<p>ให้ผู้เข้าร่วมรวมกลุ่มและบอกข้อดี - ข้อเสีย ของแนวคิดที่ตนเองเป็นว่ามีอะไรบ้าง และนำเสนอให้ทุกคนฟัง</p>	<p>เมื่อพูดคุยและนำเสนอเรียบร้อยแล้วจะให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดการขยายพัฒนาในจุดที่เป็นข้อเสียของตนเอง และสามารถแก้ไขได้อย่างไร</p>	<p>กิจกรรม Bingo TL เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ทบทวนความเข้าใจ และการนำพฤติกรรมไปใช้ในอนาคต</p>

พฤติกรรมตัวแบบ กิจกรรม	การสร้างพฤติกรรมตัวแบบ	การแสดงบทบาทสมมติ	การเสริมแรงทางสังคม	การนำพฤติกรรมไปใช้
บันไดงู	พูดคุยกับผู้เข้าร่วมในเรื่องต่างๆ และผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล	เมื่อแบ่งกลุ่มได้แล้ว และอธิบายกิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้เข้าร่วมทำการทอยลูกเต๋าทิ้งเพื่อที่จะได้หมายเลขว่าจะต้องทำการตอบคำถามหรือว่าต้องทำภารกิจตามที่ผู้นำกิจกรรมกำหนดไว้	ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมได้พูดคุยปรึกษากัน ร่วมมือกันใน การทำภารกิจและการหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	พูดคุยกับผู้เข้าร่วมในเรื่องต่างๆ และผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล

## กิจกรรมที่ 1 เรือรบ Leadership

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

1. กระดานเรือรบ Leadership จากโปรแกรมสำเร็จรูป
2. คลิปวิดีโอที่ 1 ตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (20 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายและแนะนำตัวแก่ผู้เข้าร่วม พูดคุยถึงโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าจะมีกิจกรรมทั้งหมด 8 สัปดาห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในนิสิตผู้นำนันทนาการ
- เริ่มเข้าสู่การละลายพฤติกรรมให้กับผู้เข้าร่วม เมื่อผู้นำกิจกรรมละลายพฤติกรรมให้ผู้เข้าร่วมได้คุ้นเคยกันแล้วผู้เข้าร่วมจะทำการพูดเกริ่นถึงผู้นำในแบบต่าง ๆ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยจะพูดถึงคุณลักษณะของผู้นำ
- ผู้นำกิจกรรมเปิดคลิปวิดีโอที่ 1 ตัวแบบผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คลิปวิดีโอที่แสดงถึงผู้นำที่มีอำนาจเป็นอย่างมาก แต่ก็ให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและไม่ได้ใช้อำนาจที่มีเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่รักของผู้ที่ร่วมงานด้วย

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (55 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่มีต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม
- ผู้นำกิจกรรมจะแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละเท่า ๆ กัน เมื่อได้กลุ่มเรียบร้อยแล้วผู้นำกิจกรรมจะแสดงตารางสำหรับพิชิตเรือรบ จากนั้นจะเริ่มอธิบายกติกาในการเล่นกิจกรรม

- กิจกรรมเรือรบผู้เข้าร่วมจะต้องตามหาเรือรบ Leadership ที่ซ่อนอยู่ภายในกระดานให้ครบ โดยการยิงหมายเลขบนกระดาน ผู้เข้าร่วมแต่ละทีมจะมีกระสุนทั้งหมด 5 ชุด ชุดละ 3 นัด การส่งคำตอบในการโจมตี จะส่งทีละชุด เช่น (ชุดที่ 1 G6/H7/J8, ชุดที่ 2 J9/H10/F7)

- หลังจากส่งคำตอบผู้นำกิจกรรมจะแจ้งคะแนนที่ยิงโดนเรือในชุดนั้น ๆ กลับไปแต่จะไม่ระบุว่าคะแนนมาจากพิกัดไหน และห้ามยิงซ้ำพิกัดเดิม

- ก่อนการส่งคำตอบแต่ละครั้งผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมได้พูดคุยปรึกษากันเพื่อวิเคราะห์และวางแผนการยิง รอบละ 3 นาที เพื่อให้ได้พูดคุยและออกมาได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในแต่ละรอบ

- หากผู้เข้าร่วมยิงยานรบครบทุกตำแหน่งจะได้รับ 280 คะแนน และหากยิงครบทุกตำแหน่งและกระสุนเหลือจะบวกเพิ่มกระสุนละ 20 คะแนน

- เมื่อทำกิจกรรมเรียบร้อยแล้วผู้นำกิจกรรมจะทำการถาม – ตอบ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดการคิดและตรวจสอบความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

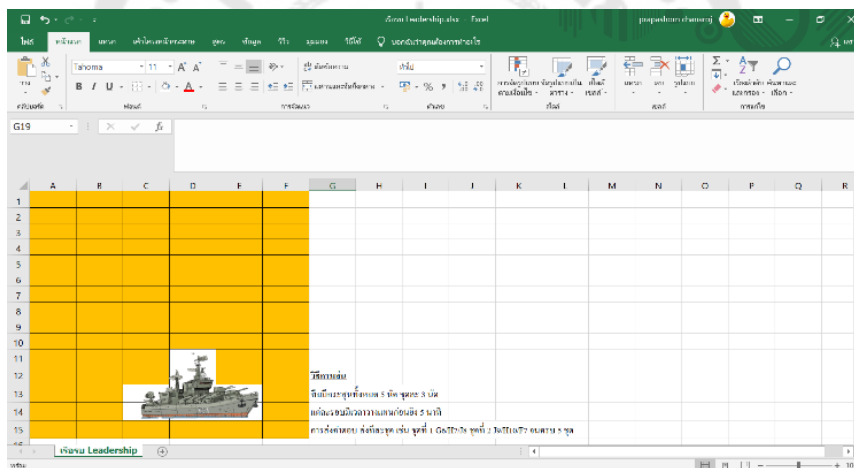
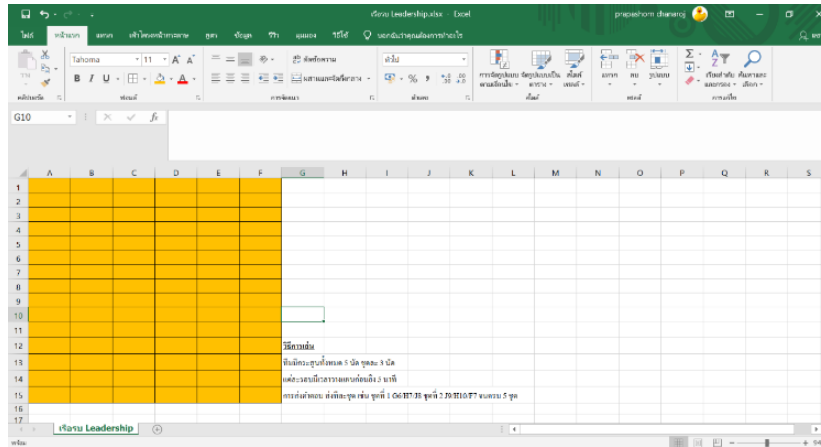
### ขั้นสรุป (15 นาที)

