



การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา
มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

THE DEVELOPMENT OF TRAINING PACKAGE FOR ENHANCING
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THAI BUDDHIST UNIVERSITY STUDENTS

ธเนศร์ รามางกูร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2567

การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลไทย



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE DEVELOPMENT OF TRAINING PACKAGE FOR ENHANCING
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THAI BUDDHIST UNIVERSITY STUDENTS



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Doctor of Education (Higher Education Management))
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ของ
ธเนศร์ รามางกูร

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง)

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมภา
ภรณ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูซังค์ จันทริจิระ)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลไทย
ผู้วิจัย	ธเนศร์ รามางกูร
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปณะทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรอุมา เจริญสุข

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย 2) พัฒนาและการตรวจสอบประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย 3) ศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหาร อาจารย์ นิสิตนักศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 478 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท โดยสภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.949 สภาพความคาดหวังมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.950 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.974 แบบประเมินคุณภาพชุดฝึกอบรมจากการสนทนากลุ่ม ชุดฝึกอบรม แบบประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบประเมินพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และการทดสอบที (Dependent t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) การประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} เท่ากับ .3441) รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา (PNI_{modified} เท่ากับ .3440) การสร้างแรงบันดาลใจ (PNI_{modified} เท่ากับ .3398) และการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (PNI_{modified} เท่ากับ .3364) ตามลำดับ 2) การสร้างชุดฝึกอบรม โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่มผ่านระบบออนไลน์ (Zoom) พบว่า ทุกกิจกรรมมีความเหมาะสม และ 3) การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรม พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาสูงกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ชุดฝึกอบรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มหาวิทยาลัยสงขลไทย

Title	THE DEVELOPMENT OF TRAINING PACKAGE FOR ENHANCING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THAI BUDDHIST UNIVERSITY STUDENTS
Author	THANET RAMANGKURA
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2024
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chakrit Ponathong
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Ornuma Charoensuk

The aims of this study were to: 1) assess the current and expected conditions of transformational leadership of Thai Buddhist university students; 2) develop and examine the effectiveness of training package to enhance the transformational leadership of Thai Buddhist university students, and 3) study the effectiveness of the training package. This research involved 478 informants and representative samples, including executives, instructors, students, experts, and stakeholders. The research instruments were semi-structured interviews and opinion questionnaires to assess the need for transformational leadership in the current and expected conditions. These were measured using a 5-level Likert rating scale. The current condition had a reliability of 0.949, the expected condition had a reliability of 0.950, and the overall reliability was 0.974. The quality assessment form of the training package included focus group discussions, the training package, the transformational leadership assessment form, the training participation behavior assessment form, and the satisfaction assessment form. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean score, standard deviation, the priority index of needs (PNI modified), and dependent t-test. The research revealed that 1) The assessment of the needs of transformational leadership of Thai Buddhist university students found that consideration of individuality was the most needed aspect (PNI modified equal to .3441), followed by intellectual stimulation (PNI modified equal to .3440), inspiration (PNI modified equal to .3398), and ideological influence (PNI modified equal to .3364), respectively. 2) The creation of the training package through an online group discussion process (Zoom) showed that all activities were appropriate. 3) The study of the effectiveness of the training package found that the average score of transformational leadership of the students was significantly higher than before training at a statistical level of .05. Additionally, the average scores for participation behavior in training and satisfaction with the training were significantly higher than the specified criterion (3.51) at a statistical significance level of .05.

Keyword : Training package Transformational leadership Thai Buddhist University

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขออนุโมทนาบุญ ขอขอบคุณ ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง ผศ.ดร.อรอุมา เจริญสุข ที่เป็นคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์และดูแลเป็นอย่างดี พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขออนุโมทนาบุญ รศ.ดร.เมธิณี วงศ์วานิช รัชมภาภรณ์ ได้กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ผศ.ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์ และ ผศ.ดร.ภูษงค์ จันทระจิระ ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ สถาบันการศึกษาคณะสงฆ์ไทย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี คณะผู้บริหาร คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้รับความเมตตาอย่างยิ่งจาก พระโสภณวชิราภรณ์ (ไสว โชติโก) ดร., พระศรีวินยาภรณ์ ดร., พระกิตติสารสุธี ดร., พระราชเมธีวชิรดิลก ดร., พระสุธีวชิรคุณ, พระมหาทวิ มหาปญฺญ ผศ.ดร., ดร. พระมหากฤษณ์ธินันต์ เสนฐเมธี ป.ธ.9 ดร., พระมหาประยุทธิ์ ฐิริปญฺญ, พระครูสุภัทรสีลโสภณ ผศ.ดร., พระมหาจักรพล อาจารย์สุโก ดร., พระมหาชวน ชวนปญฺญ พระมหาสุรภู ล้นสง่า พระมหาสมใจ ปัญญาทีโป, พระชเนตติภัทร ศิริอ่อน, พระมหาพิรพัฒน์ ฐิริปญฺญ, พระมหาวิรุฬ วิโรจโน, สามเณรอาทิตย์ สัตพัฒ, ผศ.ดร.สำราญ ศรีคำมูล, ดร. ครรชิต แสนอุบล, ผศ.ดร.อาทิตย์ ชูชัย, อาจารย์สนธิ วงปล้อมหิรัญ, และนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทุกรูป ที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การให้ข้อมูล การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม การให้ข้อมูลในการประเมินและการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม ตลอดจนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ชี้แนะแนวทางการศึกษา และขออนุโมทนาบุญกับกัลยาณมิตร เพื่อนร่วมรุ่น และเพื่อนรุ่นพี่สาขาวิชาการจัดการการศึกษาที่ร่วมเป็นหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลด้านวิชาการ และเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ธเนศร์ รามางกูร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย.....	8
ความมุ่งหมายของการวิจัย	9
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	9
ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
กรอบแนวคิดของการวิจัย	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
1 ภาวะผู้นำ.....	18
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	18
1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
1.3 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	22
2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	25

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ	25
2.2 การพัฒนาชุดฝึกอบรม	68
2.3 แนวคิดการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม	86
3. หลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	91
3.1 หลักธรรมเกี่ยวกับอริยสัจ 4	91
3.2 หลักธรรมเกี่ยวกับพรหมวิหาร 4	97
3.3 หลักธรรมเกี่ยวกับสังคหวัตถุ 4	101
4. บริบทมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	105
4.1 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	105
4.2 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	116
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	125
ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	127
ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	135
ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	139
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	145
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	146
ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	146
ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	196

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	214
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	228
ความมุ่งหมายของการวิจัย	228
วิธีดำเนินการวิจัย	228
ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	229
ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	229
ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	230
สรุปผลการวิจัย	231
อภิปรายผลการวิจัย	239
ข้อเสนอแนะ	248
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	248
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	251
บรรณานุกรม	252
ภาคผนวก	259
ประวัติผู้เขียน	405

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	35
ตาราง 2 การแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแบบวิธีการเปลี่ยนแปลง	36
ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	53
ตาราง 4 สรุปการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ทำให้ได้ข้อมูลที่น่ามาปรับคำนิยามศัพท์ และนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง	171
ตาราง 5 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย.....	175
ตาราง 6 องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และข้อคำถามแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	180
ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (n = 400)	184
ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) เป็นรายด้านและภาพรวม (n = 400).....	187
ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ เป็นรายข้อและโดยรวม (n = 400).....	188
ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับ	

ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายชื่อและ โดยรวม (n = 400)	190
ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อและ โดยรวม (n = 400)	192
ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อและ โดยรวม (n = 400)	194
ตาราง 13 เนื้อหากิจกรรมการฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	200
ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ ชุดฝึกอบรมฉบับร่างเป็นรายชื่อ	209
ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสม โดยรวมของชุดฝึกอบรมฉบับร่าง	211
ตาราง 16 ผลการประเมินความสอดคล้องภายในของแบบประเมินความพึงพอใจ ต่อการ ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	212
ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพทางสงฆ์	215
ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (n = 30)	216
ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 1 (n = 30)	218
ตาราง 20 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 2 (n = 30)	219

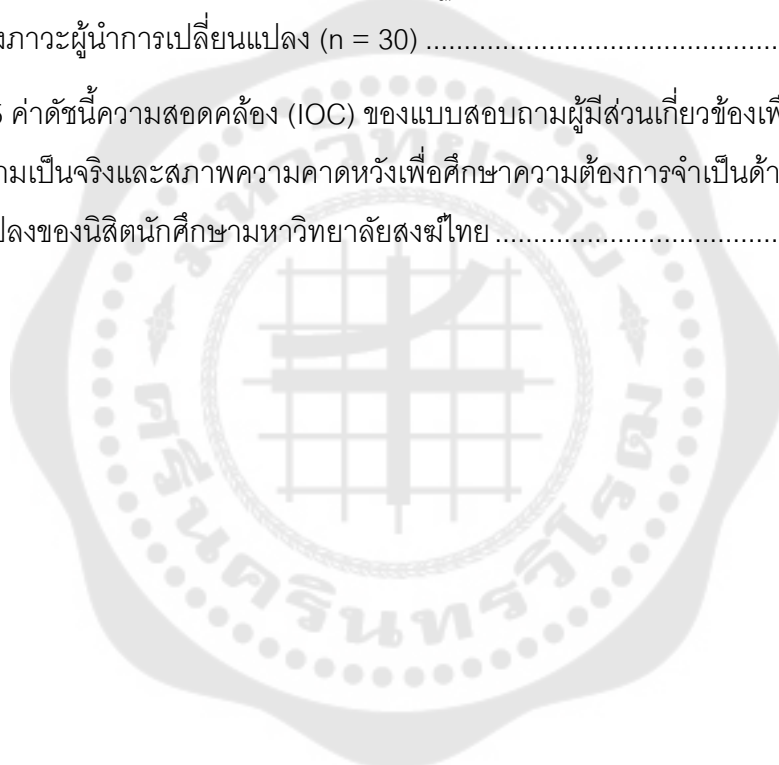
ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
ในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 3 (n = 30) 221

ตาราง 22 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
ในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 4 (n = 30) 222

ตาราง 23 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
ในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 5 (n = 30) 224

ตาราง 24 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 30) 225

ตาราง 25 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษา
สภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 264



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	17
ภาพประกอบ 2 ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ.....	42
ภาพประกอบ 3 ลักษณะภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์	43
ภาพประกอบ 4 คุณลักษณะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงของไทย กิม เดฟ วานา และเวเธอร์ สปุน (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 183)	49
ภาพประกอบ 5 แสดงถึง “กระบวนการฝึกอบรม”	78
ภาพประกอบ 6 ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาในการศึกษาผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	85
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการวิจัย.....	126
ภาพประกอบ 8 โมเดลองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา. 179	
ภาพประกอบ 9 โมเดลผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (n = 30)	217

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูงนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายใน เพื่อให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงและคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน หนึ่งในกุญแจสำคัญของการพัฒนาประเทศคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การนำหลักธรรมทางศาสนามาใช้ในการพัฒนาจิตใจและปัญญา การรักษามรดกทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ที่ดึงดูดใจของประเทศ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 – 2570) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดขึ้นเพื่อวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต (ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) กรอบการพัฒนาระยะยาว ในยุทธศาสตร์ที่ 3) ที่มีหลักการสำคัญคือ “ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 5 (1) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่ตนถนัด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ (2) พัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และทักษะที่จำเป็น เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ เข้าใจสังคมและวัฒนธรรม

ในสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่แข่งขันกันอย่างดุเดือด ทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่างๆ กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กรขึ้นอยู่กับทักษะความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะเด่นของความสามารถในการเข้าหาและดึงดูดแรงจูงใจของผู้ติดตามในรูปแบบที่แตกต่างกันทั้งในฐานะทีมและในฐานะบุคคล รวมถึงความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน Kanthamanon, P., Pothiwan, M., & Kim, R.C. (2024) การพัฒนาประเทศ ตนเองให้ทัน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ส่งผลให้ องค์การแต่ละแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาองค์กร (Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1996)

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์กรต่างๆ ซึ่งผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในองค์กรนานาประเทศจำนวนมาก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกับความสัมพันธในเชิงบวกกับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บริหาร เกิดแรงจูงใจในการทำงานและเกิดประสิทธิผลขององค์กร (Judge and Piccolo, Online 2004) นโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ในทุกระดับให้ความสำคัญและกำหนดให้จำเป็นต้องเร่งพัฒนา เพื่อเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามแผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ, พ.ศ. 2564-2570 “อุดมศึกษาสร้างคน สร้างปัญญา เพื่อพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน” เพื่อยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาให้เทียบเคียงกับประเทศพัฒนาแล้ว สร้างปัญญาให้สังคมไทยและสังคมโลก ยกย่องระดับคุณภาพทุนมนุษย์ให้เป็นปัจจัยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคน (Capacity Building) ต้องผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนให้สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีคุณค่า โดยบัณฑิตและกำลังคนดังกล่าวต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีองค์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่สอดคล้องกับเป้าหมายและสามารถตอบโจทย์ที่ท้าทายของประเทศ และสอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2580) ยุทธศาสตร์ 3 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพมนุษย์ ปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต คนไทยที่มีคุณธรรม มีวินัย เคารพกฎหมาย มีทักษะในศตวรรษที่ 21 สร้างสุขภาวะที่ดี และความอยู่ดีมีสุข นำไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิตนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2561 – 2580) ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรอบทิศทาง ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่เติบโตอย่างยั่งยืนการศึกษาผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของผู้นำและศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมของผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตมั่นคงและยั่งยืนต่อไป (ฉัตรณรงค์ศักดิ์, สุธรรมดี และเสกสรรค์ สนาวา, 2560) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นกิจกรรมชุดฝึกอบรมนิสิตนักศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา

นิสิตนักศึกษาและคุณภาพของนักศึกษาหรือบัณฑิตที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาและบ่มเพาะจากสถาบันอุดมศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษานโยบายของชาติและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ อันเป็นเป้าหมายและแนวทางประกอบกรวางแผนปรับปรุง พัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสังคม มีความรู้ควบคู่คุณธรรม (Best, J. W. & Kahn, J. V., 2003: 26-27)

ความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐ หรือภาคเอกชน แน่แน่นอนว่า สิ่งที่จะคอยช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้ กระบวนการที่ผู้นำนั้นนำ และใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามลอกเลียนแบบผู้นำ ให้ความสำคัญถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล สร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะดำเนินการ 4 รูปแบบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่อำนาจในเชิงคุณธรรมจริยธรรมการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นต่อผู้ตามในการสร้างฝันให้เป็นจริง การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะใช้เป้าหมายที่ท้าทายต่อผู้ตาม และผู้นำให้ความสนใจถึงความสามารถและศักยภาพของผู้ตามทุกคน ระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงาน ผู้นำจะคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตามความต้องการของผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2564) สำหรับนิสิตนักศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 Is. ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Burns, J. M. 1978: 20), (Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1996: 86-90) Yukl, 2006: 264) ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Idealized Influence) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรคและมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) พลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและคิดเชิงบวกเพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์กร 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) มีความสามารถเฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง การตัดสินใจที่ดีให้ผู้ร่วมงาน รู้จักวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและเห็นแนวทางใหม่ ๆ 4) การ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) โดยปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจทักษะและมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

สถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตจะต้องผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ในศาสตร์ที่ศึกษา มีทักษะในการปฏิบัติ และให้บัณฑิตมีทักษะด้านภาวะผู้นำรวมถึงการทำงานเป็นทีม เพราะคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นที่ต้องการขององค์กร และเมื่อบัณฑิตเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามความต้องการขององค์กร และสามารถดำรงตนในสังคมได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันด้านตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงได้ (ลภัสรดา มุสิกวงศ์, 2559) การบวนการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เน้นการจัดการศึกษาเพื่อสร้างวิชาชีพหรือการมีงานทำ ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับการดำรงชีวิตในแต่ละยุคแต่ละสมัยและความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตควรมีคุณลักษณะที่สำคัญที่เพียงพอต่อการพัฒนาในสายงานอาชีพและการใช้ชีวิตในการทำงาน 5 ด้าน คือ 1) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) 2) ความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (Initiative and Self-Direction) 3) ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) 4) การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Productivity and Accountability) และ 5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) (เสาวณี ไกรักษ์, 2559)

ในยุคปัจจุบันการสร้างองค์ความรู้ผ่านงานวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการผลิตบัณฑิต เพราะสิ่งนี้คือการสร้างคนให้เป็นประชากรที่ดีต่อไปของประเทศ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563) การผลิตบัณฑิตบางส่วนยังไม่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตโดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้บัณฑิตมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ดังนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา คน และสร้างคุณภาพของคน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ (Office of the Education Council, 2010) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสร้างนักศึกษาให้เป็นคนดี มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมนำความรู้ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และจิตสาธารณะ แต่พบว่ายังมีช่องว่างเกี่ยวกับแนวทางหรือรูปแบบกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำในนักศึกษา โดยเฉพาะกลุ่มนักศึกษาทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้นำนักศึกษา ขาดการบูรณาการด้านวิชาการกับกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่เป็นรูปธรรม รวมไปถึงขาดกลไกการตรวจสอบ การวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพอันจะ

นำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (กนิกันต์ กล้าหาญ, 2564) นิสิตนักศึกษา คือ ทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของการอุดมศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะพัฒนาเขาเหล่านั้นให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จากการศึกษายุทธศาสตร์ทั้งในระดับชาติ กระทรวง และสถาบันอุดมศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลง เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความหวังดั้งเดิม ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้ผล ลัพท์ที่เกิดความคาดหวัง โดยผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตาม มีความรู้สึกไว้วางใจ จงรักภักดี และยอมรับนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็น นักพัฒนา และเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกและความสำนึกของ ผู้ตาม ให้เล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ อันนำไปสู่วิธีการที่จะบรรลุถึง ประสิทธิภาพขององค์กรสูงสุดที่ทุกฝ่ายต้องการ และทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงแต่เพียงประโยชน์ส่วน ตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กรหรือส่วนรวมนั่นเอง (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2561)

มหาวิทยาลัยสงขลไทยเป็นสถาบันที่สังคมมีความคาดหวังเป็นผู้นำทั้งด้านสติปัญญา การแก้ไขปัญหาสังคม และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม เป็นเหมือนการมอบภาระงานให้กับ องค์กรพระพุทธศาสนาโดยตรง สังคมไทยนับถือพระพุทธศาสนาโดยสายเลือด การประกอบ สัมมาอาชีพและวิถีชีวิตความเป็นอยู่คือเรือนกาย พระพุทธศาสนาคือ เรือนใจ เป็นผู้คุ้มครองเป็น ผู้นำพาให้ออกจากโลก เป็นผู้นำและชี้นำผู้คนด้านคุณธรรมจริยธรรม (สมเด็จพระพุฒาจารย์, 2553) สถาบันอุดมศึกษาสงขลไทยจึงมีหน้าที่ผลิตบุคลากรที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่เพียบพร้อมด้วย คุณธรรม จริยธรรม ให้การศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูง สำหรับพระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ ที่มุ่งผลิตนิสิตนักศึกษาให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ โดยมี วิสัยทัศน์ในการผลิตนิสิตนักศึกษาที่มุ่งสร้างคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ คือ ผลิตนิสิต นักศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้มีปฏิพาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มี ความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม (ประวัติและพัฒนาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, 2558) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในการผลิตบัณฑิต พระภิกษุ สามเณร ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อจรรโลง พระพุทธศาสนาในระดับชาติและนานาชาติ เป็นผู้นำ เพื่อสร้างสังคมไทยให้มีความเข้มแข็ง มี คุณภาพ และมีคุณธรรม (ประวัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2555)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาตนให้เป็นคนดีก่อนแล้ว สังคมก็จะดีไปด้วย พุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง เพราะเจตจำนงของการตั้งองค์กรสงฆ์ก็เพื่อให้องค์กรดังกล่าวทำหน้าที่พัฒนาจิตใจคนในสังคม ให้พ้นจากความทุกข์ ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาคนในองค์กร สงฆ์ให้เป็นบุคลากรที่พร้อมจะทำงานและพร้อมที่จะเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ (พระครูใบฎีกาธีร ยุทธ จันทูปโม, 2563) มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยประสบอุปสรรคบางประการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของนิสิตนักศึกษา เช่น การฝึกภาคปฏิบัติในการเป็นผู้นำ และการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้ ตามที่ดี การฝึกแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้อาจารย์รวมถึงปัญหาการเฝ้าศึกษาธรรมะจนไม่เท่า ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยมากนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยเมื่อมี โอกาสเป็นผู้นำแล้วขาดภาวะผู้นำอย่างเห็นได้ชัด เช่น เจ้าอาวาสและเจ้าสำนักเรียนต่าง ๆ ขาด ภาวะผู้นำอย่างชัดเจน เช่น การวางตัวไม่เหมาะสม การแสดงกิริยามารยาท วุฒิภาวะ และ วิสัยทัศน์ไม่กว้างไกลพอสำหรับการยอมรับของคนทั่วไป (พระมหาเจียง ชวาลุสมาน, 2553) การ สร้างบัณฑิตให้มีความเป็นผู้นำให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ควบคู่ไปกับการสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้นำหน้าความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งที่ท้าทายเสมอมา เพราะการสร้างนิสิตนักศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพื่อเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ และผู้นำทาง จิตวิญญาณจะต้องเฝ้าศึกษาธรรมะให้เพียบพร้อมด้วยธรรมานุธรรมปฏิบัติ และ ศึกษาเทคโนโลยี ที่ทันสมัยให้มีความรู้ก้าวหน้าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (พระครูปริยัติกิตติธำรง, 2553) ตามที่มหาวิทยาลัยสงฆ์มีนโยบายในการผลิตบัณฑิต มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตทางด้านวิชาการพุทธ ศาสนา ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ทั้งด้านความรู้ ความประพฤติสาราณียธรรมและพรหมวิหาร ธรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ ดังนี้ 1) ผลิตบัณฑิตเป็น ผู้นำ เพื่อสร้างสังคมไทยให้มีความเข้มแข็งทางสังคมศาสตร์ และมีคุณภาพทั้งด้านความรู้และ ความประพฤติ 2) ผลิตบัณฑิตเป็นผู้นำ เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา การเรียนรู้ และเป็นศูนย์กลางทางวิชาการพระพุทธศาสนาเถรวาท 3) ผลิตบัณฑิตเป็นผู้นำ เพื่อสร้าง สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกันและความสามัคคี โดยใช้หลักสา ราณียธรรมและพรหมวิหารธรรม (ประวิติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2555)

จากผลการพัฒนานิสิตตามแผนการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งไม่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตเพื่อเป็นผู้นำ นอกจากนี้ จากการเปลี่ยนระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งต้อง

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และการพัฒนากิจกรรมที่มุ่งเน้นให้ตอบโจทย์ตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทั้งสองแห่งได้คำนึงถึงกิจกรรมตามกรอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่กำหนดโดยสถาบัน 2) กิจกรรมกีฬา หรือการส่งเสริมสุขภาพ 3) กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ หรือรักษาสีสิ่งแวดล้อม 4) กิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม และ 5) กิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทั้งสองแห่ง ยังขาดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้สอดคล้องตามนโยบายและวัตถุประสงค์ในการผลิตบัณฑิต นอกจากนี้ จากการผลประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2564 ยังพบว่า ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทั้งสองแห่งมุ่งพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี และภาวะผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน (รายงานการประเมินตนเองระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2565)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านบริหารหลักสูตร ด้านกิจกรรมนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และนิสิตนักศึกษาทุกคนต่างมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการวางระบบการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนโดยเพิ่มรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากขึ้น แต่เป็นเพียงรูปแบบการเรียนการสอนในชั้นเรียน กิจกรรมส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นกิจกรรมบูรณาการในชั้นเรียนเท่านั้น ยังขาดการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเสริมสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับนิสิตนักศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้นิสิตนักศึกษาไม่สามารถนำองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำไปปฏิบัติและใช้ในการทำงานและชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ และส่วนหนึ่งเมื่อจบจากสถาบัน หรือในระหว่างฝึกปฏิบัติงานในองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ยังขาดทักษะด้านภาวะผู้นำ หรือนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน โดยให้เหตุผลว่าภาวะผู้นำเป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มขีดความสามารถของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำงานอยู่ จึงเห็นว่าการพัฒนาเครื่องมือ กิจกรรม หรือชุดฝึกอบรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เป็นระบบ มีความโดดเด่น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้นิสิตศึกษานักศึกษาสามารถนำองค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จากการกิจกรรมฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน

บริหารงาน และการดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นอย่างดี (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง, 2567: สัมภาษณ์)

ด้วยเหตุนี้ จากสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของคุณภาพบัณฑิต ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กระบวน กรม สถาบันอุดมศึกษาต้องการให้เกิดการการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีทั้งปริมาณและคุณภาพ เสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่าง ๆ และเพื่อตอบสนองนโยบายของประเทศไทย ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) พระราชบัญญัติ การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 5 แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของ ประเทศ(พ.ศ. 2564-2570) ที่มุ่งเน้นมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีองค์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ สอดคล้องกับเป้าหมายและสามารถตอบโจทย์ที่ท้าทายของประเทศ โดยเฉพาะนโยบายและ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตเพื่อเป็นผู้นำ ผู้วิจัยจึงเห็น ความสำคัญในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบลและอวอลิโอ (Bass & Avolio) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ให้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแนวทางจัด กิจกรรมชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนิสิตนักศึกษา ทั้งนี้ เพื่อการ พัฒนาศักยภาพให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ และมีความพร้อมทั้งด้าน ความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและ ความเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีสารสนเทศของโลกยุคปัจจุบัน และสามารถนำองค์ความรู้มา พัฒนาดตนเอง สังคม และประเทศชาติได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนต่อไป.

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นอย่างไร
2. ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัย สงฆ์ไทย มีลักษณะอย่างไร และมีประสิทธิภาพเพียงใด
3. ผลของการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยใช้ชุดฝึกอบรม เป็นอย่างไร สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ให้เพิ่มขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
2. เพื่อพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผลการวิจัย จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย หลักสูตร แผนการเรียนการสอนโดยเฉพาะด้านการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบถึง ระดับและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงานการหาแนวทางในการพัฒนาในด้านการผลิตนิสิตนักศึกษาได้ตรงตามเกณฑ์ของยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
2. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยตามสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง อันจะนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงาน การหาแนวทางในการพัฒนาในด้านการสร้างชุดฝึกอบรมได้ตรงตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
3. มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างหลักสูตรและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาในด้านอื่น ๆ ได้

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยได้สร้างชุดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบของ แบบส และ อโวลิโอ(Bass & Avolio) ได้แก่ 1) การมี

อิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ส่วนขอบเขตการวิจัยด้านอื่น ๆ มีดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่างการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย

1.1 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ 2 แห่ง มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีการศึกษา 2567 ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้บริหารสถาบัน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3 จำนวน 6 คน

1.1.2 อาจารย์ผู้สอน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3 จำนวน 6 คน

1.1.3 นิสิตนักศึกษา มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3 จำนวน 6 คน

1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยใช้แบบสอบถาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3 จำนวน 7 คน พิจารณาประสิทธิภาพในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คือ นักศึกษาชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 จำนวน 30 คน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีการศึกษา 2567

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบของ แบบส และ อวอลิโอ(Bass & Avolio) 1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

2. การพัฒนาและหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

2.2.1 คุณลักษณะเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

2.2.2 พฤติกรรมมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาจากการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา

2.2.3 ความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา ภายหลังจากการฝึกอบรมการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม การกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น

กระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส หรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ จะนำไปสู่วิธีการที่จะบรรลุถึงประสิทธิผลขององค์กร และผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต

1.1 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นความเคารพ ยกย่อง ความภาคภูมิใจ สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม พัฒนาความรู้และความคิด สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยความอดทนและความพยายามให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมที่ดี ผูกจิตใจให้มีความพยายาม มีแนวแน่ อุดมการณ์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และความมุ่งมั่น เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ผู้ตามจะนำแบบความพฤติกรรมและความตั้งใจ ความเชื่อมั่นและอุดมการณ์ของผู้นำไปเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดี

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ เน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตาม สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ ผู้นำยังต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ การใช้หลักเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดี จะแก้ปัญหาพร้อมกัน มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยน ความรู้เป็นอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ตามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำการเน้นการพัฒนา และการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้และฝึกฝน พัฒนาตนเอง ด้านความรู้ ความสามารถ มีความ มั่นคง และความก้าวหน้า โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนางาน และผู้นำมี บทบาทเสมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ แสดงให้เห็นความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและ พัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้ผู้ตามสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2. มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย หมายถึง มหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย เป็น สถาบันการศึกษาชั้นสูงของคณะสงฆ์ที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ประกอบด้วยนิสิตนักศึกษาทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์

3. นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ หมายถึง สถานภาพที่เป็นทั้งพระนิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

4. การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) หมายถึง กระบวนการศึกษา และค้นคว้าอย่างมีระบบและเชื่อถือได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิค วิธีการ หรือรูปแบบการทำงาน รูปแบบการฝึกอบรม การจัด กิจกรรม หรือที่เรียกว่า “นวัตกรรม” และทำการทดลองจนได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ก่อนที่จะนำไป เผยแพร่เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาชุดฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อ สร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร โดยกระบวนการในการสร้าง การทดลองใช้ การศึกษาและปรับปรุงชุดฝึก อบรม โดยมีการดำเนินการพัฒนาเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา สำรวจ และ สังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบและสร้างชุดฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลอง ใช้ชุดฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 4 การศึกษาและปรับปรุงชุดฝึกอบรม

6. กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน การดำเนินการแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีกระบวนการขั้นตอนในการ ฝึกอบรม 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การออกแบบ

โครงการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การศึกษาผลการฝึกอบรม ทั้งก่อน - หลัง การฝึกอบรม

7. ประสิทธิผลของชุดฝึกอบรม หมายถึง ผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเกิดจากการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาต่อการใช้ชุดฝึกอบรม มีรายละเอียด

7.1 คุณลักษณะเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา ศึกษาจากแบบทดสอบวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาก่อนและหลังของการเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีผลการศึกษาลักษณะการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม

7.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษา ศึกษาจากแบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม

7.3 ความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศึกษาจากแบบสอบถามความพึงพอใจ

8. การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning หมายถึง เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง มีรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ถึง 9 รูปแบบ โดยผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ทั้งรายบุคคลและแบบกลุ่มโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ เวลา และผู้เรียน

9. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ บุคลากรมหาวิทยาลัย ที่มีอำนาจในการบริหาร อำนาจปกครอง ดูแล สั่งการ และมอบหมายงานให้หรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบทำงานเกี่ยวข้องด้วย และบุคคลทั่วไปที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษา

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยกำหนดเป็นกรอบความคิด ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาตามแนวคิดของนักทฤษฎีและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio, ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns, โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (model of full Range of Leadership), ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner, ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Devanna, ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nauns, ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood, Jantzi and Fernandez, และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

2. ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยนำการวิธีการพัฒนาชุดฝึกอบรมตามแนวคิดตามแบบของ (ASTA: American Society for Training and Development: 2013) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Assessment Process) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Objective Setting Process) 3) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Program Design Process) 4) การดำเนินการจัดฝึกอบรม (Implementation Process) และ 5) การติดตามศึกษาผล (Evaluation Process)

3. ทฤษฎีและแนวคิดกระบวนการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยนำการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active Learning) 9 ด้าน 1) การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) 2) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group) 3) การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review Sessions) 4) การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) 5) การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos) 6) การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions) 7) การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies) 8) การเรียนรู้แบบแสดงบทบาทสมมติ (Anchored Instruction) 9) การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method)

4. ชุดฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม 2) เนื้อหาของชุดฝึกอบรม 3) กิจกรรมการฝึกอบรม 4) สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม 5) การศึกษาผลชุดฝึกอบรม

5. ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) ความเหมาะสม 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเป็นประโยชน์

6. ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) คุณลักษณะ 2) พฤติกรรม 3) ความพึงพอใจ





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 การพัฒนาชุดฝึกอบรม
 - 2.3 แนวคิดการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม
3. หลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 อิทธิบาท 4
 - 3.2 สังคหวัตถุ 4
 - 3.3 พรหมวิหาร 4
4. บริบทมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
 - 4.1 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
 - 4.2 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1 ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สต็อกคิล (Stogdill, 2004, pp. 7-15) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง มีบุคลิกภาพ ความสามารถเหนือบุคคลทั่วไป สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่มตลอดจนมีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหา และเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา

ยูกส์ (Yuki, 2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและเป็นกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มวัฒนธรรมของกลุ่ม

เฮอร์เชย์และปลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 2001: 68) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg C. J. & Baron, 2010, p.506) และทีชีและโคเฮน (Tichi & Cahan, 2007: 35) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรได้

Sharma and jain (2013: p. 310) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ซึ่งส่งผลโดยตรงทำให้บุคคลในองค์กรมีความผูกพันกันมากขึ้น

พรทิพย์ ไตรภักตร์ (2558) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิดความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการมีอิทธิพลในการผลักดันให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายองค์กร

วิชัย วิศวกุลวานิช (2559) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจภายใต้ขอบเขตที่กำหนดในการมีอิทธิพล สั่งการควบคุม ชักจูง รับใช้และการให้บริการ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด โดยการกระทำต่อหรือให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลหรือพนักงานหรือกลุ่มพนักงานเพื่อให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

พัชรา วาณิชวดีน (2560: น. 16) ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจ และให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สุนทร โคตรบรรเทา (2560: น. 20) ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวนและการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งคลี่คลายและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

พระมหาวิฑูร ฐมฺโขโต (2561: น. 51-51) ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างมีความกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2564: น. 2) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อบรรลุความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลกระตุ้นโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น และการสร้างแรงบันดาลใจต่อการตัดสินใจของคนอื่นหรือกลุ่มคนต่อพฤติกรรมการทำงานที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจเต็มใจไม่จำเป็นต้องสั่งการ จะยินยอมปฏิบัติตามภารกิจตามเป้าหมายของกลุ่มเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ เช่น

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994: p. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการการกระตุ้นให้

เกิด ความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิด การตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์(Vision) ของทีมและขององค์กร รวมถึง มีการ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อ นำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้ การท้าทาย เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994: p. 44) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน วิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่า ความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, น. 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการ ทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่ง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ดำรง ศรีอร่าม (2553: น. 48) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การใช้ ทักษะความสามารถของผู้นำการกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ในการทำงาน ของผู้ตามให้มีความมุ่งมั่น จงรักภักดี ต่อบริษัทโดยที่ผู้ตามให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็ม ศักยภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553: น. 17) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์กรเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครุ เกิด การตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่

ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิด แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557: น. 40-42) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งให้มีการ เปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส หรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

พรทิพย์ ไตรภท (2558) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจขององค์กรร่วมกัน มีความสามัคคีกัน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จักรกฤษณ์ สิริริน (2561: น. 72) ได้กล่าว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความคาดหวังดั้งเดิม ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ที่เกินคาดหวัง โดยผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ จงรักภักดี และยอมรับนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกและความสำนึกของผู้ตาม ให้เล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ อันนำไปสู่วิธีการที่จะบรรลุถึงประสิทธิผลขององค์กรสูงสุดที่ทุกฝ่ายต้องการ และทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงแต่เพียงประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อองค์กรหรือส่วนรวมนั่นเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม การกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น กระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส หรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ จะนำไปสู่วิธีการที่จะบรรลุถึงประสิทธิผลขององค์กร และผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต

1.3 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปี 1980 นักวิจัยเกี่ยวกับการจัดการได้ให้ความสนใจกับรูปแบบของผู้นำที่ปฏิรูปและฟื้นฟูองค์การโดยเฉพาะ เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันเริ่มตระหนักถึงความต้องการในการ

เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อจะดำรงอยู่ได้ในภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นจากบริษัทต่างชาตินวนคิดเริ่มต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นมาจากผลงานวิจัยภาวะผู้นำทางการเมืองของ James Mac Gregor Burns ที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันให้มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น (Yukl, 1994: p. 350) นอกจากนี้ Burns ยังได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) ที่ผู้ตามได้รับการจูงใจโดยการดึงดูดใจในความสนใจส่วนตัวของผู้นำและแยกแยะความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองนี้ โดยปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีพื้นฐานมาจากอำนาจตามหน้าที่ในระบบบริหาร (Bureaucratic Authority) ที่สนใจอำนาจตามตำแหน่งและความเคารพต่อกฎระเบียบประเพณี (Yukl, 1994: p. 376) ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bernard M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Burns มีเนื้อหาของทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การและแยกแยะความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Yukl, 1994: p. 376)

ในปี ค.ศ. 1991 (Bass B.M. Avolio, 1994, p. 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่งโมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2579: ออนไลน์) ได้สรุปเป็นรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คำว่า การเปลี่ยนแปลง คือการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ตามในองค์กรในการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทัศนคติในการทำงานจากมุมมองใหม่สร้างการตระหนักถึงภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ พัฒนาเพื่อร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพและความสามารถในระดับที่สูงขึ้น และจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมีการกระทำมากกว่าการสร้างการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาแต่ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมในทางที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงขึ้นซึ่งเป็นผลมาจาก