- หลังจากที่ทำกิจกรรมเรือรบ Leadership เรียบร้อย ผู้นำกิจกรรมจะพูดคุยกับผู้เข้าร่วมโดยรวมว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นการจัดการ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นการให้ความสำคัญกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี หากมีคุณลักษณะและพฤติกรรมดังนี้ จะส่งผลให้การจะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับหรือเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นไม่ยากและทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นง่ายขึ้นอีกด้วย

### การประเมินผลของกิจกรรม

- สังเกตจากการทำกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าร่วมได้พูดคุยปรึกษากัน
- สังเกตจากการตอบคำถามหลังจากจบกิจกรรมเรือรบ leadership

## ตัวอย่างกระดาน เรือรบ Leadership



กระดานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องทำการค้นหาเรือรบ Leadership

วันนี้

อ่านแล้ว 18:19 a1 a2 a3

0 0 18:20

อ่านแล้ว 18:21 B13 C13 D13

0 10 10 18:21

← คะแนนที่ผู้เข้าร่วมได้

0 = ยิงไม่โดนเรือบ

10 = ยิงโดนเรือบ

← กระสุนที่ผู้เข้าร่วมยิงเรือบ

ตัวอักษร = แถวที่ต้องการจะยิง

ตัวเลข = คอลัมน์ที่ต้องการจะยิง

ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมยิงเรือบโดยให้ยิงทั้งหมด 5 ชุด ชุดละ 3 นัด

## กิจกรรมที่ 2 ผู้นำในแบบของฉัน

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ผู้เข้าร่วมมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวาดภาพผู้นำ
- คลิปวิดีโอที่ 2 ตัวแบบแสดงผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (20 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายกับผู้เข้าร่วมกิจกรรม และพูดถึงพฤติกรรมที่จากการทำกิจกรรมครั้งก่อนหน้าว่าได้มีการนำพฤติกรรมไปใช้หรือไม่อย่างไร
- จากนั้นทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าร่วมเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้นำกิจกรรมและผู้เข้าร่วม
- เมื่อทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมเสร็จผู้นำกิจกรรมจะเปิดคลิปวิดีโอที่ 2 ตัวแบบที่แสดงถึงผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยในคลิปวิดีโอจะแสดงถึงบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมาก แต่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เคยปล่อยให้ผู้ร่วมงานต้องเผชิญกับปัญหาเพียงลำพัง จึงทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมจะพูดคุยกับผู้เข้าร่วมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อจากกิจกรรมครั้งที่ 1
- จากการทบทวนผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมยกตัวอย่างผู้นำที่ผู้เข้าร่วมคิดว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พร้อมอธิบายเหตุผลที่ยกตัวอย่างมา
- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมวาดภาพอะไรก็ได้ 1 ภาพที่แสดงถึงการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



- และให้ผู้เข้าร่วมจับกลุ่มกันเพื่อพูดคุยอธิบายความหมายของภาพว่าสื่อถึงการเป็นผู้นำที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

- เมื่อผู้เข้าร่วมนำเสนอเรียบร้อยแล้ว ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมตั้งเป้าหมายร่วมกันในการที่จะมีพฤติกรรมแบบผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

- หลังจากให้เวลาผู้เข้าร่วมในการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ประมาณ 10 นาที ผู้นำกิจกรรมจะเลือกตัวแทนผู้เข้าร่วม 2 – 3 คน เพื่อสอบถามว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่ามีความเข้าใจตามที่ผู้นำกิจกรรมสื่อสารมาน้อยเพียงใด

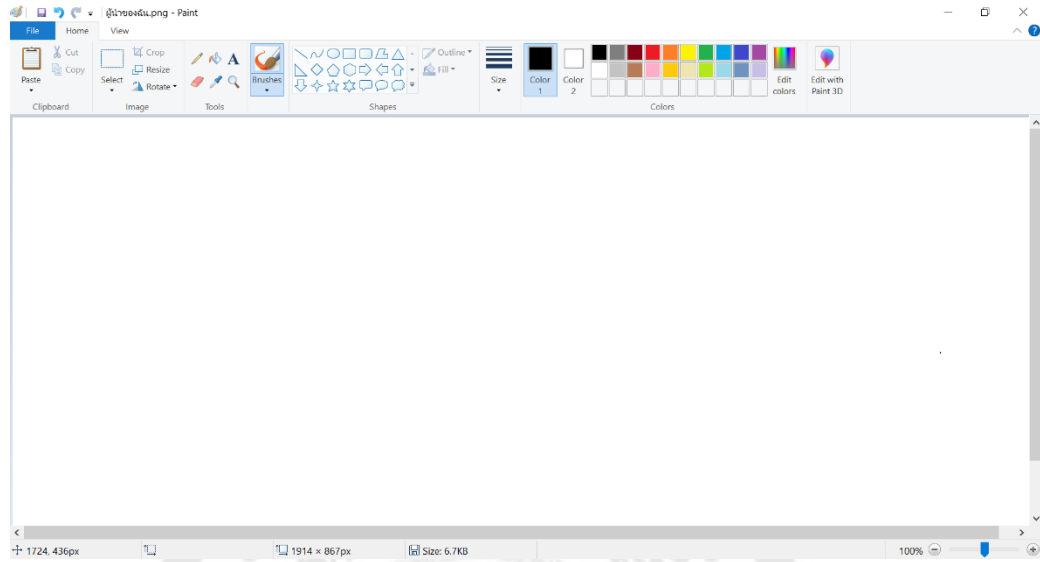
### **ขั้นสรุป (10 นาที)**

- หลังจากจบกิจกรรมผู้นำของชั้น ผู้นำกิจกรรมจะพูดคุยกับผู้เข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนจากกิจกรรมทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา โดยสรุปว่าการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะส่งผลให้สามารถผลักดันผู้ร่วมงานหรือผู้ตามที่ได้ร่วมงานด้วยมีศักยภาพสูงขึ้น โดยจะต้องมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น มุ่งมั่นและมั่นใจในการทำงานและการเอาชนะอุปสรรค สามารถจัดการอารมณ์ตัวเองได้เป็นอย่างดี และเสียสละเพื่อทีมได้ หากผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมดังกล่าวก็จะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีอุดมการณ์ได้อย่างสมบูรณ์