การใช้องค์ประกอบทั้ง 4 ชนิด (Four L's) อันใดอันหนึ่งหรือมากกว่า (Bass & Avolio, 1994: p. 3) ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงบารมี (Charismatic behavior) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจให้ผู้ตามเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นได้ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นที่นิยมชมชอบได้รับความเคารพและความไว้วางใจ ผู้ตามจะหาเอกลักษณ์จากผู้นำและต้องการเลียนแบบ สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขึ้นมาก็คือ การคิดถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการมาก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะแบ่งปันความเสี่ยงกับผู้ตามและเห็นพ้องซึ่งกันและกันแทนที่จะทำตามใจของตนเอง ผู้นำสามารถถูกตรวจสอบในการทำสิ่งที่ถูกต้องได้และแสดงมาตรฐานของการชี้นำทางจริยธรรมและศีลธรรมที่สูง ผู้นำหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและเพียงแต่เมื่อต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้างโดยจัดให้งานของผู้ตามมีความสำคัญและท้าทาย กระตุ้นความมุ่งมั่นของกลุ่ม แสดงความกระตือรือร้นและมีการมองโลกในแง่ดี ผู้นำ ให้ผู้ตามเกี่ยวข้องในการร่วมคิดถึงสถานการณ์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวังที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนซึ่งผู้ตามต้องการเผชิญ ทำให้ผู้ตามผูกพันในเป้าหมาย มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการถามข้อสมมติฐาน การทบทวนปัญหา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในสถานการณ์เดิม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการตำหนิ วิพากวิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิกต่อสาธารณชน กระตุ้นให้ผู้ตามมีแนวคิดใหม่ ๆ และใช้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา ผู้ตามถูกสนับสนุนให้พยายามใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ และความคิดของพนักงานจะไม่ถูกวิพากวิจารณ์ด้วยเหตุผลที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมการใช้สติปัญญาและความมีเหตุมีผลของผู้ตาม

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จและการเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลโดยมีการกระทำเช่น การฝึกสอนและควบคุม ผู้ตามและผู้ร่วมงานให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีระดับศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการพิจารณาส่วนบุคคลจะถูกนำมาใช้เช่น

การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ร่วมกับบรรยากาศที่สนับสนุน ยอมรับในความแตกต่างในความต้องการและความปรารถนาของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น สมาชิกบางคนได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระมากขึ้น มีการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัวเช่น ผู้นำสามารถจดจำการพูดจากกับสมาชิกในครั้งก่อนได้ ซึ่งเป็นการตระหนักถึงความสนใจส่วนบุคคลและมองบุคคลโดยรวมมากกว่าที่จะเป็นเพียงพนักงานธรรมดาเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาผู้ตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายจะถูกสังเกตว่าผู้ตามต้องการการชี้นำช่วยเหลือหรือศึกษาความก้าวหน้าโดยที่ผู้ตามจะรู้สึกกลัวว่าตนเองถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสนอโดยเบอริน (Burns) และเบส (Bass) ถือเป็นการศึกษาแนวใหม่ในด้านภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ และการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม พร้อมทั้งเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำในตัวเอง ปัจจุบันองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาและกำหนดเป็นทฤษฎีโดยนักการศึกษาหลายท่าน

2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns J.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีต้นกำเนิดในบริบทที่ไม่ใช่เป็นด้านการศึกษาและผลงานของเบิร์น (Burns, 1978) ได้รับการเฉลิมฉลองสำหรับการก่อตั้งภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ตามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการคืนชน ซึ่งมีการควบคุมโดยผ่านภาวะผู้นำแบบธุรกรรม (Transactional Leadership) นั่นคือ การเจรจาและแรงจูงใจ และทรัพยากรภายในนั้นไม่ได้ทำลาย แต่พยายามทำให้พึงพอใจ (อ้างใน: สุนทร โคตรบรรเทา, 2560: 154-155)

เบิร์น (Jame M. Burns, 1978: p. 19-20) (อ้างใน: อุไรวรรณ เชาวนชื่น 2561: น. 31) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง

ของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน เบิร์น (Burns, 1978, อ้างใน: รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (efficiency) บังเกิดผลดี (excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้นำบริหารจัดการ (managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (managing) มากกว่าการนำ (leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรวบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำ แบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาคุณธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำ และผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เกี่ยวกับการสร้างความสนใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว (United Common Interest) ซึ่งแรงจูงใจมีการรองรับโดย ความพยายามยกระดับเจตคติที่ตนเองเป็นศูนย์กลาง ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกให้สูงขึ้น เจตคติในการเห็นใจผู้อื่น ค่านิยม และความเชื่อตามคำกล่าวของสตาร์รัทท์ (Starratt, 1999: p. 25)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สะท้อนถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อร่วมกันไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในสามรูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

(Bass & Avolio, 1994, p.3-4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน ของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับ

ผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตาม ข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่ง เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมี ประสิทธิภาพมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำ แบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มี ประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่ เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้ เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การ กระจายอำนาจจะเกิดขึ้นใน องค์การ นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้น ให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะส่งผลต่อการพัฒนา องค์การอีกด้วย

Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass ได้ระบุนองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (charisma Leadership of Idealized Influence: II or CL) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass&Avolio,1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์

เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

ผลการวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) พบว่าเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่ได้แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) เท่าใดนัก ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎีเบส (Bass, 1985) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานกำหนดต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตาม แล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านคน หรืองานปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (non-leadership) ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น ทฤษฎีของ Bass ยังเพิ่มความสำเร็จในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ โดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้นำควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกัน

แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น โดยช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความ

มั่นใจตนเองนอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burns (1978), Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) นั้น มี 4 องค์ประกอบ หรือ (4 I's)

กรอนน์ (Gronn, 1996) ได้จัดหมวดหมู่กิจกรรมของผู้นำในการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบิร์นส์ ได้ 4 ด้าน และเรียกเป็นชื่อย่อได้ “สี่ไอ” (Four I's) ดังนี้ (อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560: น. 155)

1. การสร้างแรงดลใจ (Inspiration – I1) คือ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านความมีบารมี (Charisma) ของผู้นำ
2. การใช้ความเป็นเอกัตบุคลานิยม (Individualism – I2) คือ การเน้นความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation – I3) คือ การมีอิทธิพลต่อการคิดและการจินตนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealised Influence – I4) คือ การสื่อสารและการสร้างปณิธานทางอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นอุดมคติ นั้นหมายถึงได้อย่างดีเยี่ยมจนไม่มีที่ติ

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ ประกอบด้วย กิจกรรมใน 4 ด้าน “4Is” (Four I's) คือ ด้านการสร้างแรงดลใจ ด้านการใช้ความเป็นเอกัตบุคลานิยม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ ดังนี้

- 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : I1) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ตามซึ่ง Bass (1985: p. 68-71) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรจะ เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติทำงานที่ทำทลายความสามารถ ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน เพราะการได้อาสาเป็นโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports) การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) เมื่อผู้ตามเกิด

ความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพราะการที่ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และการสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in "cause") ซึ่ง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะการที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Ha and Thomas, 1967 cited In Bass, 1985: p. 70) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงภาพที่สดใสอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : I2) หมายถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกงาน (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่ง Miller (1973 cited In Bass, 1985: p. 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้นำให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจ

การตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการโดยการเดินดูรอบ ๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลรับฟัง มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ตามไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : I3) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตาม มีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปให้ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ Bass (1985: p. 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตื่นตัว และมีการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข ปัญหา เกิดความคิดและจินตนาการ มีความเชื่อและค่านิยมมากกว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติอย่างทันทีทันใด โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน และเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้แสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของตน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : of charisma leadership : I4) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน โดยผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติตนเลียนแบบเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงาน และสิ่งทีผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่จะทำในสิ่งที

ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความสำเร็จ ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิถีทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

จากทฤษฎีของ เบิร์น (Burns) ต่อมา เบส (Bass, B.M, 1985: p. 22) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) เบส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ตอนแรกเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าค่าเพียงค่าเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมี ได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำเขาเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 องค์ประกอบ ที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้น ทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบิร์น (Burns) โดยไม่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่

เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ ภาวะผู้นำทั้งสองสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

เบสส์ (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบสส์ (Bass) วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและมีผลการปฏิบัติได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ (Yukl, 2010)

เบสส์ (Bass, 1985, 1997, cited in Lunenburg and Ornstein, 2000: p. 100) ได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำสองประเภท คือ ภาวะผู้นำธุรกรรม (Transactional Leadership) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เห็นว่า ผู้ทำธุรกรรม (หรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสินค้า) โดยผู้ทำธุรกรรมมีพฤติกรรม คือ 1) กำหนดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำและขององค์กร 2) จัดประเภทของสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ 3) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าจะไปถึงเป้าหมายได้ด้วยความพยายามเฉพาะที่จำเป็น และให้รางวัลตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ปฏิบัตินั้น ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวังไว้แต่เดิม (อ้างใน: รศ. ดร.สุนทร โคตรบรรเทา, 2560: น. 168) สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อ้างอิง: รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการปฏิบัติ.

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

ที่มา : Mosley, D.C. (1996). Management Concept and Practices. New York: Harper-Collins.

ตาราง 2 การแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแบบวิธีการเปลี่ยนแปลง

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. (1994: p. 33) (อ้างใน สมคิด สกุลสถาปัตย์ 2552: น. 27-29)

แบบวิธีการเปลี่ยนแปลง (Transformational Style)	พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)
1) พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์ (Idealized Behavior): อุดมคติของบุคคล	1. การพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญมากที่สุดของตนเอง 2. การระบุความสำคัญของการมีความรู้สึกที่แรงกล้าเกี่ยวกับเป้าประสงค์ 3. การพิจารณาผลการตัดสินใจในเชิงคุณธรรม จริยธรรม 4. ผู้สนับสนุนทำให้ความเป็นไปได้ใหม่มาขึ้น 5. การพูดเกี่ยวกับความสำคัญของความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน
2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation): การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	1. การพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคต 2. การพูดความจริงเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ 3. การประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่จับใจอย่างชัดเจน 4. การแสดงความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายจะสัมฤทธิ์ผล 5. การกำหนดภาพอนาคตที่น่าตื่นเต้นของสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณา 6. การให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นข้อโต้แย้งกัน
3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation): การกระตุ้นผู้อื่น	1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับคำถาม อีกครั้งหนึ่งหากเหมาะสม 2. การแสวงหามุมมองที่แตกต่างเมื่อมีการแก้ปัญหา 3. การทำให้ผู้อื่นมองปัญหาจากแง่มุมที่แตกต่างหลากหลาย 4. การเสนอแนะวิถีทางใหม่ในการมองวิธีที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ 5. การส่งเสริมการคิดแบบใหม่ในการเผชิญกับปัญหาสืบเนื่อง 6. การส่งเสริมการคิดใหม่เพื่อให้ได้แนวคิดที่ไม่เคยกล่าวถึงมาก่อน

ตาราง 2 (ต่อ)

แบบวิธีการเปลี่ยนแปลง (Transformational Style)	พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)
4) การตระหนักถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration): การสอนแนะและการ พัฒนา	1. การใช้เวลาในการสอนและสอนแนะ 2. การปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นรายบุคคลมากกว่าเพียงในฐานะสมาชิกของกลุ่ม 3. การพิจารณาแต่ละบุคคลซึ่งมีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความคาดหวังแตกต่างกัน 4. การช่วยผู้อื่นให้พัฒนาจุดแข็งของตนเอง 5. การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง
5) คุณลักษณะเชิงอุดมคติ (Idealized Attributes): การยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ และความ ซื่อสัตย์	1. การเติมเต็มความภาคภูมิใจให้ผู้อื่นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 2. การมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม 3. การปฏิบัติเพื่อสร้างการยอมรับนับถือของผู้อื่น 4. การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับอำนาจและสมรรถนะ 5. การเสียสละประโยชน์ส่วนบุคคลเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น 6. การทำให้ผู้อื่นแน่ใจว่าปัญหาอุปสรรคจะได้รับการเอาชนะ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากการสร้างบารมี ยังมีอีก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบทั้ง 3 นี้รวมกับการสร้างบารมี จะทำหน้าที่เป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กันในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ติดตาม ผลลัพธ์ที่เกิดจากการผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำแบบมีบารมี โดยมีอิทธิพลที่มีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (model of full Range of Leadership)

เบสและอวอลิโอ(Bass B.M. Avolio, 1994, p. 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบปี ค.ศ. 1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอปี ค.ศ.1985 ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I” (four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ซึ่งจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดการภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง чтоผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้ เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับปัญหา ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหามักมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อมั่นและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Adviser) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการ

เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ความประพฤตินของผู้ นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยเน้นผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขาถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการและเปลี่ยนแปลงเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำ จะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการ

ทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรง มักจะเป็นทางลบหรือใช้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐานการบริหารแบบวางเฉย แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้ วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership: LF) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ที่กล่าวมาเบื้องต้น แบลและอโวลีโอ ได้สรุปเปรียบเทียบ ลักษณะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 I's) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัล ตามสถานการณ์ (CR) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียด ดังนี้

1. แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) มีการเสริมแรงทางบวก มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมาย

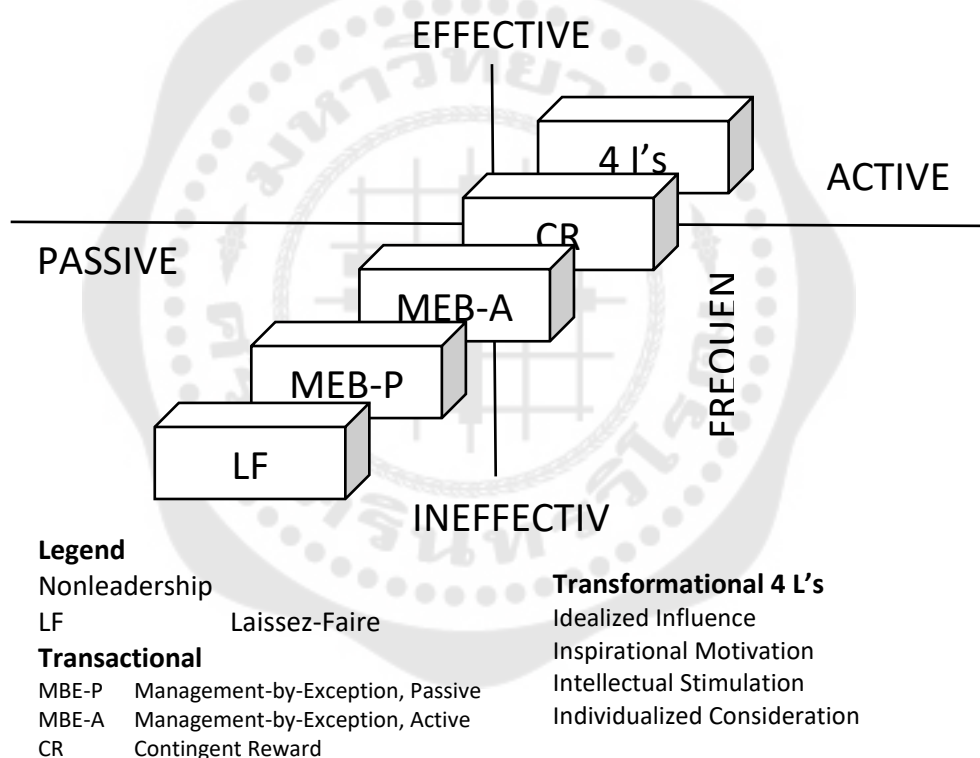
2. การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม

4. ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข

5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยง เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำทุกคนจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับสำหรับรูปแบบโครงร่าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุดแสดงใน ภาพประกอบ



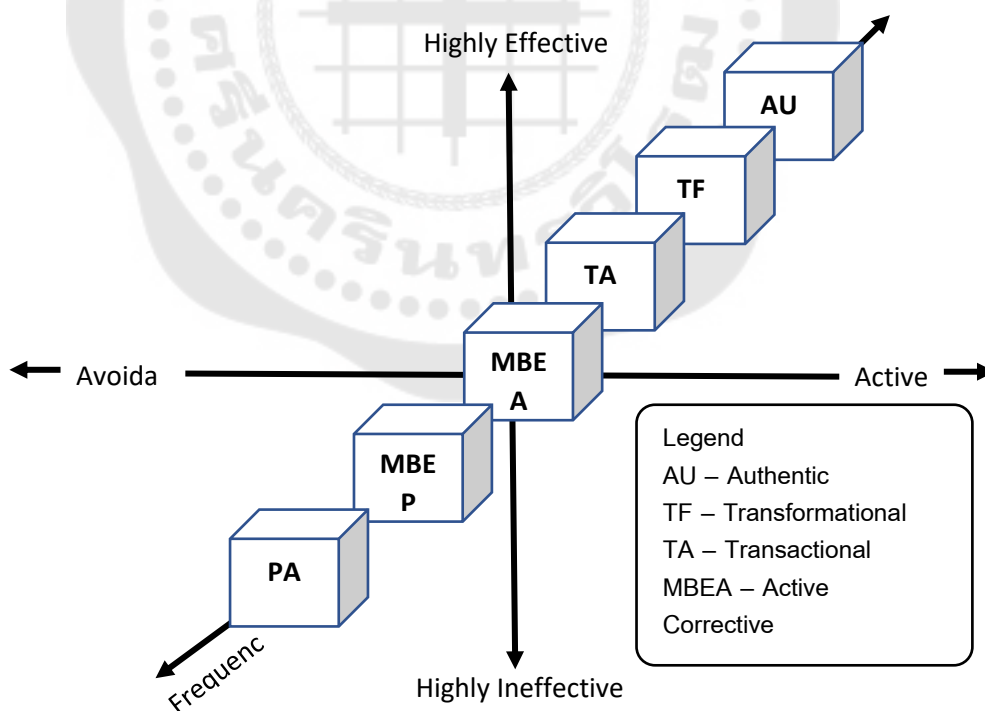
ภาพประกอบ 2 ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

ที่มา: Bass, B. M., & Avolio, B. j., (1994). Improving organization effectiveness through transformation leadership, Leadership Sixth Edition: p: 192, SAGE.