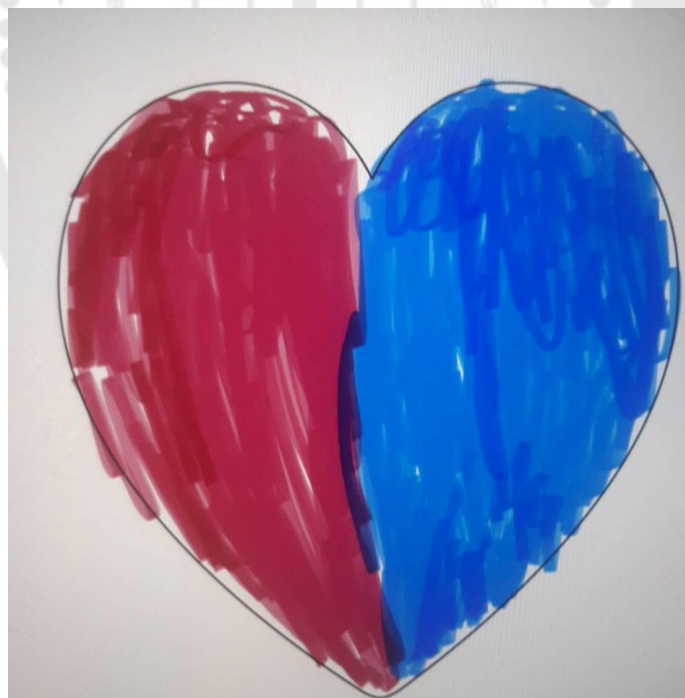
### **การประเมินผลของกิจกรรม**

- สังเกตจากการวาดภาพในกิจกรรมผู้นำของชั้นและการวิเคราะห์ความหมายของผู้เข้าร่วม

- สังเกตจากการถามตอบผู้เข้าร่วมหลังการทำใบงานกิจกรรมที่ 2



โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวาดภาพ



ตัวอย่างภาพที่ผู้เข้าร่วมวาดในกิจกรรมผู้นำของฉัน

### กิจกรรมที่ 3 คาราโอเกะ

#### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. ผู้เข้าร่วมได้จำลองการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

#### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- อินโทรเพลงสำหรับดำเนินกิจกรรม จากโปรแกรมสำเร็จรูป
- คลิปวิดีโอที่ 3 แสดงตัวแบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

##### ขั้นนำ (20 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายกับผู้เข้าร่วมและพูดคุยถึงกิจกรรมที่ทำในครั้งก่อนหน้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าได้มีการนำไปใช้หลังจากจบกิจกรรมหรือไม่
- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าร่วม หลังเสร็จกิจกรรมเตรียมความพร้อมผู้นำกิจกรรมจะพูดคุยและแสดงตัวแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแสดงคลิปวิดีโอที่ 3 ตัวแบบจะแสดงวิธีการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ

##### ขั้นดำเนินกิจกรรม (55 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมจะเริ่มอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมคาราโอเกะ โดยผู้นำกิจกรรมจะเปิดเพลงอินโทรสั้นๆ ให้กับผู้เข้าร่วมให้แต่ละกลุ่มทายว่าเป็นบทเพลงอะไร
- หากผู้เข้าร่วมตอบชื่อเพลงและชื่อศิลปินถูกต้องก็จะได้รับคะแนนไป หากกลุ่มใดมีคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลไป โดยก่อนจะทำการตอบชื่อเพลงหรือศิลปินผู้เข้าร่วมจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากตอบถูกจึงจะสามารถตอบคำถามได้
- เมื่อผู้เข้าร่วมตอบคำถามหรือเพลงไม่ถูกต้อง ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยวางแผน ให้กำลังใจกันกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงการทำงานเป็นรอบ ๆ ให้ผู้เข้าร่วมเกิดความคิดในแง่บวก กระตือรือร้นในการทำงาน และมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะบรรลุเป้าหมายจนกว่าจะสามารถทำได้สำเร็จ
- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทางโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เพื่อทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- เมื่อทำกิจกรรมจากโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เรียบร้อยแล้วผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมได้ทำการแลกเปลี่ยนกันและสุมผู้เข้าร่วมมานำเสนอสิ่งที่ได้จากกิจกรรมคาราโอเกะ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างไร

### **ขั้นสรุป (15 นาที)**

- หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมคาราโอเกะผู้นำกิจกรรมจะสะท้อนสิ่งที่กิจกรรมให้แก่ผู้เข้าร่วมว่าการจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจจะทำให้ผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ให้กำลังใจกัน มีความคิดในแง่บวก และมีความตั้งใจแน่วแน่ในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

### **การประเมินผลของกิจกรรม**

- สังเกตผู้เข้าร่วมจากการทำกิจกรรมคาราโอเกะ
- สังเกตจากการทำโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ ว่าผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด

### **ตัวอย่างการเลือกเพลง**

เลือกเพลงมูฮัลลาน เนื่องจากสามารถสื่อถึงความกล้าหาญ หมายถึง ความกล้าในการออกจากกรอบเพื่อเป็นตัวของตัวเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจหลาย ๆ อย่างให้กับผู้อื่นที่ยังไม่กล้าออกจากกรอบของตนเอง และเลือกเพลงที่สื่อถึงตัวละคร อันนา เนื่องจากเป็นหญิงสาวที่นุ่มนวลแต่ชอบลงมือทำก่อนคิด แต่เธอเป็นคนที่มองโลกในแง่ดีและหวังใยผู้อื่น ไร้ความกลัว มุ่งมั่น พร้อมกับทัศนคติที่ไม่ยอมแพ้ และความศรัทธาในตัวผู้อื่น

## กิจกรรมที่ 4 Cosplay..สู่การเป็นผู้นำ

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. ผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- ภาพผู้นำสำหรับดำเนินกิจกรรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
- คลิปวิดีโอที่ 4 แสดงตัวแบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (20 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายกับผู้เข้าร่วม และพูดถึงกิจกรรมที่ทำให้ครั้งก่อนหน้าว่าผู้เข้าร่วมมีการนำพฤติกรรมที่ได้จากกิจกรรมไปใช้ในการทำงานหรือชีวิตประจำวันหรือไม่
- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าร่วม เมื่อทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมเรียบร้อยแล้ว ผู้นำกิจกรรมจะเปิดคลิปวิดีโอที่ 4 แสดงตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยในคลิปวิดีโอจะแสดงถึงการพูดให้กำลังใจและการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เอาชนะอุปสรรคใหญ่ในการทำงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

- หลังจากผู้นำกิจกรรมคุยกับผู้เข้าร่วมและแสดงตัวอย่างของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- จากนั้นจะทำการพูดถึงกิจกรรม cosplay โดยกิจกรรม cosplay ผู้นำกิจกรรมจะมีภาพตัวอย่างของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาให้ผู้เข้าร่วมได้ดู เมื่อผู้เข้าร่วมได้ดูเรียบร้อยแล้ว
- ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยสื่อสารทำการกระตุ้นผู้ร่วมงานคนอื่น และมีความคิดในแง่บวก ที่จะสามารถนำเสนอดตัวอย่างการทำงานจากตัวอย่างออกมาได้ตามความคิดเห็นของทุกคนในกลุ่ม
- หลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมผู้นำกิจกรรมจะทำการถาม – ตอบกับผู้เข้าร่วมเพื่อตรวจสอบความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และสุ่มผู้เข้าร่วมบางคนมาให้แนะนำเสนอสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมว่าสามารถนำพฤติกรรมไปใช้ในอนาคตได้อย่างไร

### ขั้นสรุป (10 นาที)

- หลังจากกิจกรรม Cosplay ผู้นำกิจกรรมจะสรุปกิจกรรมโดย กิจกรรมจะทำให้ผู้เข้าร่วมมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สร้างแรงจูงใจภายใน ให้กำลังใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภารกิจการทำงานต่าง ๆ มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และผู้เข้าร่วมสามารถนำพฤติกรรมที่ได้ไปใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันต่อไป

### การประเมินผลของกิจกรรม

- สังเกตผู้เข้าร่วมจากการทำกิจกรรม Cosplay
- สังเกตผู้เข้าร่วมจากการถาม – ตอบเพื่อทบทวนความเข้าใจ



พฤติกรรมกรเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของจอร์จ เอช. ดับเบิลยู บุช

- แบ่งความชอบ รับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมหรือประสบความสำเร็จ จอร์จ เอช. ดับเบิลยู บุช จะยกความดีความชอบให้กับทีมงานเสมอเพราะเขาเชื่อว่าประสบความสำเร็จได้ไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว แต่หากถูกตำหนิเขาจะเก็บทุกอย่างไว้กับตัวเอง
- ไม่ดูถูกพลังของการกล่าวขอบคุณ ไม่ว่าจะคน ๆ นั้นจะอยู่ในตำแหน่งไหน เป็นการทำให้คนที่ร่วมงานด้วยรู้สึกดี อยากร่วมงานด้วยและเกิดผลลัพธ์ที่ดีในอนาคต
- ความคิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ อย่างองว่าเป็นความคิดพลาดทั้งหมดของชีวิต ยิ่งทำเยอะยิ่งสามารถคิดพลาดได้ ความคิดพลาดจะเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จ

ตัวอย่างข้อมูลที่จะให้ผู้เข้าร่วมศึกษาเพื่อวิเคราะห์และเขียนแบบพฤติกรรม



## กิจกรรมที่ 5 ไชรหส์พิชิตผู้นำ

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
2. ผู้เข้าร่วมสามารถมองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขใหม่ ๆ ได้

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- กระดานไชรหส์กุญแจ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
- คลิปวิดีโอที่ 5 แสดงตัวแบบผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (20 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายกับผู้เข้าร่วมและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจว่าได้มีการนำพฤติกรรมใดไปใช้ใน ช่วงที่ผ่านมาหรือไม่

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะทำการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าร่วม เมื่อเสร็จกิจกรรมเตรียมความพร้อม ผู้นำกิจกรรมจะเกริ่นเข้าสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่เป็นวัตถุประสงค์ในกิจกรรมครั้งนี้

- จากนั้นจะทำการเปิดคลิปวิดีโอที่ 5 ตัวแบบที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยในคลิปวิดีโอจะแสดงถึงการวางแผนการทำงาน โดยบุคคลในวิดีโอจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคนอื่นเกิดความคิดว่านอกจากจะมีแผน A แล้ว ยังต้องมีแผน B และ C ที่มีความสำคัญและจะลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน

- โดยยกตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจและเห็นภาพมากยิ่งขึ้น

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

- หลังจากผู้นำกิจกรรมนำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการจัดการ หรือการทำงานที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

- ผู้นำกิจกรรมจะอธิบายกติกากิจกรรมไชรหส์พิชิตผู้นำ โดยจะแบ่งทีมให้ผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่ม กลุ่มละเท่า ๆ กัน



- โดยผู้นำกิจกรรมจะแจกปริศนาของกุญแจทั้งหมด 5 ชุด โดย 2 ชุดแรกจะแจกตอนเริ่มเกม จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมทำภารกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อทำภารกิจสำเร็จผู้เข้าร่วมจะได้รับปริศนาที่เหลือจนครบทั้ง 5 ปริศนา

- เมื่อได้รับปริศนาครบทั้ง 5 ปริศนาผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมไขรหัสกุญแจจากปริศนานั้น ๆ โดยให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยปรึกษากันช่วยกันแก้ไขปริศนาของกุญแจ

- เมื่อผู้เข้าร่วมไขปริศนาของกุญแจได้แล้วจะให้ผู้เข้าร่วมส่งคำตอบที่คิดว่าถูกต้องพร้อมยืนยันคำตอบโดยพิมพ์วาระหัสปลดล็อกกุญแจ คือ .....

- หลังจากจบกิจกรรมไขรหัสพิชิตผู้ชิต ผู้นำจะให้ผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบในโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับตอบคำถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อทบทวนความเข้าใจให้ตรงกับผู้นำกิจกรรม

- เมื่อทำแบบทำสอบในโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เรียบร้อยแล้วผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมให้นำเสนอพฤติกรรมสามารถทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้อย่างไร

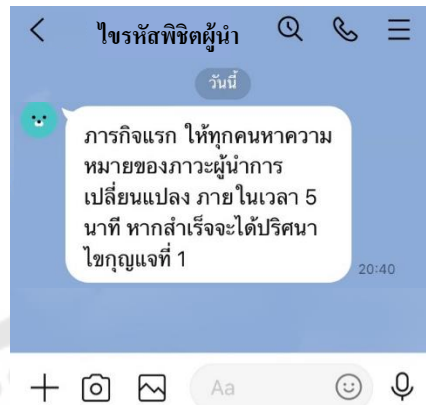
### **ขั้นสรุป (10 นาที)**

- หลังจบกิจกรรมไขรหัสพิชิตผู้นำและกิจกรรม จากโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ ผู้นำกิจกรรมจะทำการสรุปว่ากิจกรรมไขรหัสพิชิตผู้นำ เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเผชิญกับปัญหา ให้เกิดการคิด การวางแผนแก้ปัญหาในมุมมองต่าง ๆ ว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีใหม่ ๆ หลายวิธี และให้ผู้เข้าร่วมเกิดพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ที่เป็นพฤติกรรมที่สามารถจัดการกับปัญหา กระตุ้นผู้ร่วมงานให้มองเห็นการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และหากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาจะส่งผลให้การทำงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมไม่ว่าจะเจอปัญหาอะไรก็จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้

### **การประเมินผลของกิจกรรม**

- สังเกตจากการทำงานของทีมว่ามีพฤติกรรมอย่างไร
- สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ

## ตัวอย่างกิจกรรมโซเชียลมีเดียผู้นำ



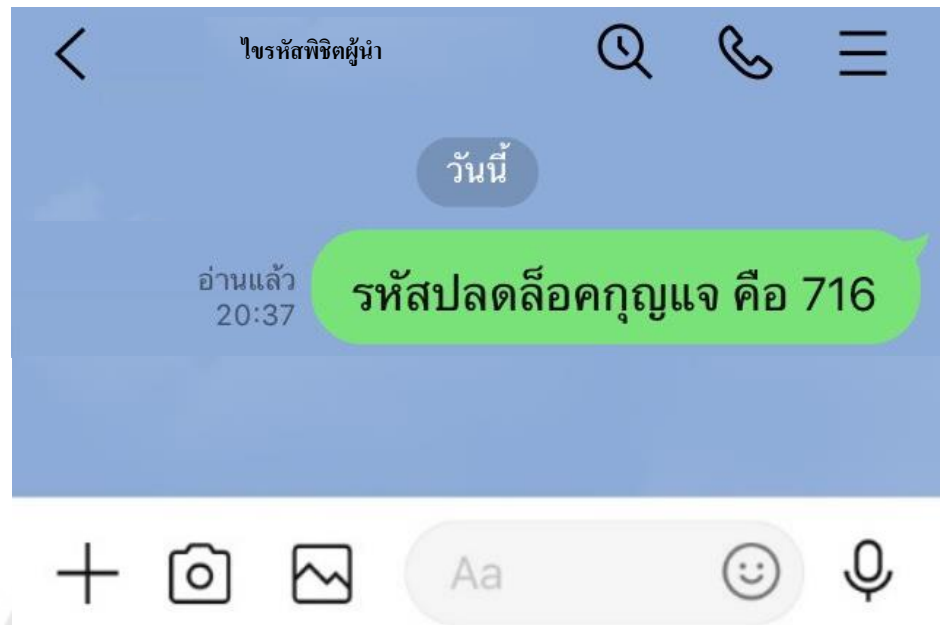
ผู้นำกิจกรรมจะทำการแจ้งภารกิจให้กับผู้เข้าร่วม หากทำภารกิจสำเร็จจะได้รับปริศนาสำหรับนำไปโซเชียลมีเดียผู้นำ



**ค้นหารหัสจากปริศนาต่อไปนี้**

6	8	2	» มีหนึ่งหมายเลขถูกต้อง และวางถูกต้องตำแหน่ง
6	1	4	» มีหนึ่งหมายเลขถูกต้อง แต่วางผิดตำแหน่ง
2	0	6	» มีสองหมายเลขถูกต้อง แต่วางผิดตำแหน่ง
7	3	8	» ไม่มีอะไรถูกต้องเลย
8	7	0	» มีหนึ่งหมายเลขถูกต้อง แต่วางผิดตำแหน่ง

ตัวอย่างปริศนาสำหรับโซเชียล



ตัวอย่างการไชรหัส หากสามารถไขปริศนาทั้ง 5 ได้สำเร็จ

## กิจกรรมที่ 6 สะพานเซาว์ปัญญา

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
2. ผู้เข้าร่วมได้จำลองสถานการณ์เพื่อให้เห็นภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญามากขึ้น

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- กระดาษสะพานเซาว์ปัญญาโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
- คลิปวิดีโอที่ 6 แสดงตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (15 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายกับผู้เข้าร่วม และพูดถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่ได้จากกิจกรรมไฮรอสพิซิทผู้นำว่ามีพฤติกรรมที่ใดที่เกิดขึ้นหลังจากทำกิจกรรมได้นำไปใช้หรือไม่

- จากนั้นจะพูดถึงกิจกรรมในครั้งนี้ที่ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมแสดงบทบาทสมมติที่แสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

- ผู้นำกิจกรรมจะเปิดคลิปวิดีโอที่ 6 แสดงตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งได้เลือกคลิปวิดีโอจะแสดงถึงการวางแผนการทำงานที่ซับซ้อน เป็นแผนที่แยกย่อย แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการวางแผนมาดีจะอุดช่องโหว่ในสถานการณ์ต่าง ๆ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (65 นาที)

- หลังผู้นำกิจกรรมทำการพูดคุยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ และยกตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมจับกลุ่มและจะให้โจทย์กับผู้เข้าร่วมเป็นสะพานที่จะต้องพาคนจากอีกฝั่งข้ามไปอีกฝั่งให้ได้ครบทุกคน โดยการจะข้ามสะพานแต่ละครั้งจะต้องใช้ตะเกียงทุกครั้งเนื่องจากเป็นตอนกลางคืน

- หลังจากให้โจทย์แล้วผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมร่วมกันวางแผนแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างไร และเมื่อทุกคนได้แนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ

- ผู้นำกิจกรรมจะให้พูดคุยเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาร่วมเตรียมเหตุผลในการเลือกวิธีนั้นมาใช้

- นำมาเสนอต่อผู้นำกิจกรรมว่าจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไรที่จะให้ทุกคนสามารถข้ามสะพานไปได้ทุกครั้งโดยไม่ผิดพลาด

- จากนั้นเมื่อเสร็จกิจกรรมผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมพูดถึงสิ่งที่ได้จากกิจกรรมว่าแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีกระตุ้นทางปัญญา

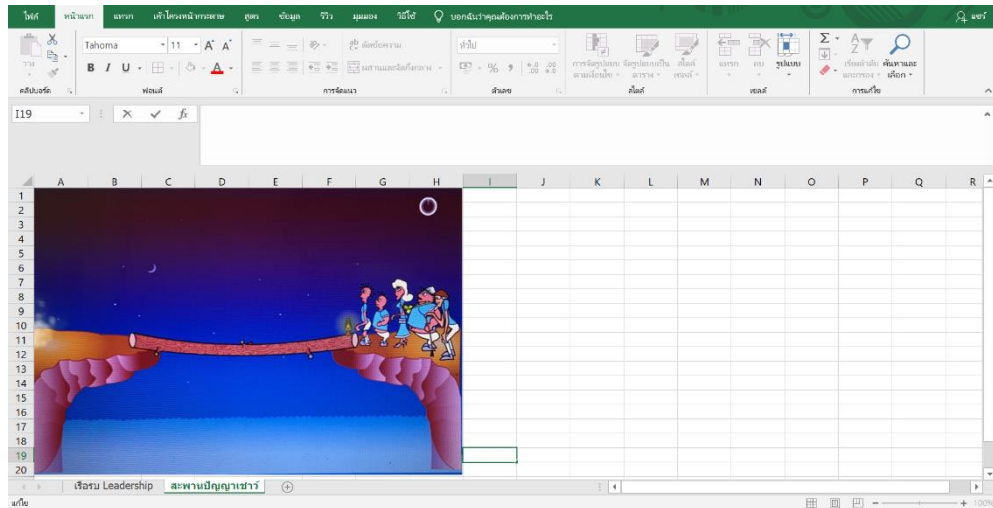
### **ขั้นสรุป (10 นาที)**

- หลังจากจบกิจกรรมสะพานเชาวิปัญญา ผู้นำกิจกรรมจะทำการสรุปว่ากิจกรรมสะพานเชาวิปัญญาจะทำให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ว่าเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นปัญหาและมองหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และไม่วิจารณ์ความคิดที่ไม่ตรงกับความคิดของตนเอง การมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาจะส่งผลให้เป็นผู้ที่ที่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้

### **การประเมินผลของกิจกรรม**

- สังเกตจากการทำงานในการทำกิจกรรมสะพานเชาวิปัญญา
- สังเกตจากการผู้เข้าร่วมตอนสรุปกิจกรรม