จากภาพแสดงให้เห็นมิติที่ 3 ขอบโครงร่างแทนความถี่ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำในมิติของการกระทำ คือกระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้น ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมี

ความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนักและเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก(CR) ในลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

Ronald E. Riggio (2006) เป็นอีกคนที่น่าสนใจทฤษฎี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในบทความเรื่อง Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns ปรากฏเป็น “โมเดลภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์” (Full Range Leadership Model) โดยใช้ “เครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุองค์ประกอบ” และใช้ “ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ” ตามรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่เขาเองได้เคยเสนอเอาไว้ในปี ค.ศ. 1985 อันนำไปสู่ทฤษฎี “ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์” (Full Range Leadership)



ภาพประกอบ 3 ลักษณะภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556) ได้ทำการเรียบเรียง “ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์” ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio เอาไว้ดังต่อไปนี้

- AU: ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
- LF: ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามยถากรรม (Laissez-Faire: LF)
- MBE: การบริหารแบบวางเฉย (Management-By-Exception)
- MBEA: การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-By-Exception Active Corrective)
- MBEP: การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-By-Exception Passive Corrective)
- CR: การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards: CR)
- TF: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TF)
- TA: ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership: TA)
- PA: การหลีกเลี่ยงภารกิจ (Passive Avoidance: PA)
- IC: ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC)
- IS: การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
- IM: แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)
- II: อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอแนวคิดและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกมากที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James M. Kouzes & Parry Z. Posner

คูทซ์ และ โปสนเนอร์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556 260-261; อ้างอิงจาก Kouzes; & Posner. 1995) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) โดยผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ การปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น

ข้อมูล ข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

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

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

4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างมีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์กร และทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การมาเช้า เลิกงานช้า ทำงานหนัก และอยู่ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่องมีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับฉับไว

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจด้วยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ผลกระทบแบบปิกมาเลียน (Pygmalion Effect) ซึ่งโดยปกติคนเรามักจะปฏิบัติตามที่ผู้อื่นคาดหวังจากเรา ผู้นำต้องช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมากขึ้น เช่น การชื่นชมการยอมรับในผลงาน และการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

จะช่วยเสริมสร้างความคาดหวังของการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self – Fulfilling Prophecy) ของพวกเขาด้วย มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับรางวัล ทั้งรางวัลจากภายใน หรือรางวัลทางด้านจิตใจและรางวัลจากภายนอก

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enabling Other to Act) 4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) และ 5) เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การเพื่อกำหนดเป็นสภาพนำทางให้สมาชิกในองค์การได้รับรู้ร่วมกันและร่วมกันกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็คือ การบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การขับเคลื่อนองค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับผู้ตาม (Followers) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์การ ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986 : p. 15) ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหล่อหลอมกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์การ และทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การ พร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

Tichy N. M. & DeVanna M. A. (1990, p.95) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการบูรณาการลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ผู้นำนั้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ขึ้นมาในระบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำนั้นจะพิสูจน์ว่าพวกเขาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องมีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. เป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเสี่ยง
3. เป็นบุคคลที่คนอื่นมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ
4. เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
5. มีค่านิยมและส่งเสริมค่านิยมที่ดี ๆ
6. สามารถจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อน ความขัดแย้ง และความไม่มั่นคงได้
7. เป็นผู้มีจินตนาการและร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์กับบุคคลอื่น ๆ

ไท กิ และเดฟวานนา (Tichy & Devanna, 1986, p.271-280) (Cited in Witherspoon (1997, p. 63-64) (อ้างใน: สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 180-183) เห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 7 ประการ และเวเธอร์สปูนเอง ได้เพิ่มคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาอีก 1 ประการ รวมเป็น 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าตนเองเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กล้าเผชิญและสนุกกับความท้าทายในการริเริ่ม และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจริงๆ แล้วเป็นตัวคงที่ในชีวิตองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งต้องทำตนให้ใหม่อยู่เสมอเพื่อความอยู่รอด

2. มีความกล้า

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความกล้าหาญ (Courageous) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นสิ่งที่คนส่วนมากรู้จักเสมอไป มนุษย์กลัวการเปลี่ยนแปลงในชีวิตประจำวันทั้งที่บ้านและที่ทำงาน แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความกล้าเสี่ยงกับความเป็นที่นิยมเพื่อเป็นผู้มีชัยชนะในการทำงานสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาผู้ตามไปพร้อมกัน

3. มีความเชื่อในผู้อื่น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อในผู้อื่น (Believe in People) เป็นผู้ซึ่งคำนึงถึงผู้ตาม และเชื่อว่าแต่ละคนทำงานในองค์กรด้วยความสนใจส่วนบุคคล (Personal Interest) ในการทำให้เกิดมีสวัสดิภาพของกลุ่ม กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อในทฤษฎี (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ว่า แต่ละบุคคลเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการการยกย่อง และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

4. มีความยึดมั่นในค่านิยม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความยึดมั่นในค่านิยม (Value-driven) ผู้นำที่ยึดมั่นในค่านิยมมีมาตรฐานทางศีลธรรม (Moral Standard) อยู่ภายในตนที่นำทางให้กับ “จิตวิญญาณ” (Spirituality) และกิจกรรมขององค์กร ตัวอย่างเช่น เรย์ ครอค (Ray Kroc) ผู้ก่อตั้งภัตตาคารแมคโดนัลด์ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วโลก คำนึงถึงความสำคัญของคุณภาพ ความสะอาด การบริการ และค่านิยม ในกิจการภัตตาคารบริการอาหารจานด่วน (Fast Food) ค่านิยมเหล่านี้ยังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรจนถึงปัจจุบัน

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners) ที่จริงแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำทางการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามความหมายแล้ว คือนำทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้คอยกลั่นกรองหรือวาดภาพ (Scan) สิ่งแวดล้อมเพื่อหาข้อมูลสารสนเทศอยู่เสมอ สนใจวิธีใหม่ในการทำสิ่งใด และมีการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคคลเหล่านี้มักเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มที่พยายามเรียนรู้ภาษาที่สองหรือที่สาม และเป็นนักอ่านระหว่างการเดินทางและการพักผ่อน

6. มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อนความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน (Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำเหล่านี้มีชีวิตและความรุ่งเรืองอยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่หาทางแก้ได้ยาก การตัดสินใจซับซ้อนที่ต้องทำ อิทธิพลการต่อต้านเกี่ยวกับทางเลือก และทางเลือกที่ต้องตัดสินใจเลือกเพื่อพาองค์กรก้าวต่อไป ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ผู้นำต้องทำหน้าที่และมีความเก่งและความกล้า

7. เป็นผู้วิสัยทัศน์

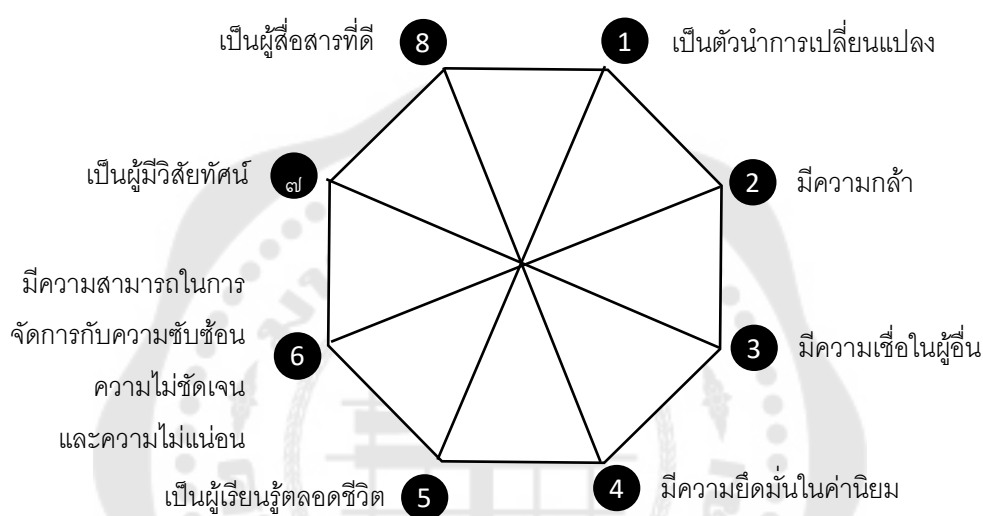
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionaries) คือ เป็นผู้มองเห็นสิ่งที่เป็นอย่าง (What is) และสิ่งที่จะเป็น (What to Be) ไม่เพียงแต่คำนึงถึงผู้ตามเท่านั้น

ทั้ง 7 ประการนี้เป็นแนวคิดของ ไทกีและเดฟวานนา (Tichy and Devanna) และเวเธอร์สปูน ได้เพิ่มอีกข้อเป็น 8 คือ

8. เป็นผู้สื่อสารที่ดี

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารที่ดี (Good Communicator) และเข้าใจความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ใช่ นักพูดสาธารณะที่เก่ง

แต่เป็นผู้มีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างดีในกลุ่มย่อย และการสื่อสารแบบตัวต่อตัวด้วย ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และเข้าใจการสื่อสารแบบสองทาง (การสื่อสารทวิมรรค) (Two-way Communication) ข้อมูลย้อนกลับ และปัจจัยป้องกันจากผู้ตามนอกจากนี้ยังต้องทราบว่า จะเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบใด และเมื่อไร เช่น การบันทึกข้อความ การคุยกันทางโทรศัพท์ หรือการคุยกันแบบเผชิญหน้ากัน เป็นต้น (Tichy & Devanna, 1986, p.271-280) (cited in Witherspoon (1997, p.60-64)



ภาพประกอบ 4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของไทกิม เดฟ วานา และเวเธอร์ สปูน
(สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 183)

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนเปลี่ยนนั้นเป็นการบูรณาการลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ผู้นำนั้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ คือ เป็น 1) ตัวนำการเปลี่ยนแปลง 2) มีความกล้า 3) มีความเชื่อในผู้อื่น 4) มีความยึดมั่นในค่านิยม 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน 6) เป็นผู้วิสัยทัศน์ และ 6) เป็นผู้สื่อสารที่ดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Warren Bennis & Burt Nanus

Bennis (1991) (อ้างถึงใน ญฐนิภา คุปรัตน์และประกอบ คุปรัตน์, 2545: น. 199) ได้เสนอลักษณะของผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำคือคนที่จัดการเกี่ยวกับความฝัน (Leader manage the dream) การได้รับเลือกหรือต้องอยู่ในสภานำนั้น ผู้นำต้องนำองค์การหรือระบบสังคมนั้นสู่อนาคตและมีสายตาที่กว้างไกล
2. ผู้นำคือผู้ที่ไม่กลัวที่จะทำผิด (Leaders embrace error) ผู้นำต้องพยายามทำให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นไม่กลายเป็นวิกฤติขององค์การ แต่พยายามเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นบทเรียนอันมีค่า
3. ผู้นำคือผู้ที่กระตุ้นให้เกิดการพูดสะท้อนกลับ (Leaders encourage reflective backtalk) ผู้นำต้องเป็นคนที่ไม่รู้สึกละอายใจเมื่อมีคนย้อนถาม เพราะไม่เข้าใจ หรือไม่เห็นด้วยในสิ่งที่พูด
4. ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการโต้แย้ง (Leader encourage dissent) ผู้นำควรเสนอความคิดในแง่มุมที่คนทั่วไปยังไม่เห็นด้วย ไม่เข้าใจ ให้เกิดการแย้งเกิดขึ้นที่เรียกว่า "ยั่วให้แย้ง"
5. ผู้นำคือคนที่ยึดมั่นในความดี (Leader possess the noble factor) ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์การใด ต้องมีบุคลิกของผู้นำที่เกิดจากความดี ความจริงใจ ความเสียสละ และความปรารถนาดีต่อส่วนร่วม สิ่งเหล่านี้เป็นคุณค่าสำคัญที่ส่งเสริมให้คนทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นซึ่งเป็นผู้นำแบบที่เรียกว่า transformational leader หรือผู้นำที่ทรงพลังในการเปลี่ยนแปลง
6. ผู้นำคือผู้ที่เข้าใจความหมายของการทำงานอย่างหลงใหล ในผลงาน (Leaders understand the Pygmalion effect In management) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำต้องหลงใหลอยากเห็นในสิ่งใหม่ ๆ ที่หวังจะให้เกิดขึ้น
7. ผู้นำเหมือน Center half หรือผู้นำในกองกลางในฟุตบอล ต้องรู้จักจ่ายบอล คือ ผู้นำต้องมองเกมให้ออก รู้ว่าควรส่งต่อไปทางไหน ควรจะตามเกมอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ
8. ผู้นำจะต้องมองเห็นการถ่วงดุล (Leader see the view) ผู้นำต้องมีความคิดที่ก้าวไกลสามารถหยั่งรู้แนวโน้มอนาคตได้
9. ผู้นำเข้าใจผลความเสียหายจากการลงทุน (Leader understand stakeholder symmetry) ผู้นำคือผู้ที่ต้องรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น ๆ
10. ผู้นำมีกุศโลบายที่จะสร้างเพื่อนร่วมงานและหุ้นส่วน (Leader create alliances and partnerships) ผู้นำคือคนที่สามารถทำให้ความคิดใหม่ ๆ ได้รับการสนับสนุน มีคนมาร่วมทุนในการเปลี่ยนแปลงด้วย

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ 1) ผู้นำคือคนที่จัดการเกี่ยวกับความฝัน 2) ผู้นำคือผู้ที่ไม่กลัวที่จะทำผิด 3) ผู้นำคือผู้ที่กระตุ้นให้เกิดการพูดสะท้อนกลับ 4) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการโต้แย้ง 5) ผู้นำคือคนที่ยึดมั่นในความดี 6) ผู้นำคือผู้ที่เข้าใจความหมายของการทำงานอย่างหลงใหล ในผลงาน 7) ผู้นำเหมือน Center half 8) ผู้นำจะต้องมองเห็นการณ์ไกล 9) ผู้นำเข้าใจผลความเสียหายจากการลงทุน 10) ผู้นำมีกลยุทธ์บายที่จะสร้างเพื่อนร่วมงานและหุ้นส่วน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood, Jantzi and Fernandez

ไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999: p. 213, p. 223; cited in Gunter (2001, p. 70) (อ้างใน รศ. ดร.สุนทร โคตรบรรเทา (2560: น. 159) สรุปว่า องค์การสถานศึกษาในอนาคต (School Organization in the Future) ต้องเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีความเชื่อมั่นสูง (High Reliability Learning Organization) ซึ่งอาศัยความต้องการในการรักษาเป้าหมายแกนของการเรียนรู้ (Core Purpose of Learning) ผสมกับความต้องการในการไปถึงผลลัพธ์ออกมา (outcomes) ขององค์การที่มีความเชื่อมั่นสูง (High-reliability Organizations) คือ องค์การที่เปรียบเสมือนหน่วยควบคุมระบบการจราจรทางอากาศ ซึ่งเป็นหมายจะต้องไปให้ถึง “ตลอดเวลา” มิฉะนั้น จะต้องมีการแสดงความไม่พอใจจากมหาชนเกี่ยวกับปัญหาความปลอดภัย มีข้อโต้แย้งว่าการคิด “ซึ่งมีการวางแผนล่วงหน้าในการมองเห็นภัยพิบัติ” ชนิดนี้กำลังเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในการปฏิรูปการศึกษา เพราะความล้มเหลวในการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานบนทอนประสิทธิผลของการเรียนรู้ทั่วทั้งระบบสถานศึกษา (Throughout the School System) และดังนั้นการไม่มีงานทำจึงเป็นผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ ไลธวูด และคณะ จึงโต้แย้งว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีวิธีการที่กว้างขึ้นและลึกขึ้น

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ไลธวูด, แจนสซีและเฟอร์นัน เดซ (Leithwood K. Jantzi D. & Fernandez, 1994, p.77-98) ประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)
2. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group goal consensus)
3. การเป็นแบบอย่าง (Modeling)
4. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing individual support)
5. การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing intellectual stimulations)

6. การคาดหวังพฤติกรรม การปฏิบัติ ในระดับ สูง (High performance expectation)

7. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent reward)

นอกจากนี้จากงานวิจัยหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม เขาพบว่า มีองค์ประกอบ 6 ด้านของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่

1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building school vision and goals)

2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

3) การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support)

4) การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values)

5) การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations)

6) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions)

ต่อมาได้เสนอเพิ่มเติมขึ้น อีก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 7) กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices) 8) ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support) 9) กำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา (Monitoring school activities) และ 10) เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของไลธวูดและทีมงาน เน้นการเรียนรู้ที่มีความเชื่อมั่นสูงและมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย ซึ่งต้องมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีการขับเคลื่อนตลอดเวลา ไลธวูดได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาไว้จำนวน 8 องค์ประกอบ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ผู้วิจัย ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางการสังเคราะห์

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

เบส (Bass, 1985, p. 43) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นลักษณะพฤติกรรมที่โดดเด่นของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และเกิดความยอมรับ เชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวผู้นำว่ามีความสามารถในการพาพวกเขาผ่านอุปสรรคไปได้ ผู้นำจึงเป็นสัญลักษณ์ของชัยชนะและความสำเร็จสำหรับผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ยังมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามประสบความสำเร็จตามพันธกิจ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารเพื่อให้ผู้ตามมั่นใจในการเดินทางไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้

เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 114) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าเป็นการที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างหรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยกย่องเคารพนับถือ และสร้างความศรัทธาให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน โดยผู้ตามจะพยายามมีพฤติกรรมคล้ายผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำควรทำเพื่อให้มีลักษณะนี้คือ การมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ผู้ตามเข้าใจ ผู้นำควรมีความสม่ำเสมอมากกว่าการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติ และเป็นคนที่เชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้นำควรมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และต้องการสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่นและกลุ่ม ผู้นำจะแสดงความเฉลียวฉลาด ความสามารถ ความตั้งใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมกับความแน่วแน่ในอุดมการณ์และค่านิยม ความมั่นใจของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความเชื่อมั่นของผู้ตาม ทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันโดยมีวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่แสดงความมั่นใจจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตัวเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยูกิล (Yukl, 2006: 317) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณีแต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง

เฮ้าส์ (House, 1997 อ้างถึงใน Yukl, 1998, p.299) ได้อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมีว่า เป็นผู้นำเชิงมั่นใจในตัวเองสูง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำด้วยความเต็มใจ ผู้นำเชิงบารมีจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกับผู้ตาม ให้ความหมายกับการทำงานของกลุ่มเพิ่มขึ้นและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้นำถ่ายทอดความคาดหวังในการทำงานที่สูงขึ้นแก่ผู้ตาม ตลอดจนทำให้ผู้ตามรู้จักลำดับความสำคัญของงาน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและรู้จักยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความมั่นใจว่าตนเองจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อโวลิโอ แบสและ (Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I., 1999, p. 441-462) กล่าวถึงภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-Inspiration Leadership) ว่าเป็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ผู้ตามเกิดการรับรู้ ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้ เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างสูงจากผู้ตามแต่ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตามแต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างความตระหนักแก่ผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

บาร์ริงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K., 2000, pp. 157-161) กล่าวถึงการสร้างบารมีว่า เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นผู้มีคุณธรรมร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม

ฮอกเกอร์ และ ไตรฟิโน (Hocker S.M. & Trofino J, 2003, pp. 208-213) กล่าวถึง การสร้างบารมีของผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้โดย การทำให้เห็นเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างการยอมรับของสมาชิกจากตัวอย่างผลสำเร็จของงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผลแล้วโดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญทั้งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคาดหวังในความรู้ ความสามารถของทีมงาน ด้านการยึดมั่นในค่านิยมที่ดี และการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การสร้างบารมี คือ การสร้างความคิด มีความสามารถพิเศษ สร้างพรสวรรค์ให้ มีในตัวเอง มีคุณลักษณะที่คนอื่นเห็นแล้วน่าเชื่อถือ ให้ความไว้วางใจ ซึ่งผู้นำจะต้องมีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามมีความจงรักภักดี มีความศรัทธา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้ รับมอบหมาย มีความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ

คูเซสและโพสเนอร์ (Kouzes J. M. & Posner B. Z, 2003, p. 98) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้ และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจท างาน การสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์การ และ คูเซสและโพสเนอร์ ได้เสนอคุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการมีบารมี (Charisma) ไว้ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความคิด มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ให้แก่ผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์นั้นประสบผลสำเร็จ โดยพวกเขาได้อธิบายหลักในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ

1.1) การมองไปข้างหน้า (Foresight) โดยผู้นำต้องสามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์กร