## ตัวอย่างสะพานชาวปัญญา



ตัวอย่างโจทย์สะพานชาวปัญญาที่ผู้เข้าร่วมจะต้องช่วยกันในการหาทางออกให้สำเร็จ



โดยจะมีข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

- สถานการณ์เป็นตอนกลางคืน จะต้องมีโคมไฟในการข้ามสะพานทุกครั้ง
- สะพานจะข้ามได้ครั้งละ 1 – 2 คน
- ระยะเวลาของโคมไฟนับจากครั้งแรกจะมีระยะเวลา 30 วินาที

## กิจกรรมที่ 7 ตัวตนของฉัน

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ผู้เข้าร่วมได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- โจทย์คำถามสำหรับกิจกรรมตัวตนของฉัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

- คลิปวิดีโอที่ 7 แสดงตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (15 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ว่ามีพฤติกรรมใดที่ผู้เข้าร่วมได้นำไปใช้หรือไม่

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะทำกิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมกิจกรรม

- เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมเตรียมความพร้อม ผู้นำกิจกรรมจะพูดถึง และแสดงคลิปวิดีโอ

ที่ 7 ตัวแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- โดยคลิปวิดีโอที่เลือกมาเป็นวิดีโอที่แสดงถึงพฤติกรรมที่เปิดกว้างทางความคิดที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เปิดรับความคิดเห็นให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

- หลังจากผู้นำกิจกรรมพูดคุยกับผู้เข้าร่วมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่าเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ให้คุณค่าและความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถพร้อมยกตัวอย่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะพูดถึงการทำงานที่ทุกคนแตกต่างกันแต่สามารถทำงานร่วมกันได้

- ผู้นำกิจกรรมจะมีโจทย์เปิดขึ้นบนหน้าจอทั้งหมด 4 ข้อ และเมื่อเปิดขึ้นมาให้ผู้เข้าร่วมเลือกข้อที่ตรงกับตนเองมากที่สุด เช่น ข้อ 1 ก.ฉันเป็นที่ปรึกษาที่ดี ข.ฉันชอบสร้างความสนุกสนานแก่ผู้อื่น ค.ฉันมักจะเก็บรายละเอียดได้ดี ง.ฉันชอบที่จะได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมสรุปรวมคะแนนว่าตนเองมีนกชนิดใดมากที่สุด ก็ถือว่าเป็นนกชนิดนั้น

- เมื่อผู้เข้าร่วมสรุปได้แล้วว่าเป็นนกชนิดใด ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมรวมกลุ่มนกชนิดนั้นและเขียนข้อดี – ข้อเสีย ของนกชนิดที่ตนเองเป็นว่ามีอะไรบ้าง และมานำเสนอให้ทุกคนฟัง จากนั้นให้ยกแต่ละชนิด จับกลุ่มกันโดยในกลุ่มต้องมีนกทุกชนิดอยู่

- เมื่อทำการพูดคุยและนำเสนอเรียบร้อยแล้วให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยถึงการทำงานที่ผ่านๆ มาว่าจากลักษณะของตนเองทำให้เกิดปัญหาอย่างไรให้ผู้เข้าร่วมให้กำลังใจและพัฒนาในจุดที่เป็นข้อเสียของตนเองว่าสามารถแก้ไขได้อย่างไร

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะแจกตาราง Bingo TL ทางช่องทางออนไลน์โดยในตารางจะเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ผู้เข้าร่วมได้เกิดการทบทวนความเข้าใจในระหว่างทำกิจกรรม

- หลังจากได้คนที่ Bingo กิจกรรมจะทำการแจกของรางวัลแก่ผู้เข้าร่วมที่ชนะและทบทวนโดยการถามตอบผู้เข้าร่วมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่าสามารถนำไปใช้ได้อย่างไร

### **ขั้นสรุป (15 นาที)**

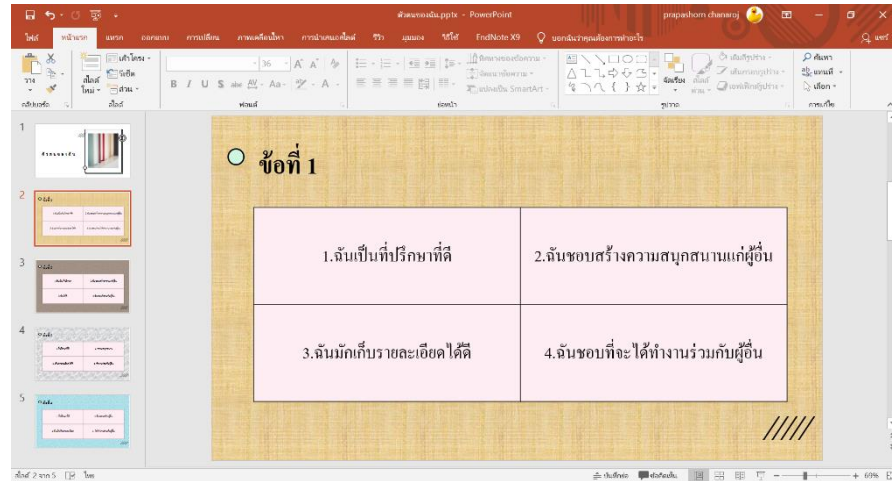
- เมื่อจบกิจกรรมนกสีตัวผู้นำกิจกรรมจะสรุปโดยกล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่าเป็นพฤติกรรมการทำงานที่เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ร่วมงาน ว่าถึงแม้คนจะแตกต่างกัน หากร่วมมือร่วมใจก็จะสามารถทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ การเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล ใส่ใจและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเรียนรู้ที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

### **การประเมินผลของกิจกรรม**

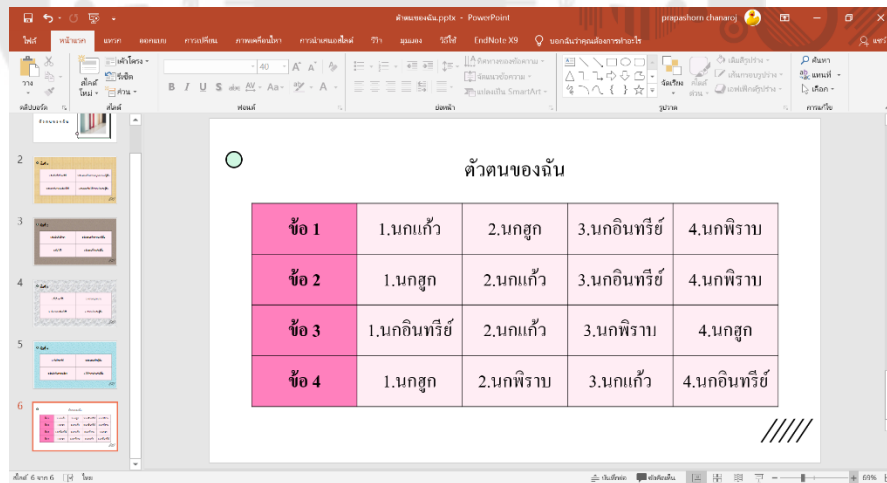
- สังเกตจากการทำกิจกรรมนกสีตัวว่ามีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด
- สังเกตจากการถามตอบว่าตอนสรุปกิจกรรมกับผู้เข้าร่วม