1.2) การมองโลกอย่างครอบคลุม (World view) โดยผู้นำสามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน

1.3) การมองย้อนอดีต (Hind sight) โดยการทบทวนสถานการณ์ในอดีต เช่น ผลงานที่สำเร็จ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงข้อผิดพลาด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

1.4) การรับรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง (Depth perception) ผู้นำต้องรู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง

1.5) รู้สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง (Peripheral vision) ผู้นำต้องศึกษาและรับรู้ แนวโน้ม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันองค์กรหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องหรือเป็นคู่แข่ง

1.6) การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) ผู้นำทำการทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2) การมีบารมี (Charisma) เป็นคุณสมบัติพิเศษของบุคคลที่ดึงดูดใจให้ผู้อื่นตามมีความกระตือรือร้น เกิดความเคารพนับถือ จงรักภักดีและไว้วางใจตนเองโดยอาศัยคุณลักษณะส่วนตัวและการแสดงออก

แบสและริกกีโอ (Bass & Riggio 2006, p. 6) กล่าวว่า เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่ โดยผู้นำจะต้องชื่นชม มีความเอาใจใส่ ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ตาม ผู้นำเป็นแบบอย่างเพื่อให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคนอื่น ผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและสามารถตัดสินใจได้

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นหนึ่งในลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการจัดการและทำงาน โดยเฉพาะในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีบารมีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการมองเห็นอนาคตและมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการบรรลุ เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม การสร้างบารมี ผู้นำที่มีบารมีสามารถสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และสร้างความศรัทธาในผู้ตาม ซึ่งทำให้พวกเขามีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ที่นำเสนอ ความรับผิดชอบ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจอย่างถูกต้องใน

สถานการณ์ต่างๆ ความจริงใจ ความจริงใจในการปฏิบัติต่อผู้อื่นช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และทำให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจในผู้นำ

เมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ดี มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้ตามมักจะเลียนแบบพฤติกรรมเหล่านั้น ทั้งนี้ทำให้การสร้างองค์กรที่มีคุณภาพและมีการเปลี่ยนแปลงที่บวกเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Idealized Influence)

แบส (Bass. B.M, 1985, pp. 68-71) อธิบายหลักในการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

(1) การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ทำหายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและเปิดโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

(1.1) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ทำหายความสามารถ

(1.2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

(1.3) การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

(1.4) สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

(1.5) ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

(2) การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานความเชื่อมั่นเป็นสิ่งยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำเชื่อมั่นทีมงานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

(3) การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (inspiring belief in the cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง แบส กล่าวว่า การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือท างานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้น ต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อความสำเร็จเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดีและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

(4) การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (making use of the Pygmalion effect or self-fuelling prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน และ บาร์เกอร์ (Barker. 1992: 160-166) อธิบายว่าการแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำและพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความคาดหวังหรือถูกคาดหวังจะทำงานไม่ได้ดี ได้อธิบายถึงการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ (Pygmalion Effect) ดังนี้

(4.1) พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้ นำระหว่างติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

(4.2) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

(4.3) การใช้ เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชานอกเวลาตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

(4.4) การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้พฤติกรรมต่างๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเองในผู้นำและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา

เบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus, 1985, p. 21) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจโดยทำทุกอย่างมีความหมายและท้าทายผู้ตามและงานของผู้ตาม ผู้นำให้โอกาสผู้ตามร่วมสร้างอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ สร้างความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการบรรลุซึ่งสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและอุทิศตัวหรือความผูกพันกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจคนรอบข้างโดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย ปลุกจิตวิญญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) และอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งในที่สุดผู้ตามก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับตนเองได้

ในทำนองเดียวกัน แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 145) และบาร์ริงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000, pp. 157-161) กล่าวสอดคล้องกันว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สอดคล้องกับ ทิชี และ ดีวานนา (Tichy N.M. & Devanna M. A, 1990, pp. 17-32) ได้ อธิบายจุดเริ่มต้นของการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบันโดยผู้นำได้กำหนดเป้าหมายใหม่ในอนาคตที่ดีกว่าเดิม สร้างการรับรู้และความตระหนักของสมาชิกในความจำเป็นและโอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการร่วมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อสื่อสารให้สมาชิก มองเห็นภาพที่ชัดเจนขององค์การในอนาคต และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติ และ แบส (Bass. B.M, 1985, p. 14) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำพยายามสร้างเกิดความรู้สึกท้าทายในการทำงานของผู้ตาม โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พยายามมองบรรยากาศในการทำงานในเชิงบวกในแนวทางเดียวกัน

คุก, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook Curtis W. Phillip Hunsaker & Robert E. Coffey, 1997, pp. 484-485), ได้กล่าวถึงการระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้อิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผลผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง เช่นเดียวกับ แบสและริกโก (Bass B.M. and R.E. Riggio, 2006, p. 6) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติไปในทางการสร้างวิสัยทัศน์และแนะนำ การมอบโอกาสในการทำงานให้แก่ผู้ตาม การทำงานเป็นทีม กระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี

ฮอกเกอร์ และ โทรฟิโน (Hocker S.M. & Trofino J, 2003, pp. 208-213) คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007, pp. 15-16) เชื่อว่า ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจริง เป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน สร้างความท้าทายในการทำงานโดยการกระตุ้นจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ พร้อมทั้งยกระดับความต้องการด้านแรงจูงใจให้สูงขึ้นนอกจากนี้ ฟูลแลน ไมเคิล (Fullan Michael, 2007, pp. 16-17) กล่าวว่าผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยผู้นำต้องสร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการจัดการหรือทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่รวมถึงการเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น และการสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ รวมถึงการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่พร้อมที่จะอุทิศเพื่อกลุ่ม พวกเขาตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ พร้อมทั้งมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังให้กำลังใจและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายและผลงานขององค์กรด้วย

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

แบส (Bass, B.M, 1985, pp. 43-45). ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้ โดยการทำให้ ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหานั้น รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์เข้าใจและใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาและแนวทางแก้ไข แบส ได้ศึกษาและยืนยันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานต่อองค์การ ผลงานวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้นและจากการศึกษาของ ฮาร์เวย์, รอยัล และเซาท์ (Harvey S. Royal M. and Stout D, 2003, pp. 245-255) ที่พบว่า องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถพัฒนาได้โดยหลักสูตรการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการกระตุ้นปัญญา แบส (Bass, 1985: 10) ได้อธิบายวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 วิธี ดังนี้ คือ

(1) การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

(2) การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการ

ทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย

(3) การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically oriented) โดยผู้นำเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

เช่นเดียวกับ เบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ

นอกจากนี้ ไบซิโอและคณะ (Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S, 1995, p. 5) วิลเลียม สเตียร์สและเทอร์บอร์ก (William Steer & Terborg, 1995, p. 87) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้สอดคล้องกัน คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่

สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ภายใต้การใช้หลักของเหตุและผล การให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์ และการให้ความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

แบสและริกโก (Bass B.M. and R.E. Riggio, 2006, p. 7) ให้ความหมายว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่หรืองานของผู้ตาม ค้นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา มีการกำหนดทางใหม่จากเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007, pp. 15-16) เชื่อว่า ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วยการใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและสนับสนุนให้หาวิธีการใหม่ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร โดยผู้ตามตอบรับการสนับสนุนจากผู้นำด้วยการคิดเชิงจินตนาการอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็น ผู้นำสามารถเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาและร่วมมือร่วมใจของทุกคนในการแก้ปัญหาร่วมกัน

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

แบส (Bass, B.M, 1985, pp. 82-91) กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้อง เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่ต่างกันไป ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้องโดยการมอบหมายให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้มีความสนใจในความต้องการให้ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้องทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญญาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกันเป็นผู้ที่

ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเขาได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

(1) การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม คือ

(1.1) การศึกษาความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการศึกษาความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

(1.2) การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

(1.3) การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถโดยพบว่าการได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน

(2) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

(2.1) ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง (Promoting Familiarity and contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

(2.2) ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลาการระดับเดียวกันและใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.4) การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (fulfilling the individual subordinate's desire for information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ หรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่าการสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็น

วิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจ ชักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

(2.5) ให้ ความสำคัญ ในความแตกต่างของบุคคล (attention to Differences among subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้ การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

(2.6) การให้ คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (individual counseling) ผู้นำ ต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการ ค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการ แก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

(3) การเป็นพี่เลี้ยง (Monitoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่าหรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าซึ่งส่งผลถึงการ พัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนาองค์การ และ เฮเนอร์ (Haynor.1994: 31) กล่าวว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการ สอนการเรียนรู้การดูแล (Caring) ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง คือการเพิ่มความ เป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่สมรรถนะการผลิตที่สูงขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ยูกัลล์ (Yukl, 1989, p. 17) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และ ยกย่องความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตาม ให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่ง ที่ผู้ตามจะทำได้เหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็ม ศักยภาพ

เบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994, p.2-6) ได้กล่าวว่า ผู้นำแสดงความ สนใจ เอาใจใส่ดูแลผู้ตามผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้ สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สามารถค้นหาและยอมรับในความแตกต่างสถานการณ์ ศักยภาพและความต้องการที่ต่างกัน ของผู้ตามแต่ละคน หาทางตอบสนองความต้องการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า โดยการสอนงานให้

คำปรึกษา สนับสนุน ช่วยเหลือส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละคน

นอกจากนี้ แบลและอวลิโอ (Bass & Avolio. 1994, p. 11) ไบซีโอและคณะ (Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S, 1995, p. 82) แบล ((Bernard M. Bass, 1997, p. 7). "อวลิโอ แบล และจุง (Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I, 1999, p. 31) และบาร์ลิงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000, p. 32) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคล ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้ โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร แบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะ หรือช่วยเป็นที่ปรึกษา (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมี ส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้าและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะ เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกัตถะบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน นอกจากนี้ แบลและริกโก (Bass & Riggio. 2006, p. 34) ยังได้ให้ความหมายว่าการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล หมายถึง เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะต้องพัฒนาผู้ตามให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นกว่าเดิมและเป็นผลสำเร็จโดยให้โอกาส การเรียนรู้สิ่งใหม่ที่สูงขึ้นผ่านการฝึกฝนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลจากการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ประกอบด้วย การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) การเน้นความแตกต่างระหว่าง บุคคล (individualized orientation) และ การเป็นที่ปรึกษา (mentoring)

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นแนวทางที่ สำคัญในภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาและสนับสนุนผู้ตามในรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยมีหลักการ และพฤติกรรมที่ชัดเจนดังนี้ 1) การมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Orientation): ผู้นำควรให้ ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยสนับสนุนในการฝึกฝนทักษะและ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเติบโตในอาชีพ 2) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่าง บุคคล (Individualized Orientation): ผู้นำควรตระหนักถึงความแตกต่างในความต้องการและ ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยปรับการสนับสนุนให้เหมาะสมกับแต่ละคน 3) การเป็นที่ปรึกษา

(Mentoring): ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ โดยเป็นแรงสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม โดยจัดเตรียมโอกาสในการเรียนรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การฟังและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น: ผู้นำควรมีทักษะในการฟังที่ดี เพื่อรับรู้ความต้องการและปัญหาของผู้ตาม และทำการปรับเปลี่ยนวิธีการสนับสนุนให้เหมาะสมกับแต่ละคน การให้การสนับสนุนในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและองค์กร โดยช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวกและสร้างสรรค์.

2.2 การพัฒนาชุดฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

โคลเบิร์ก และแทมเปิล (Kozberg and Tempel, 1969, p. 15. อ้างถึงใน ศรัณภัสร์ แวกโกเนอร์ 2562: น. 72) ได้กล่าวถึง ความหมายของชุดฝึกอบรมได้ว่า หมายถึงการจัดเครื่องมือในการอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสภาพการเรียนรู้ในแต่ละเรื่องให้เหมาะสมและตรงกับสภาพความต้องการของผู้เรียน ซึ่งชุดฝึกอบรมจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ชุดอุปกรณ์ฝึกอบรมชุดฝึกอบรม และโมเดลฝึกอบรม ดังนี้

1. ชุดอุปกรณ์ฝึกอบรม (Thinking Kits) หมายถึง การจัดระบบสื่อที่จำเป็นในระบบ การฝึกอบรมให้อยู่ในที่เดียวกันเพื่อง่ายต่อการแสวงหา และใช้สื่ออุปกรณ์ฝึกอบรมอาจจะแบ่งเป็นสื่อ สิ่งพิมพ์ เป็นสื่อหลัก และสื่อประสมหลัก

2. ชุดฝึกอบรม (Training Packages) หมายถึง การจัดระบบการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือ ชุดฝึกอบรมที่ผู้ให้การฝึกอบรมเป็นผู้ใช้ในการบรรยายหรือจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมในชุดฝึกอบรมจะประกอบด้วยคู่มือการใช้ชุดฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนเรียนหลังเรียนสื่อที่ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ในระบบการ ฝึกอบรมมีทั้งชุดฝึกอบรมที่ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลัก และชุดฝึกอบรมที่ใช้สื่อประสมเป็นหลัก ชุดฝึกอบรมที่ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก ส่วนใหญ่เรียกว่า ชุดเอกสารฝึกอบรม ที่ใช้สื่อประสมเป็นสื่อหลักเรียกว่าชุดฝึกอบรม ในด้านวิธีการฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมใช้ทฤษฎีการรับสารของ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ตามทฤษฎีบทเรียนโปรแกรม คือ การให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ทีละน้อยเป็นขั้นตอน ด้วยการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรงหรือได้มีโอกาสลงมือทำหรือคิดด้วยตนเอง 3. โมดูลฝึกอบรม (Modular Training) หมายถึง การจัดระบบการฝึกอบรมที่จัดเป็น ชุดฝึกอบรม (Training Packages) หลายชุดติดต่อกัน โมดูลฝึกอบรมมีทั้งที่เป็นโมดูล ฝึกอบรมสื่อ สิ่งพิมพ์เป็นหลัก และโมดูลฝึกอบรมสื่อประสม เป็นหลัก การฝึกอบรมที่จะทำให้ ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการพัฒนาความคิด มีความชัดเจนในเป้าหมายและทำให้เกิด

ความคิด จำแนกชุดฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ ชุดฝึกอบรมที่ศึกษได้ด้วยตนเอง (Self-Learning Module) และชุดฝึกอบรมที่สอน (Teaching Module) สรุปได้ว่า ชุดฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วย หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีการ สื่อและการศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือวิชาใดวิชาหนึ่งที่รวบรวม อย่างเป็นระบบในกระบวนการฝึกอบรมโดยทั่วไป

พารีก และราว (Pareek & Poa. 1980, p. 92. อ้างถึงในรังสรรค์ ปุทอง 2562: น. 54) ได้กล่าวถึงชุดฝึกอบรมว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของหลักสูตรฝึกอบรมแบบยัดตัววัตถุประสงค์ ที่รวมบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่วัตถุประสงค์การฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม วิธีการสอน และการศึกษาการฝึกอบรมเข้าไว้ทั้งหมด (Self-contained unit) ชุดฝึกอบรมเป็นหลักสูตรฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่ง โดยแบ่งได้เป็นทั้ง แบบที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self-learning Module) และแบบชุดฝึกอบรมที่ใช้นสอน (Teaching Module)

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : น. 140) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรใน 3 ด้าน

1. ด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามต้องการส่งผลต่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร
2. ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร
3. ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคตและมีความรู้ ความมั่นใจ ที่จะดูแลรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมายประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล 2550: น. 149-150)

ชูชัย สมितिไกร (2556: น. 8) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ยุทธ ไกยวรรณ (2559: น. 1) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติงานได้ มีทักษะมีความชำนาญหรือสร้างเสริมวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลและทันสมัยทันเหตุการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งทั้งหลาย แต่การฝึกอบรมที่ดีจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม ดังนั้น การจัดฝึกอบรมผู้จัดฝึกอบรมจะต้องอาศัยหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาตามกระบวนการที่ถูกต้องและ

เหมาะสมเชื่อถือได้ จึงจะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมน่าสนใจและตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เข้าฝึกอบรม

วิชัย วิศวกุลวานิช (2559: น. 96) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนการเตรียมตัวคนให้พร้อมเพียงเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

รังสรรค์ ปุ่ทอง (2562: น. 53) กล่าวว่า เป็นสื่อการฝึกอบรมแบบประสมที่กำหนดวิธีการสอนของวิทยากร และกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งระบุเอกสาร วัสดุอุปกรณ์และแบบทดสอบที่ใช้ฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนในการสร้างอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยสี่ เนื้อหา วัสดุ อุปกรณ์ ที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มพูนทักษะ เปลี่ยนแปลงเจตคติมีความสามารถที่สูงขึ้น

ประภา เทียนสุวรรณ (2563: น. 116) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาและเสริมสร้าง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างถูกต้องเหมาะสม

สรุปได้ว่า การพัฒนาชุดฝึกอบรมคือกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบซึ่งมุ่งเน้นการสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร โดยกระบวนการนี้ประกอบไปด้วยการสร้าง การทดลองใช้ การศึกษา และการปรับปรุงชุดฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1: การศึกษา สำรวจ และสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2: การออกแบบและสร้างชุดฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3: การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 4: การศึกษาและปรับปรุงชุดฝึกอบรม

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดทำให้กับพนักงานทั้งเก่าและใหม่ โดยตั้งแต่เริ่มเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญให้กับพนักงานเพื่อให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมจึงมีประโยชน์ต่อ พนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร (สุรชัย เคนสุโพธิ์, 2560, น. 10)

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อพนักงาน มีดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ศักยภาพของบุคคลในองค์กร หากพนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงตาม

2. การฝึกอบรมสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3. การฝึกอบรมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ เพิ่มเติมประสบการณ์ ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนโยกย้ายงานในตำแหน่งใหม่ได้

4. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมความรู้ และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง

5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน แลพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

6. การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจที่ดี ช่วยลดการลาออกได้

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ในการสอนงาน และในการปฏิบัติงาน ได้รับความไว้วางใจ

2. การฝึกอบรมช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้มีเวลาในการวางแผนงานต่าง ๆ ได้ เนื่องจากลูกน้องมีทักษะที่ดีในการทำงานทำให้ไว้วางใจให้ลูกน้องทำงานได้

3. การฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่กังวลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อองค์กร มีดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์กรตามที่ต้องการ

2. การฝึกอบรมทำให้สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ในกรณีที่พนักงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

3. การฝึกอบรมช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงานให้องค์กรได้รับความเชื่อมั่น และไว้วางใจจากหน่วยงานภายนอก

4. การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้องค์การลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน

5. การฝึกอบรมพนักงานช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การขาดแคลนแรงงานบางประเภท

(ชูชัย สมितिไกร., 2556, น. 18-19) อ้างถึงใน Johnson. 1976; McGehee & Thayer.1961 กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากร การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงสินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนั้นยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์การมีกำลังทดแทนได้ทันเวลาที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

7. ช่วยเตรียมบุคลากรก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้อุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยก่อให้เกิดความราบรื่นและลดความขัดแย้งในการประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญให้กับพนักงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ส่งผลให้ผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ซึ่งความรู้ในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำ

2. เพื่อพัฒนาทักษะ (skill) ให้เกิดความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ความสามารถให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอย่างเทคโนโลยีเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีความทันสมัยและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประกอบกับการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต้องตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างรวดเร็วเนื่องจากการแข่งขันกันทางธุรกิจค่อนข้างสูง การพัฒนาทักษะจะกระทำแบบรายบุคคลหรือกลุ่ม ก็สามารถกระทำได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้เรียนรู้

3. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ/ทัศนคติ (Attitude) การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นที่จะให้พนักงานมีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ซึ่งถ้าหากพนักงานมีความคิด หรือความเชื่อเดิม ๆ ที่ฝังอยู่ก็จะทำให้ไม่เกิดเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้โดย ดังนั้น การฝึกอบรมด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติจึงมีวิธีการฝึกอบรมหลายรูปแบบผู้จัดการด้านการฝึกอบรมจะมีการศึกษาและมีการวางแผนในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาในด้านนี้อย่างชัดเจน

4. เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ไปในทางที่ดีขึ้นให้ให้เหมาะสมกับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือรองรับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและการให้บริการ

5. เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน การฝึกอบรมต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความทันสมัย และเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัยต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

6. เพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานองค์การจะต้องมีหน้าที่ในการฝึกอบรมให้พนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ลดความเสียหายในการทำงาน

7. เพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมเป็นช่วยให้พนักงานสามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เนื่องจากเมื่อได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องก็ยิ่งทำให้พนักงานมีความชำนาญ ผลผลิตก็ย่อมมากขึ้น

8. เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิต หากพนักงานทำงานถูกต้อง หรือมีความชำนาญย่อมทำให้ไม่เกิดความผิดพลาด ช่วยลดของเสียที่เกิดขึ้นในการทำงาน

9. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ

10. เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของบุคลากร การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การฝึกอบรมจะช่วยการลาออกของพนักงาน เนื่องจากเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเองทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ และพัฒนางานในหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

11. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อสร้างศักยภาพให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ที่องค์กรได้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของพนักงาน (สุรชนี เคนสุโพธิ์., 2560, น. 7-8)

(ชูชัย สมितिไกร., 2556, น. 8-9) อ้างถึงใน Wexley & Latham, 2002 ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เช่น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ จุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานของตนเองการตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง ฯลฯ

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งจะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานแต่หากขาดแรงจูงใจใน

การทำงานแล้วบุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการฝึกอบรมมี 11 ข้อ คือ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ 2) เพื่อพัฒนาทักษะ 3) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ/ทัศนคติ 4) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 5) เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน 6) เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน 7) เพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน 8) เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิต 9) เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน 10) เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของบุคลากร 11) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน

ประเภทของการฝึกอบรม

ประเภทของการฝึกอบรม (วิลาวรรณ รพีพิศล., 2547, น.150)

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Induction) เป็นการให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่เข้ามาใหม่ เพื่อชี้แนะหรือแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร นโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ ขอบเขตในหน้าที่และตำแหน่งในการทำงาน

2. การฝึกอบรมโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้นิยมใช้กันมาก เป็นการฝึกอบรมให้ลงมือทำงานจริงใช้สถานที่และสภาพแวดล้อมจริงในการฝึกอบรม และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมมีความเก่งและชำนาญมากขึ้น ก็จะค่อย ๆ เพิ่มความรับผิดชอบในงานให้สูงขึ้น

3. การฝึกอบรมช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะใช้บุคลากรประเภทช่างฝีมือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนาญเฉพาะด้าน

4. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง

5. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) การฝึกอบรมประเภทนี้จะทำงานจัดเป็นหลักสูตรพิเศษขึ้นมาเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ทางองค์กรจะส่งบุคลากรเพื่อไปฝึกอบรมยังสถาบันการศึกษา หรือไปยังในองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาตนเองที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพของงานและเกิดผลเสีย่น้อยที่สุด

(ชูชัย สมितिไกร., 2556, น. 10-13) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมสามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภทจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ลักษณะนี้บ่งบอกถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์การ (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้ เป็นสิ่งที่องค์การจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลาการฝึกอบรมและเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์การสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์การอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคนและงบประมาณให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้ง การศึกษาผลการฝึกอบรม

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่องค์การจัดขึ้นเอง แต่เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะเป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การภายนอกที่บริหารจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่น ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายองค์การ

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่า การฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้กระทำโดยการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์การไว้เป็นการชั่วคราวจนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) งานฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้บริหารระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

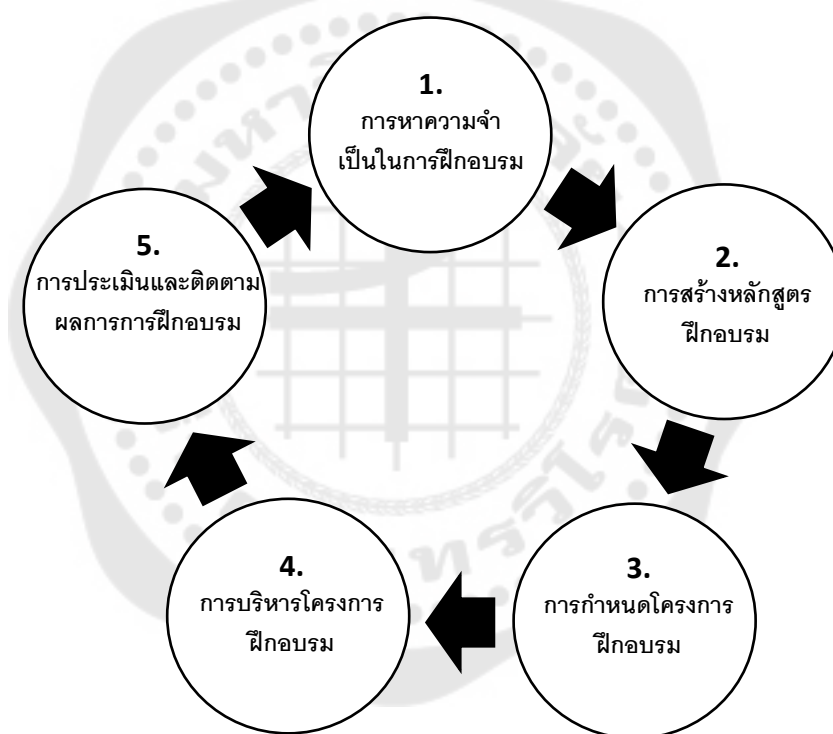
4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมสามารถแบ่งประเภทหลักได้ 5 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรมโดยการให้ลงมือปฏิบัติจริง 3) การฝึกอบรมช่างฝีมือ 4) การฝึกงาน 5) การฝึกอบรมพิเศษ และยังจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ 1) แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์นี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการ 2) การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม ฝึกอบรม เกณฑ์นี้แบ่ง

บอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย 3) ทักษะที่ต้องการฝึก คือ สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม 4) ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม คือ ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง “กระบวนการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทศนคติ (Attitude) หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสพการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้” (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2562, 1-4)



ภาพประกอบ 5 แสดงถึง “กระบวนการฝึกอบรม”

ดังที่ระบุในแผนภาพดังกล่าวข้างต้น กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนซึ่งผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานุคลากรแต่ละโครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เปิดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์

และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อ ๆ สำหรับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมได้ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงานว่า มีปัญหาเรื่องใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประสิทธิภาพใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง ด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) หรือประสบการณ์ (Experience) ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียนลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็นตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกลงไปได้ หรืออาจทำให้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการบรรยายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วัน เวลา สถานที่อบรม ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญ คือ

ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการ และค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดโครงการฝึกอบรม เพราะการดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วยจึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหารโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยาพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรม อันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็ต้องนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบในการจัด ฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกันในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าควรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

(ชูชัย สมितिไกร., 2556, น. 44–48) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการฝึกอบรม
 อย่างเป็นระบบว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (needs assessment) เป็น
 ขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่
 จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ต้องวิเคราะห์ 3
 ประการ คือ การวิเคราะห์องค์การ (organizational analysis) การวิเคราะห์งาน (job analysis)
 และการวิเคราะห์บุคคล (person analysis)

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. ตัดสินและออกแบบโครงการฝึกอบรม
4. สร้างเกณฑ์สำหรับการศึกษาผล
5. การจัดฝึกอบรม
6. ศึกษาผลการฝึกอบรม

ธัญมัย แฉล้มเขตต์ (2559: 68) อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาลี (2545: 25-28) ให้แนวคิด
 เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมว่าควรดำเนินการขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร
2. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาคืออะไร
3. สาเหตุนั้นแก้ไขโดยใช้การฝึกอบรมได้ไหม
4. ตรวจสอบยืนยันความจำเป็นในการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม
6. จัดดำเนินการฝึกอบรม
7. ศึกษาและติดตามผลการฝึกอบรม

ธัญมัย แฉล้มเขตต์ (2559: 68) อ้างถึงใน แนดเลอร์ (Nadler. 1982: 184) ให้แนวคิด
 เกี่ยวกับกระบวนการการฝึกอบรมว่าประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรม
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการอบรม
5. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม

7. เลือกอุปกรณ์หรือสื่อในการฝึกอบรม

8. ดำเนินการฝึกอบรม

9. ศึกษาและติดตามการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถจัดระบบให้มีประสิทธิภาพได้ โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้: 1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment): ขั้นตอนแรกสุดคือการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและสิ่งที่ต้องการในอนาคต ทั้งในด้านทักษะและความรู้ของบุคลากร 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Curriculum Development): หลังจากทราบความจำเป็นแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้น ควรพิจารณาเนื้อหาที่เหมาะสมและวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ 3) การกำหนดโครงการฝึกอบรม (Training Program Design): ในขั้นตอนนี้จะมีการวางแผนโครงการฝึกอบรม รวมถึงการกำหนดเวลา สถานที่ และวิธีการดำเนินการของการฝึกอบรม 4) การบริหารโครงการฝึกอบรม (Training Program Implementation): การดำเนินการฝึกอบรมเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ โดยการให้การฝึกอบรมตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้ ควรมีการจัดการทรัพยากรและผู้เข้าร่วมอย่างมีระเบียบ 5) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม (Evaluation and Follow-up): หลังจากการฝึกอบรม สิ่งสำคัญคือการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมถึงการติดตามผลหลังจากฝึกอบรมเพื่อนำมาปรับปรุงในอนาคต

ในส่วนของ กระบวนการฝึกอบรมแบบ ASTD (American Society for Training & Development) จะมีการเน้นย้ำถึงวิธีการที่มีระบบในการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งการยึดตามแนวทางสากลนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของตลาดและองค์กร.

สมาคมฝึกอบรมและพัฒนาแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (ASTD : 2013) American Society for Training and Development (อ้างอิงจากการสัมมนา ‘Training Manager Seminar : The World Bank, Washington D.C.) (อ้างถึงใน ศรัณภัสร์ แวกโกเนอ์ 2562, น. 70-71) เมื่อพิจารณาในประเด็นของกระบวนการฝึกอบรม การจัดทำโครงการในการฝึกอบรม กับ การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม และ การศึกษาผลการฝึกอบรม กับ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ณ. จุดนี้เราพิจารณาในเบื้องต้นได้ว่า การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และหลังจากที่ได้ลงมือดำเนินการฝึกอบรม

ไปแล้ว การศึกษาผลการฝึกอบรมก็จะมุ่งเน้นที่การวัดผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่าบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (อ้างอิงจากการสัมมนา 'Training Manager Seminar : The World Bank, Washington D.C.)

สรุปกระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ของ ASTD.

1. การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Assessment Process) คือการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การระบุหรือกำหนด เกี่ยวกับความบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญงาน และตกลงใจว่าปัญหาที่ค้นพบนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Objective Setting Process) คือการระบุถึงสภาพการณ์ทั่วไปที่ต้องการจะบรรลุ ไปให้ถึง และคงสภาพการณ์เช่นนั้นไว้ให้คงที่คงเส้นคงว่า ตลอดไป (General Conditions to be reached and maintained) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือปัญหาในการฝึกอบรมที่ค้นพบตามกระบวนการขั้นตอนของวงที่ 1 “การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม”

3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Program Design Process) คือกระบวนการในการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่ค้นพบจากการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ.-

ส่วนที่ 1. หลักสูตรและหัวข้อวิชาการในการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2. งานธุรการโครงการฝึกอบรม (เพื่อสนับสนุนหลักสูตรให้ประสบความสำเร็จ)

4. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation Process) คือขั้นตอนของการลงมือในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการฝึกอบรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของ KUAS ซึ่งเทคนิคต่าง ๆ จะประกอบไปด้วย.-

เทคนิคที่ 1. เน้นที่ตัววิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมสัมมนา เช่นการพูด การบรรยาย

เทคนิคที่ 2. เน้นที่กลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นการแบ่งกลุ่มย่อย การฝึกปฏิบัติ การลง Work shop, Team Work Building, T-Group, Group Dynamics, Walk Rally

เทคนิคที่ 3. เน้นที่ใช้ไฮเทคอุปกรณ์ เช่น OHP LCD Visualizer VDO ICT. PLAID.

5. การศึกษาผลการฝึกอบรม (Evaluation Process) คือกระบวนการในการวัดผลการฝึกอบรมและทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เกณฑ์ในการฝึกอบรม หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPLs) การศึกษาคือการตัดสินคุณค่าที่วัดได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของการฝึกอบรมหรือไม่ ขนาดไหน เพียงใด การศึกษาจะแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ด้านที่ 1. การศึกษาความพึงพอใจ (Reaction Evaluation) เป็นการวัดความคิดเห็น ทศนคติ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อ หลักสูตร วิทยากร การต้อนรับ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ด้านที่ 2. การศึกษาการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการวัดผลการเรียนรู้ เช่นการทดสอบความรู้ การมอบหมายให้จัดทำแผน โครงการต่าง ๆ หรือการให้แก้ปัญหาตามกรณีศึกษาที่กำหนด

ด้านที่ 3. การศึกษาพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเปรียบเทียบ ก่อน-หลัง การฝึกอบรม และการติดตามผลการปรับเปลี่ยน ทศนคติ ท่าทีในการปฏิบัติงาน เช่นการให้บริการลูกค้า การบริหารจัดการลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย เป็นต้น

ด้านที่ 4. การศึกษาผลลัพธ์ (Result Evaluation) เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มยอดขาย การลดอุบัติเหตุ ต่าง ๆ เป็นต้น

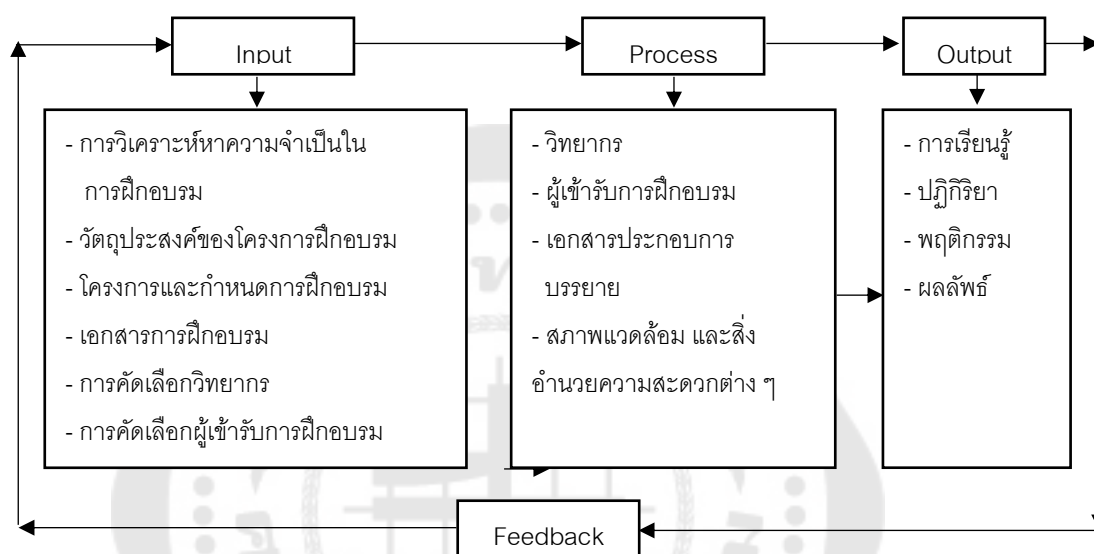
สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินการแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากขาดขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่ง ก็ จะส่งผลให้ภาพรวมของการฝึกอบรมไร้ประสิทธิภาพไปด้วย มีกระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การศึกษาผลการฝึกอบรม ทั้งก่อน - หลังการฝึกอบรม

การศึกษาผลการฝึกอบรม

ธัญมัย แฉล้มเขตต์ (2559: 70) อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาลี (2545: 68-69) ได้เสนอ แนวคิดการศึกษาผลการฝึกอบรมว่าควรจะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญในแต่ละส่วนของระบบการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Input) 2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) 3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Output)

โดยแต่ละส่วนจะมีปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา หรือตรวจสอบในการศึกษาผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังรายละเอียดในรูปแบบการศึกษาผลในระบบการฝึกอบรม ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาในการศึกษาผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ที่มา: ชาญ สวัสดิ์ดี, (2545). คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. หน้า 69.