### ตัวอย่างคำถามกิจกรรมตัวตนของฉัน



ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมตอบคำถามทั้งหมด 4 ข้อ ซึ่งคำถามแต่ละข้อที่ผู้เข้าร่วมได้ตอบจะสลับกันแต่ละตัว



ผู้นำกิจกรรมจะเปิดหน้าจอเฉลยว่าแต่ละข้อคือนกประเภทใด ให้ผู้เข้าร่วมรวบรวมคะแนนว่าทั้ง 4 ข้อ มีนกประเภทใดบ้าง

ตัวอย่างการตอบคำถามของผู้เข้าร่วม	
1.ตอบ 1	นกแก้ว
2.ตอบ 3	นกอินทรี
3.ตอบ 4	นกฮูก
4.ตอบ 3	นกแก้ว

ผู้เข้าร่วมเป็นนกแก้วเนื่องจาก  
คะแนนของนกแก้วมากที่สุด

ตัวอย่างการตอบคำถามของผู้เข้าร่วม	
1.ตอบ 1	นกแก้ว
2.ตอบ 3	นกอินทรี
3.ตอบ 4	นกฮูก
4.ตอบ 3	นกแก้ว

ผู้เข้าร่วมเลือกระหว่าง  
นกแก้วและนกอินทรี

จากคำตอบทั้งหมด 4 ข้อให้ผู้เข้าร่วมดูว่าคะแนนของนกประเภทใดมากที่สุด เท่ากับ  
ว่าผู้เข้าร่วมเป็นนกตัวนั้น แต่หากในกรณีที่คะแนนเท่ากันให้ผู้เข้าร่วมเลือกนกตัวใดตัวหนึ่งว่าจะ  
เป็นนกประเภทใด จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะแสดงถึงข้อดี-ข้อเสียของนกแต่ละประเภทให้ผู้เข้าร่วมได้  
ดู

ตัวอย่างตาราง Bingo TL เพื่อทบทวนหลังจบกิจกรรมตัวตนของฉัน

B	I	N	G	O
■				
	■			
		★		
			■	
				■

B	I	N	G	O
				■
			■	
		★		
	■			
■				

B	I	N	G	O
ผู้นำเป็นโค้ช	ทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์	ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า	ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	มีวิสัยทัศน์	เป็นที่ปรึกษา	นำร่องโครงการหนักถึง
สร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก	พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและให้สูงขึ้น	★	ผู้นำเป็นโค้ช	เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถเต็มที่
เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม	มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น	พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น	ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญ
ควบคุมอารมณ์ได้ดี	ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	มีความคิดสร้างสรรค์	ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล	เป็นที่ปรึกษา

B	I	N	G	O
		■		
		■		
		★		
		■		
		■		

B	I	N	G	O
		■	■	■



## กิจกรรมที่ 8 บันไดงู

### วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

- ผู้เข้าร่วมเห็นตัวอย่างการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- ผู้เข้าร่วมได้จำลองการทำงานโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### อุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม

- กระดานบันไดงูโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

- คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- ภาพตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### วิธีการดำเนินกิจกรรม (1 ชั่วโมง 30 นาที)

#### ขั้นนำ (15 นาที)

- ผู้นำกิจกรรมกล่าวทักทายผู้เข้าร่วมและพูดถึงการทำกิจกรรมแต่ละครั้งที่ผ่านมา ว่าผู้เข้าร่วมได้มีการนำพฤติกรรมที่ได้รับจากกิจกรรมไปใช้ในการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันอย่างไร

- จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะทำกิจกรรมเตรียมความพร้อม เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมผู้นำกิจกรรมจะเริ่มเข้าสู่กิจกรรมหลัก

- ผู้นำจะแสดงตัวแบบผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยได้เลือกภาพของบุรุษผู้ส่งเสริมสันติภาพและความสามัคคีของโลก

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

- หลังผู้นำกิจกรรมจะพูดถึงและยกตัวอย่างการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- ผู้นำกิจกรรมจะทำการเปิดกระดานบันไดงูขึ้นมา บนกระดานบันไดงูจะมีหมายเลขต่าง ๆ ซึ่งหมายเลขจะเป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และหากตอบถูกจะได้ทอยลูกเต๋าต่อไป นอกจากข้อคำถามแล้วมีการให้ผู้เข้าร่วมทำภารกิจโดยการแสดงบทบาทสมมติสถานการณ์หากเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการอย่างไร

- จากนั้นจะดำเนินการเล่นวนต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้ทีมที่ชนะเป็นทีมแรก

หลังจากกิจกรรมบันไดงู ผู้นำกิจกรรมจะให้ผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทางโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เพื่อทบทวนความเข้าใจในพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- เมื่อทำกิจกรรมจากโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ เสร็จแล้วผู้นำกิจกรรมจะให้สุ่มเลือกผู้เข้าร่วมถามตามถึงความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

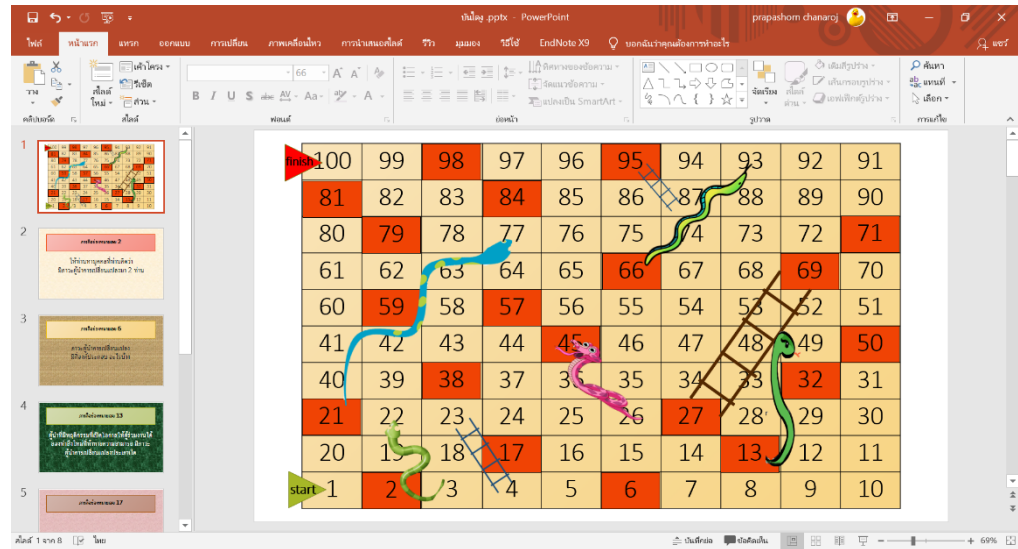
### ขั้นสรุป (15 นาที)