สรุปได้ว่า การศึกษาผลการฝึกอบรมต้องคำนึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Input) 2) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) 3) ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Output) ทำให้ได้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

การใช้สื่อประสมเพื่อการฝึกอบรม

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2546: 37) สรุปการใช้สื่อประสมเพื่อการศึกษาไว้ดังนี้

1. ดึงดูดความสนใจ บทเรียนสื่อประสมในลักษณะสื่อหลายมิติที่ประกอบด้วยภาพกราฟิกภาพเคลื่อนไหวแบบวีดิทัศน์ และเสียง นอกเหนือไปจากเนื้อหาตัวอักษรจะดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้เป็นอย่างดีและช่วยในการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนด้วย

2. การสืบค้นเชื่อมโยงฉบับไว ด้วยสมรรถนะของการเชื่อมโยงหลายมิติทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ได้กว้างขวางและหลากหลายอย่างรวดเร็ว โดยไม่จำเป็นต้องเรียนไปตามลำดับเนื้อหา

3. การโต้ตอบระหว่างสื่อและผู้เรียน บทเรียนสื่อประสมจะมีจุดเชื่อมโยงหลายมิติเพื่อให้ผู้เรียนและสื่อมีปฏิสัมพันธ์กันได้ในลักษณะสื่อประสมเชิงโต้ตอบ

4. ให้สารสนเทศหลากหลายด้วยการใช้ซีดีและดีวีดีในการให้ข้อมูลและสารสนเทศในปริมาณที่มากมายและหลากหลายรูปแบบเกี่ยวกับเนื้อหาบทเรียนที่สอน

5. ทดสอบความเข้าใจ ผู้เรียนบางคนอาจจะไม่กล้าถาม ข้อสงสัยหรือตอบคำถามในห้องเรียน การใช้สื่อประสมจะช่วยแก้ปัญหาในสิ่งนี้ได้โดยการใช้ลักษณะการศึกษารายบุคคล

6. สนับสนุนความคิดรวบยอด สื่อประสมสามารถแสดงสารสนเทศเพื่อสนับสนุนความคิดรวบยอดของผู้เรียน โดยการเสนอสิ่งที่ให้ตรวจสอบย้อนหลังและแก้ไขจุดอ่อนในการเรียน

2.3 แนวคิดการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม

แนวคิดแบบ Active Learning

Active Learning เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยกระบวนการคิดขั้นสูง กล่าวคือ ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการศึกษาจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ เป็นไปอย่างมีความหมายและนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาพร พงษ์พิบูล, 2556, อ้างถึงในเบญจวรรณ ศรีกุล 2561, น. 153 - 155) ลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning เป็นดังนี้ (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2553)

1. เป็นการเรียนการสอนที่พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหาและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
2. เป็นการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด
3. ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้และจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนทั้งในด้านการสร้างองค์ความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน

5. ผู้เรียนเรียนรู้ความรับผิดชอบร่วมกัน การมีวินัยในการทำงาน และการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ

6. เป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน พุด ฟัง คิดอย่างลุ่มลึก ผู้เรียนจะเป็นผู้จัดระบบ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง

8. เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูลข่าวสาร หรือสารสนเทศ และหลักการความคิด รวบยอด

9. ผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง

10. ความรู้เกิดจากประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้ และการสรุปบทวนของผู้เรียน

ลักษณะสำคัญของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน มีดังนี้

1. ความรู้เกิดจากประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้ และการสรุปบทวนของผู้เรียน

2. เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหา การนำความรู้ ไปประยุกต์ใช้

3. เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

4. เป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน พุด ฟัง คิด

5. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง

6. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ และหลักการ สูการสร้างความคิดรวบยอด

7. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างองค์ความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และ ร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน

8. ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้และจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9. ผู้เรียนได้เรียนรู้ความรับผิดชอบร่วมกัน การมีวินัยในการทำงาน และการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ

10. ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง

การจัดการเรียนการสอนที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้แบบ Active Learning

กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning อาจแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1. กิจกรรมรายบุคคล (Individual activities)
2. กิจกรรมเป็นคู่ (Paired activities)
3. กิจกรรมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal small group)'
4. โครงการที่ให้ผู้เรียนทำร่วมกัน (cooperative student project)

บทบาทของอาจารย์ผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวทางของ Active Learning ดังนี้ (ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ, 2550) จัดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน กิจกรรมต้องสะท้อน ความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนและเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงของผู้เรียน

1. สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และการเจรจาโต้ตอบที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี กับผู้สอนและเพื่อนในชั้นเรียน
2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นพลวัต ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมรวมทั้ง กระตุ้นให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้
3. จัดสภาพการเรียนรู้แบบร่วมมือ ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือในกลุ่มผู้เรียน
4. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ท้าทาย และให้โอกาสผู้เรียนได้รับวิธีการสอนที่หลากหลาย
5. วางแผนเกี่ยวกับเวลาในการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของเนื้อหา และกิจกรรม
6. ครูผู้สอนต้องใจกว้าง ยอมรับในความสามารถในการแสดงออก และความคิดของผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน รวมทั้งสามารถใช้ได้กับนักเรียนนักศึกษาทุกระดับ ทั้งการเรียนรู้เป็นรายบุคคล การเรียนรู้แบบกลุ่มเล็ก และการเรียนรู้แบบกลุ่มใหญ่ รูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ที่นิยมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการเรียนรู้ เนื้อหา เวลา และจำนวนของนักเรียน จากการสังเคราะห์ตัวอย่างรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะ

ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แบบ Active Learning ได้ดี ของ McKinney (2008), วิทวัส ดวงภูมิเมศ และวาริรัตน์ แก้วอุไร (2560) เยาวเรศ ภัคดีจิตร (2557) สรุปได้รูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ Active Learning ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนคิดเกี่ยวกับประเด็นที่กำหนดแต่ละคน ประมาณ 2-3 นาที (Think) จากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดกับเพื่อนอีกคน 3-5 นาที (Pair) นำเสนอความคิดความเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด (Share)

2. การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยจัดเป็นกลุ่มๆ ละ 4-6 คน สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในส่วนตน และส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review Sessions) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทบทวนความรู้และพิจารณาข้อสงสัยต่างๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ โดยครูจะคอยช่วยเหลือกรณีที่มีปัญหา

4. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนนำเกมเข้ามาบูรณาการในการเรียนการสอน ซึ่งใช้ได้ทั้งในขั้นการนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นการสอน การมอบหมายงานและขั้นการศึกษาผล

5. การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ดูวิดีโอ 5-20 นาที แล้วให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ดู อาจโดยวิธีการพูดโต้ตอบกัน การเขียน หรือ การร่วมกันสรุปเป็นรายการกลุ่ม

6. การเรียนรู้แบบโต้วาที (Student Debates) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อยืนยันแนวคิดของตนเองหรือกลุ่ม โดยผู้สอนกำหนดหัวข้อหรือประเด็น ฝึกการทำงานเป็นกลุ่ม แบ่งกลุ่มเพื่อให้สมาชิกแต่ละกลุ่มไปค้นคว้าหาข้อมูล เพื่อใช้สำหรับนำเสนอหน้าชั้นเรียน ฝึกซ้อมและเตรียมตัวด้านการพูด นำเสนอเป็นการฝึกฝนด้านความคิดและฝึกทักษะการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจ การออกเสียง สำเนียงการพูดให้ผู้อื่น สนใจ คล้อยตาม และแฝงไปด้วยความสนุกสนาน

7. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสร้างแบบทดสอบจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น ให้ผู้เรียนเขียนคำถามและตัวเลือกของคำตอบ จากเรื่องที่เรียน และผลัดกันถามตอบกับเพื่อน

8. การเรียนรู้แบบกระบวนการวิจัย (Mini-research Proposals or Project) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่อิงกระบวนการวิจัย โดยให้ผู้เรียนกำหนดหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ เรียนรู้ตามแผน สรุปความรู้หรือสร้างผลงาน และสะท้อนความคิดให้สิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือ อาจเรียกว่าการสอบแบบโครงงาน (Project-based Learning) หรือ การสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning)

9. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้อ่านกรณีตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จากนั้นให้ผู้เรียนวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ปัญหาภายในกลุ่ม แล้วนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด

10. การเรียนรู้แบบการเขียนบันทึก (Keeping Journals or Logs) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจดบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้พบเห็น หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน รวมทั้งเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับบันทึกที่เขียน

11. การเรียนรู้แบบการเขียนจดหมายข่าว (Write and Produce a Newsletter) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนร่วมกันผลิตจดหมายข่าว อันประกอบด้วย บทความ ข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสาร และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วแจกจ่ายไปยังบุคคลอื่น ๆ

12. การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด (Concept Mapping) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนออกแบบแผนผังความคิด เพื่อนำเสนอความคิดรวบยอด และความเชื่อมโยงกันของกรอบความคิด โดยการใช้เส้นเป็นตัวเชื่อมโยง อาจจัดทำเป็นรายบุคคลหรืองานกลุ่ม แล้วนำเสนอผลงานต่อผู้เรียนอื่นๆ จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคนอื่นได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

13. การเรียนรู้แบบแสดงบทบาทสมมติ (Anchored Instruction) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนได้แบ่งกลุ่มและกำหนดสถานการณ์ให้ และให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันแสดงความคิดเห็น หาข้อมูลในสถานการณ์ที่ได้และออกมาแสดงท่าทาง ใช้บทสนทนา รวมถึงเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นความรู้สึกต่อสถานการณ์นั้นๆ ด้วย

14. การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนตั้งคำถามในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นคำถามเชิงท้าทาย มุ่งเน้นพัฒนาความคิดของผู้เรียนซึ่งลักษณะคำถามตามระดับชั้นของ Bloom คือ ถามความรู้ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถ

ต่อข้อเท็จจริงได้ เช่น ใคร (Who) อะไร (What) เมื่อไหร่ (when) ที่ไหน (where) ถามความเข้าใจ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถอธิบายด้วยคำพูด มักใช้คำว่า อย่างไร (how) ถามการนำไปใช้ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ได้ ถามการวิเคราะห์ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถจำแนกแยกแยะเรื่องราวต่างๆ ได้ ถามการสังเคราะห์ เป็นคำถามที่ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด สรุปเป็นหลักการหรือแนวคิดใหม่ ถามการศึกษาค่า เป็นคำถามที่ให้เรียนตีคุณค่า โดยใช้ความรู้ความรู้สึก

15. การเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิค STAD (Student Teams Achievement Division) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยทุกคนจะต้องพัฒนาความรู้ของตนเองในเรื่องที่ผู้สอนกำหนด ซึ่งจะมีการช่วยเหลือทบทวนความรู้ให้แกกัน มีการทดสอบเป็นรายบุคคลแทนการแข่งขัน และรวมคะแนนเป็นกลุ่ม กลุ่มที่ได้คะแนนมากที่สุดจะเป็นฝ่ายชนะเหมาะสำหรับใช้ในการเรียนการสอนในบทเรียนที่มีเนื้อหาไม่ยากเกินไป

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง มีรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ถึง 15 รูปแบบ โดยผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ทั้งรายบุคคลและแบบกลุ่มโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ เวลา และผู้เรียน

3. หลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 หลักธรรมเกี่ยวกับอิทธิบาท 4

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ความหมายและความสำคัญของหลักอิทธิบาท 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต, หน้า 231, 2550) ได้ให้ความหมายของอิทธิบาท 4 ว่า คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายมี 4 อย่าง คือ 1. ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ไฟใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป 2. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่น ประກอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อุตุน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง 3. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งนั้น ด้วยความคิด เอาจิตผูกใจไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลือนลหายไป อุทิศตัวอุทิศใจให้สิ่งที่ทำ 4. วิมังสา

ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

พุทธทาสภิกขุ (2537) ได้กล่าวถึงหลักอิทธิบาท แยกออกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐานเชิงรอง ดังนั้น อิทธิบาท จึงแปลว่ารากฐานแห่งความสำเร็จ มี 4 อย่าง คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนกิจการงานให้ถึงความสำเร็จ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ อิทธิบาท 4 ฉันทะ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป วิริยะ คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง จิตตะ คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลหายไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ วิมังสา คือ หมั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไข ปรับปรุง

ว. วัฒนเมธี (2553, หน้า 74) กล่าวว่า ผู้ที่ใฝ่หาความสำเร็จ ต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานควรจะนำเอาโปรแกรมทองคำ ที่จะทำให้คนเราประสบความสำเร็จในอาชีพหน้าที่การงาน นั่นคือ อิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา มาใส่ลงในระบบชีวิตตนเอง ผู้ที่นำเอาซอฟต์แวร์ทองคำทั้ง 4 นี้มาใส่ลงในจิตสันดานของตน ย่อมประสบความสำเร็จความสำเร็วจิตการงาน อย่างแน่นอน

พระโฆสิต โฆสิตธมฺโม (2559) กล่าวว่า อิทธิบาท 4 ทางแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยหลัก 4 อย่าง ได้แก่ 1) ฉันทะ คือ ความพอใจ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป 2) วิริยะ คือ ความเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง 3) จิตตะ คือ ความคิดจดจ่อ จิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลหายไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และ 4) วิมังสา คือ ความสอบสวนไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

พระมหาวิจิตร อินฺทมฺโม, (2564) อิทธิบาท 4 หมายถึง หลักธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ต่างๆ เป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานต่างๆ ตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วยฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิด) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง)

สรุปได้ว่า อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ มี 4 อย่างคือ 1. ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป 2. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่น ประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง 3. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลือนลนไป อุทิศตัวอุทิศใจให้สิ่งที่ทำ 4. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

3.1.2 องค์ประกอบของหลักอิทธิบาท 4

มหาหมกุฏราชวิทยาลัย (2549, หน้า 94) ให้ความหมาย อิทธิบาท คือคุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ 4 อย่าง ได้แก่ 1) ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) 2) วิริยะ (ความเพียรประกอบสิ่งนั้น) 3) จิตตะ (เอาใจฝึกใฝ่ในสิ่งนั้นไม่ทอดธุระ) 4) วิมังสา (หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น)

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2565) หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการนั้นๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี 4 ข้อ คือ

1. ฉันทะ มีใจรัก คือ พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือ เพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2. วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดทิ้ง ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

3. จิตตะ เอาใจฝึกใฝ่ คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลน ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

4. วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

รศ. กลล ฉายาวัฒน์ (2554) อธิบาบท 4 เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ประกอบด้วย

1. ฉันทะ ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย
2. วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ความอดทน อดกลั้น บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก
3. จิตตะ ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อยใจให้ห่างไปไหน
4. วิมังสา ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณา หมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อสงสัยจนเกิดเลย บกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลอง และคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง

ว. วัฒนเมธี (2553, หน้า 74-75) ได้ให้องค์ประกอบของอิทธิบาท 4 นั้น มีสาระสำคัญดังนี้ คือ

1. ฉันทะ ได้แก่ ความพอใจที่จะทำ คือ ก่อนจะลงมือทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง เราจะต้องมีความรักความพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มเปี่ยม ไม่ใช่เห็นคนอื่นเขาทำประสบความสำเร็จแล้วก็ทำตามเขา ทั้งที่ตนเองไม่ถนัดไม่ได้รักไม่ได้ชอบงานนั้นเลย ถ้าหากเป็นเช่นนั้นย่อมไม่อาจประสบความสำเร็จได้เลย เพราะการจำทำงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ประการแรกเราต้องมีความรักความพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มที่
2. วิริยะ ได้แก่ ความขยันหมั่นเพียร คือ ในการทำงานนั้นต้องมีความขยันอย่างเต็มร้อย ทุ่มเทไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ไม่ย่อมนแพ้ต่อปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพราะปัญหาอุปสรรคคือบันไดให้เราไต่ไปสู่ความสำเร็จ ถ้าหากไม่มีความขยัน ทำๆ หยุดๆ ทำแบบครึ่งๆ กลางๆ หรือพอเจอปัญหาอุปสรรคนิดๆ หน่อยๆ ก็ถอดใจ เช่นนี้ก็อย่าได้หวังว่าจะประสบความสำเร็จเลย เราต้องบากบั่นพยายาม ยึดคติธรรมที่ว่า ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น เป็นแรงบันดาลใจให้กับตนเอง
3. จิตตะ ได้แก่ ความเอาใจใส่ในงานที่ทำ คือ การทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น เราต้องเอาใจใส่ทุกระบวนการทุกขั้นตอน ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานเล็กงานใหญ่ หรืองานชนิดใดๆ ก็ตาม การเอาใจใส่ในงานที่ทำ นอกจากจะเป็นการรับผิดชอบงานที่ทำแล้วยังเป็นการตรวจสอบตรวจตรางานไม่ให้เกิดความผิดพลาดอีกด้วย และที่สำคัญการงานจะสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องอาศัยความเข้าใจใฝ่อย่างเต็มที่ พิจารณามหาพิจารณา เอาใจใส่ไม่ปล่อย

ปลดละเลย ใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอนพิถีพิถัน พินิจพิเคราะห์เรื่องเล็กๆ ไปหาเรื่องใหญ่ๆ แก้ไขประเด็นเล็กๆ ไปหาประเด็นใหญ่ๆ เมื่อทำได้เช่นนี้ย่อมประสบความสำเร็จแน่แท้

4. วิมังสา ได้แก่ ความสอดส่องดูแลตรวจสอบงานที่ทำ คือ เมื่อทำงานเสร็จไปแล้วหรือผ่านไปแล้ว ก็ตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของงาน ตรวจสอบว่าตรงไหนควรแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น ตรงไหนที่เป็นเหตุให้งานช้า ตรงไหนเป็นจุดเด่นของงาน เป็นต้น ถ้าหากไม่มีการตรวจสอบคุณภาพของงาน อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ งานจะดีมีคุณภาพจะต้องผ่านการตรวจสอบ การสอดส่อง การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และการตรวจสอบ การควบคุมยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ธีรพล ศรีเปื้อบัว (2565) พูดถึงในโลกของการทำงาน เราต่างก็เฝ้าหาทฤษฎีแห่งความสำเร็จมากมาย มาใช้แก้ปัญหาและหาหนทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่ก็เชื่อว่าทุกคนจะทำได้จนสำเร็จ วันนี้ มสธ.เปิดวาร์ปความสุข ความสุขสร้างได้ด้วยตัวเอง ขอหยิบยกหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่เป็นธรรมอันนำมาซึ่งความสำเร็จ ซึ่งแน่นอนที่จะรวมไปถึงความสำเร็จในด้านของหน้าที่การงานต่างๆ ได้ หลักธรรมที่ว่าก็ อิทธิบาท 4 ธรรมะที่นำไปสู่ความสำเร็จ

อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมังสา

ฉันทะ คือ ความรักความพอใจในงาน เพราะฉะนั้นจึงต้องสำรวจตนเองก่อนว่า มีความชอบหรือศรัทธาในด้านใด แล้วมุ่งไปในเส้นทางนั้น อาจเริ่มต้นง่าย ๆ ด้วยการตั้งคำถามกับตัวเอง ฉันทำงานเพื่ออะไร ฉันมีความสุขหรือไม่หากงานที่ทำอยู่ไม่ใช่งานที่รักเสียทีเดียวเพื่อเราจะได้มีเวลาค้นหาและปรับเปลี่ยนตัวเอง หรือปรับศรัทธาของตัวเองให้เข้ากับงานที่ทำอยู่ อย่างไรก็ตาม เชื่อว่างานแต่ละอย่างนั้น ไม่มีทางใครที่จะชื่นชอบไปทั้งหมดทุกระบวนการ ดังนั้นถ้าคุณพอใจที่จะทำ และมีความสุขกับงาน เชื่อว่างานที่คุณทำอยู่ต้องออกมาดีแน่ ๆ

วิริยะ คือ ความขยันหมั่นเพียรกับงานที่มี งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความขยันหมั่นเพียร ความวิริยะจึงเป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่จะนำคุณไปสู่ความสำเร็จได้ ยิ่งคุณขยันเท่าไรผลตอบแทนที่คุณจะได้รับมันก็มีมากเท่านั้น ที่สำคัญความวิริยะจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความรักในงานจากฉันทะนั้นเอง และความวิริยะไม่ใช่งานแบบเอาเป็นเอาตาย แต่เป็นการหมั่นฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ เพิ่มขึ้น

จิตตะ คือ เอาใจใส่รับผิดชอบกับงานที่ทำ จิตใจที่จดจ่อกับงานล้วนเกิดผลดีต่องานที่ทำ จิตตะเป็นธรรมะที่แสดงถึงสติ ความรอบคอบและความรับผิดชอบที่จะตามมา ซึ่งในสังคมการทำงานปัจจุบันนี้ มุ่งเน้นแย่งชิงตำแหน่งกัน และขัดขวางลืมนึกไปว่า งานที่ตนเองต้อง