- หลังจากการทำกิจกรรมบันไดงู และ กิจกรรม จากโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับถาม-ตอบ ผู้นำกิจกรรมจะสรุปถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ว่ากิจกรรมทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้เข้าร่วมคนอื่นที่มีความแตกต่างกับตนเอง และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ลองทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของตน จากนั้นผู้นำกิจกรรมจะทำการสรุปกิจกรรมจากโปรแกรมทั้งหมดว่าจะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าส่งผลให้มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกิจกรรมส่งผลให้ผู้เข้าร่วมมีการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผลักดันผู้ร่วมงานคนอื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการทำงาน กระตุ้นทางปัญญา และให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

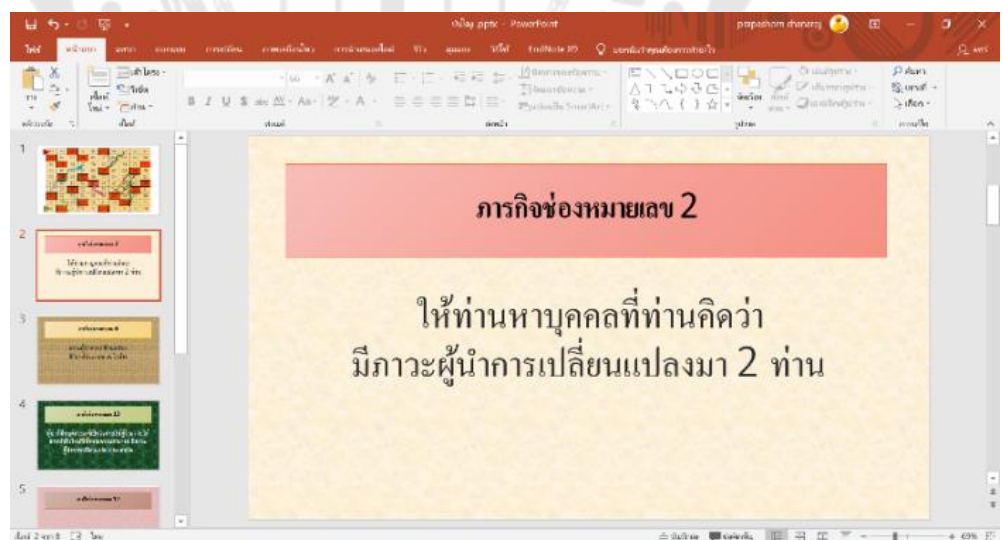
### การประเมินผลของกิจกรรม

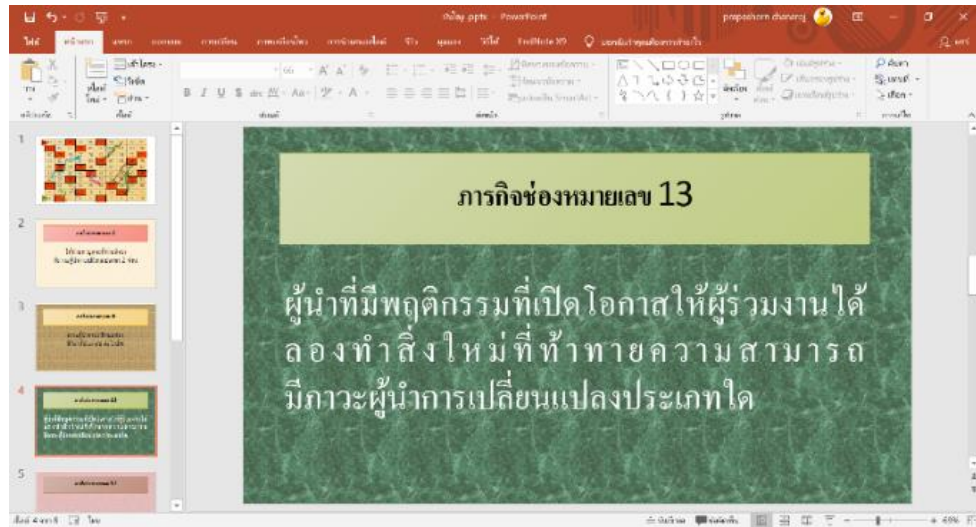
- สังเกตผู้เข้าร่วมจากการทำกิจกรรม บันไดงู
- สังเกตผู้เข้าร่วมจากการสรุปกิจกรรมว่ามีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด

## ตัวอย่างกระดานบันไดงู โดยใช้โปรแกรม



ตารางบันไดงูจะเริ่มที่ช่องหมายเลข 1 หากทีมใดไปถึงที่ช่อง 100 ก่อนเป็นทีมที่ชนะไป โดยหากไปที่ช่องที่มีบันไดจะทำให้ได้เดินทางลัดขึ้นไปตามหมายเลขที่กำหนด หากไปตกที่หัวงู จะต้องตกไปที่ช่องที่กำหนดไว้ และหากตกหมายเลขช่องสีส้มจะต้องทำภารกิจของช่องให้สำเร็จ





ตัวอย่างภารกิจของหมายเลขกล่องสี่เหลี่ยม

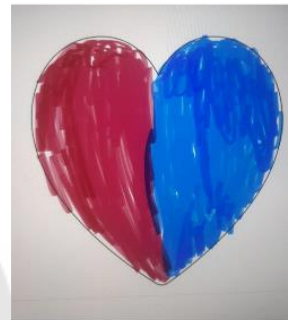




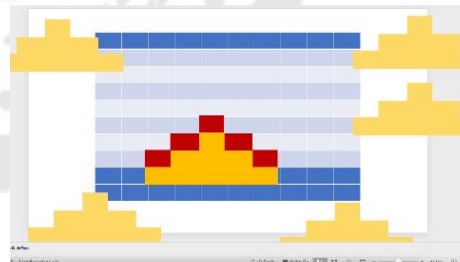
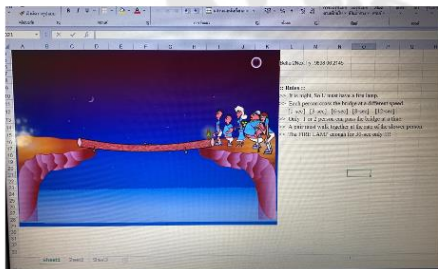
ภาคผนวก ข

ตัวอย่างภาพภายในโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ





ภาพบางส่วนในโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้ชุดกิจกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง





ภาคผนวก ค

หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรองโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง  
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต  
ผู้นำนันทนาการ  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาว ประภัสสร ชนะโรจน์  
หน่วยงานต้นสังกัด : บัณฑิตวิทยาลัย  
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-017/2564X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 11 กุมภาพันธ์ 2564  
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ  
รับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the  
Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical  
Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564

(ลงชื่อ).....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณัฏฐา เอี่ยมจิรกุล)  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....  
(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-017/2564

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ประภัสสร ชนะโรจน์
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤษภาคม 2540
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2557 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2561 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาผู้นำนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	4/39 ซอยพื้งมี 22 ถนนสุขุมวิท 93 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260
ผลงานตีพิมพ์	ประภัสสร ชนะโรจน์ และสุเมษย์ หนกหลัง. (2565). ผลของโปรแกรม ฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตผู้นำนันทนาการ. Journal of Modern Learning Development, 7(4), 194 - 207.