รับผิดชอบนั้นคือสิ่งใดกันแน่ จิตตะจึงมีความสำคัญในการทำงานโดยไม่วอกแวกออกไปนอกลู่ นอกทาง ดังนั้น เมื่อคุณมีทั้งฉันท์และวิริยะแล้ว จิตตะจะเป็นเสมือนรั้วของเส้นทางที่ไม่ให้ไขว่เขว ออกนอกทางสู่ความสำเร็จได้

วิมังสา คือ การพิจารณาพิเคราะห์และใช้ปัญญาตรวจสอบงาน การพิจารณาพิเคราะห์ หมายความว่า ทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ไม่ใช่สักแต่ว่าทำ คนเราแม้จะรักงานแค่ไหน บากบั่นเพียงใด หรือเอาใจจดจ่ออยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าขาดการใช้ปัญญาพิจารณางานด้วยแล้ว ผลที่สุด งานก็คั่งค้างและผิดพลาดจนได้ เราอาจลองทบทวนตัวเองบ้างว่าวันนี้ทั้งวันเราทำอะไรบ้าง สรุปกับตัวเองว่าทำอะไรอะไร เราจะได้มีกำลังใจต่อ ในวันต่อไป และไม่ทำผิดซ้ำซากอีก เช่นเดิม พร้อมกันนั้นเราจะสามารถเห็นหนทางได้ว่า เส้นทางไหนที่จะนำเราสู่ความสำเร็จได้จริง ๆ

3.1.3 การประยุกต์ใช้อธิปไตย 4

อธิปไตยธรรม 4 ประการ เพื่อหยั่งรู้ เพื่อกำหนดรู้ เพื่อกำหนดความสิ้นไป เพื่อละอุทัมภาคิณสังโยชน์ 5 ประการแล โดยคิดหาเหตุผลและสอบสวนเช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่ แล่นไปตั้งไปกับเรื่องที่พิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก เมื่อพิจารณาแล้วพบข้อบกพร่องก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น (พระมหาอำนาจ ปวทุสมโน, 2556)

1. ประโยชน์ของฉันท์ คือ ความเป็นข้าศึกกับความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อ งาน ไม่ท้อแท้ มีกำลังใจต่อสู้ ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีตนรัก ทำให้งานหนักกลายเป็นเบา งานยากกลายเป็นง่าย ถ้าขาดฉันท์ ทำให้ขาดกำลังใจ เบื่องาน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจด

2. ประโยชน์วิริยะ คือ กำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง ถ้าขาดวิริยะจะเป็นคนอ่อนแอ หนีหน้าที่งาน อยากไปหาแต่งงานที่ง่าย ทำอะไรก็ไม่สำเร็จ ขาดความก้าวหน้า มีแต่งงานค้าง กลายเป็นคนหย่อนสมรรถภาพ

3. ประโยชน์ของ จิตตะ คือ ความจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝักใฝ่เรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้า ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะสนใจงานนั้นเป็นพิเศษทันที

4. ประโยชน์ของวิมังสา คือ ช่วยให้งานไม่ผิดพลาด และทำให้มองเห็นลู่ทางที่ทำงานให้ได้ผลดี ถ้าขาดวิมังสาจะทำงานผิดๆ ถูกๆ เปลืองทุน เปลืองแรงและเปลืองเวลา

หลักหลักอธิปไตย 4 สามารถนำมาปรับใช้ในพุทธจริยธรรมกับส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร จะทำให้เกิดความสุขทางกาย และปฏิบัติตามหลักอธิปไตย 4 จะทำให้

2. กรุณา (ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ - compassion)

3. มุทิตา (ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป - sympathetic joy; altruistic joy)

4. อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับ ความรับผิดชอบของตน - equanimity; neutrality; poise)

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2565) สมาชิกที่ดีผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม มีธรรม คือ หลักความประพฤติ ดังนี้

มีพรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง ต่อไปนี้

๑. เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมทั้งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุน

๔. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดี หรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม

พรหมวิหาร 4 คือหลักธรรมครองใจ ที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

แก่นของพรหมวิหาร 4 นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุขและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้อีกด้วย

1. เมตตา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

การเห็นลูกน้องมีความสุข เป็นสิ่งที่หัวหน้าต้องคำนึงถึง หัวหน้าควรดูแล เอาใจใส่สนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องรู้สึกว่าได้ดีได้โตได้ก้าวหน้า และมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2. กรุณา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

หากการทำงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรค สิ่งแรกที่หัวหน้าควรทำ การ พุดคุย สอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมชี้แนะแนวทางการแก้ไขและพุดให้กำลังใจกับลูกน้อง โดยไม่ปล่อยให้ลูกน้องต้องเผชิญปัญหาเพียงลำพัง

3. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

เมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะทางด้านการงาน ด้านครอบครัว หรือในทุกๆด้าน หัวหน้าควรแสดงความยินดีต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ ลูกน้องจะรู้สึกว่าเป็น คนสำคัญและรู้สึกภูมิใจมากยิ่งขึ้น

4. อุเบกขา : การรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง

หัวหน้าควรวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ปฏิบัติหน้าที่ อย่างยุติธรรมหากลูกน้องคนหนึ่งได้รับ

การช่วยเหลือ แต่อีกคนหนึ่งกลับไม่ได้รับการช่วยเหลือเมื่อพบปัญหา ถือว่าไม่มีความยุติธรรมในการบริหาร ควรให้ความช่วยเหลือลูกน้องให้เท่าเทียมกัน ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือความชัง

สรุปความว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรม ที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ และจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคคล ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเกื้อกูลกันในสังคม นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกฝน จิตใจให้สงบ มีความสุขภายใน และพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ในชีวิตอย่างมีสติและปัญญา ประกอบด้วย

เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ไม่มีความทุกข์ เป็นความรักที่ไม่หวังผลตอบแทน

กรุณา หมายถึง ความสงสารและช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ มีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์

มุทิตา หมายถึง การยินดีในความดีและความสุขของผู้อื่น ไม่อิจฉาริษยา หรือคิดร้ายต่อผู้อื่นเมื่อเห็นเขามีความสุขและประสบความสำเร็จ

อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง ไม่หวั่นไหวต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้อื่น รับรู้ความจริงตามสภาพการณ์

3.2.2 การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือหลักธรรมครองใจ ที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา แก่นของพรหมวิหาร 4 นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุขและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้อีกด้วย (ธรรมนิติ: เว็บไซต์)

1. เมตตา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข การเห็นลูกน้องมีความสุข เป็นสิ่งที่หัวหน้าต้องคำนึงถึง หัวหน้าควรดูแลเอาใจใส่สนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2. กรุณา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์หากการทำงานเกิดปัญหาหรืออุปสรรค สิ่งแรกที่หัวหน้าควรทำ การพูดคุย สอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแนะแนวทางการแก้ไขและพูดให้กำลังใจกับลูกน้อง โดยไม่ปล่อยให้ลูกน้องต้องเผชิญปัญหาเพียงลำพัง

3. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการงาน ด้านครอบครัว หรือในทุกๆด้าน หัวหน้าควรแสดงความยินดีต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ ลูกน้องจะรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและรู้สึกภูมิใจมากยิ่งขึ้น

4. อุเบกขา : การรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง หัวหน้าควรวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ปฏิบัติหน้าที่อย่างยุติธรรมหากลูกน้องคนหนึ่งได้รับ การช่วยเหลือ แต่อีกคนหนึ่งกลับไม่ได้รับการช่วยเหลือเมื่อพบปัญหา ถือว่าไม่มีความยุติธรรมในการบริหาร ควรให้ความช่วยเหลือลูกน้องให้เท่าเทียมกัน ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือความชัง

สรุปความได้ว่า พรหมวิหาร 4 หรือ พรหมวิหารธรรม เป็นหนึ่งในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ที่มีคำสอนที่เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อสร้างความสุขในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังเป็นธรรมะที่ผู้นำควรยึดถือปฏิบัติในการบริหารองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสุขในสังคมการทำงานมากยิ่งขึ้น เมตตา: หัวหน้าควรสนับสนุน

ลูกน้องเพื่อให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน กรุณา: หัวหน้าควรสอบถามและช่วยเหลือลูกน้อง เมื่อพวกเขาเผชิญปัญหา มุทิตา: แสดงความยินดีต่อลูกน้องเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จ เพื่อให้รู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง อุเบกขา: หัวหน้าควรทำใจเป็นกลางและไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความยุติธรรมในการช่วยเหลือทุกคน

3.3 หลักธรรมเกี่ยวกับสังคหวัตถุ 4

3.3.1 ความหมายและความสำคัญของหลักสังคหวัตถุ 4

(กนก จันทรขจร:2549, หน้า 59) หลักพุทธธรรมหากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ “งาน” ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยตนเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น ชุดเหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคหวัตถุ 4 ซึ่งหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเพื่อเกื้อกูล

ว. วัฒนเมธี (2553, หน้า 40) สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือ หลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ด้วยความสามัคคี ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญ แสดงน้ำใจต่อกันระหว่างคนทั่วไป เมื่อหลักทั้งสี่นี้ตรงกันจึงเหมือนกับพูดว่า พระพุทธศาสนาสอนให้คนทั้งหลายเป็นมิตรต่อกัน หรือปฏิบัติต่อกันอย่างมิตร

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตโต). (2565) เมื่อมีคุณธรรมภายในเป็นพื้นฐานจิตใจเช่นนี้แล้ว พึงแสดงออกภายนอกตามหลักความประพฤติ ต่อไปนี้

บำเพ็ญการสงเคราะห์ คือ ปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ หรือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือ สงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำ สิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สามานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3. อตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชวาย ช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันพระอริการสูวิธรรวโธ (จันครา) (2564, หน้า 37) พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสถึง สังคหวัตถุ 4 ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) 4 ประการนี้ สังคหวัตถุ 4 ประการ อะไรบ้าง คือ 1. ทาน (การให้) 2. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) 3. อุตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) 4. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ 4 ประการนี้แล ทาน เปยยวัชชะ อุตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พื้มีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พื้ได้การนับถือหรือการบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านี้จึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ

3.3.2 องค์ประกอบของสังคหวัตถุ 4

(กนก จันทรขจร:2549, หน้า 59 -60) โดยหลักธรรมในสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย

1. ทาน: เกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้นการทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึง การมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

2. ปิยวาจา: ใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ 1) เว้นจากการพูดเท็จ 2) เว้นจากการพูดส่อเสียด 3) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ 4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จะต้องพูดหรือเจรจากันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

3. อุตถจริยา : ร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์

4. สมานัตตตา : ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องถึงคิดว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” และผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตน

เสมอต้นเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึง การทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี

วศิน อินทสระ (2555, 13- 14) ได้ให้รายละเอียดขององค์ประกอบสังคหวัตถุ 4 ไว้ดังนี้

1. ทาน การแบ่งปัน เพื่อแผ้ว การเสียสละวัตถุ สิ่งของ การแนะนำพร่ำสอนชักจูงใจในทางที่ดี การให้อภัยในความผิดพลาด เปิดโอกาสให้กลับตัว

2. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ กล่าววาจาที่น่ารัก อ่อนหวาน ดุจดมใจ ให้ความสุขในการฟัง และทำให้ชื่นบาน กล่าววาจามีประโยชน์ ประสานสามัคคี มีเหตุมีผล ทำตามแล้วให้เกิดประโยชน์ได้จริง

3. อุตถจริยา ประพฤติประโยชน์ ทำสิ่งที่อำนวยประโยชน์แก่ตน แก่คนทั้งหลาย ช่วยส่งเสริมจริยธรรมให้มั่นคง อันจะส่งประโยชน์แก่คนในสังคมทั่วหน้า

4. สมานัตตตา การวางตนดี ไม่ขาดไม่เกิน พอดีพองามเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่ปล่อยตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์ วางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องสมควรในทุกกรณี

สรุปความว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของทุกคนในองค์กรให้เกิดความรัก สามัคคี พร้อมใจกันปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้งานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

3.3.3 การประยุกต์ใช้สังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ 4 เป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข นักการศาสนาได้นำหลักธรรม 4 ข้อนี้ไปใช้ในความต่างๆ เป็นอันมากเช่น “พุทธวิธีครองใจคน เมตตาตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาด หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักการบริหารคน เป็นต้น

พระพุทธเจ้าทรงยกย่องหลักธรรมเหล่านี้ว่า เป็นเหมือนยานพาหนะที่จะนำโลกและสังคม ให้ดำเนินไปสู่ความสุข หากคนภายในสังคมขาดหลักธรรม 4 ประการนี้แล้ว แม้มารดาบิดาก็อาจจะไม่ได้รับการเคารพ นับถือบูชาจากบุตรธิดาของตนเอง จนมีท่านผู้หนึ่งได้นำมาเรียบเรียงเป็นหลักการบริหารคนด้วยถ้อยคำที่คล้องจองกันว่า “โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน วางตนได้เหมาะสม” (พระราชธรรมนิเทศ,ระแบบ จีตญาณโณ:2546, 54-57)

หลักสังคหวัตถุ คือธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์กัน 4 ประการ คือ

1. ทาน การให้ การเชื่อมโยงระหว่างคนกับคน คนกับสัตว์ จนสามารถสืบสานความสัมพันธ์อันดีไว้ได้ และต่อเนื่องผ่านคนรุ่นต่างๆ ไปได้นั้น การให้ เป็นปัจจัยสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ว่า “ทท มิตฺตานิ คนฺถติ ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไมตรีไว้ได้”

เจตนาเป็นเหตุให้ เรียกว่า ทาน การให้ อาศัยความมีน้ำใจรัก เมตตา สงสาร เคารพ นับถือคนที่ตนให้ การให้จึงแสดงออกมาในรูปของการอนุเคราะห์ การสงเคราะห์ การบูชาคุณความดีของท่านเหล่านั้น การให้เป็นการหล่อเลี้ยง โลกสังคมไว้สืบเนื่องกันมาได้ ตามลำดับเรียกว่าการอยู่ร่วมกันของชาวโลก จำต้องอาศัยการให้ การรับ การได้ การเสียอย่าง ต่อเนื่องความเป็นมิตรไมตรีกัน แม้คติไทยโบราณยังได้เน้นที่ ปลูกไมตรีไม่รู้ร้าง สร้างกุศลไม่รู้โรย หรืออย่างที่สุนทรภู่ กล่าวไว้ว่า ปรารภนาสารพัดในปฐพี เอาไมตรีแลกได้ดังใจจง การให้จึงมีการแสดงไว้ในส่วนต่างๆ แห่งหลักธรรม อันเน้นย้ำความเป็นสวัสดิการ เชื้อประสานความรัก สามัคคี ให้มีต่อกัน เพราะการให้เป็นการช่วยบรรเทาปัญหาให้แก่ผู้รับ บางครั้งเป็นการแสดงให้เห็นอาการที่เรียกว่า เห็นกันเมื่อใช้ ให้กันเมื่อทุกข์ สรุปว่าการให้เป็นการแสดงความมีน้ำใจโอบอ้อมอารีต่อคนที่ตนให้ของๆ ตนแก่คนอื่น

2. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชระ คือเจรจาด้วยคำที่น่ารัก หรือพูดด้วยความรัก

ปิยวาจา วาจาที่พูดแล้วสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ฟัง อีกแนวหนึ่งคือคนพูดมีเจตนาดีพูดด้วยความรัก ความหวังดีต่อคนฟัง บางครั้งทรงใช้คำว่า เมตตาวาจา คือวาจาที่พูดไปด้วยความเมตตาต่อผู้ฟัง แม้บางครั้งถ้อยคำที่พูดออกไปอาจจะไม่ไพเราะ น่าฟัง เช่นคำดุด่า ตาหนิ คนภายใต้การปกครองของตน เมื่อคนเหล่านั้นประพฤติตนไม่เหมาะสม วาจาในลักษณะนี้แม้แต่พระพุทธเจ้าก็ทรงใช้ ดังที่รับสั่งแก่พระอานนทเถระว่า อานนทเรวํจักกกล่าว กระทบแล้วกระทบอีก ใครมีสภาระก็ตั้งอยู่ได้ ใครไม่มีสภาระก็ต้องออกไป

ลักษณะวาจาที่จัดว่าปิยวาจา คือ วาจานั้นต้องเป็นคำสัตย์คำจริง ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ประสานสามัคคี กระชับความสามัคคี มีถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน และคำพูดที่มีสภาระประโยชน์แก่ผู้ฟัง เรื่องนั้นเป็นเรื่องจริง เป็นธรรม เป็นประโยชน์ พูดไปแล้วคนฟังอาจจะชอบใจ หรือไม่ชอบใจ แต่เมื่อมองเห็นว่าถึงคราวที่ควรพูดก็พูดได้ โดยมองไปที่ประโยชน์ อันจะเกิดขึ้นจากการพูดเป็นประการสำคัญ

3. อัตถจริยา ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์

การใช้ชีวิตที่จัดเป็นมาตรฐานหลักคือ สามารถนำประโยชน์ตนประโยชน์บุคคลอื่นให้สมบูรณ์ตามกำลังความสามารถ แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของปัญญาที่พิจารณาจน

มีความรักมนุษย์ สังคมประเทศชาติ สำคัญกว่าตนได้อาศัยครอบครัวเป็นต้น จนถึงชาติบ้านเมือง พยายามที่จะให้ครอบครัวเป็นต้นได้อาศัย การบำเพ็ญประโยชน์สามารถทำได้ทั้งในด้านการ สงเคราะห์ด้วยวัตถุ แนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่คนอื่น บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในลักษณะ ต่างๆ

4. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ วางตนเสมอต้นเสมอปลายไม่ถือตัว

หลักสมานัตตตา เป็นการลดละมานะความถือตัว แต่ใจมีการยอมรับนับ ถือสถานะของกันและกัน สามารถสร้างสรรค์หลักร่วมทางความคิด หลักร่วมทางกิจกรรม หลัก ร่วมทางผลประโยชน์ โดยพยายามดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน มีการประนีประนอม พร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับคนอื่น พร้อมทั้งสร้างหลักร่วมทางความคิด แก้ไขปรับปรุง ตลอดถึง การวางตนได้เหมาะสมตามโครงสร้างของสัปปริสธรรมคือ ความรู้จักเหตุ รู้จักผล ความรู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักกลุ่มคน บุคคล โดยสามารถปรับตนให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีความพร้อมที่จะประสานประโยชน์ มีความเสียสละ ละวางความคิดบางประการของตน เพื่อ รักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวไว้

สรุปความว่า การประยุกต์สังคหวัตถุ 4 คือ เป็นหลักการที่ช่วยให้การอยู่ร่วมกัน ในสังคมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสุข มันเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและกลุ่มคนมีความแน่นแฟ้นและยั่งยืน เมื่อเราปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้ ไม่เพียงแต่สังคม จะได้รับประโยชน์ แต่ตัวเราก็จะได้รับความสุขจากการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ดีและมีคุณภาพ การที่เรามีทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน จะทำให้เรา สามารถสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้กับโลกใบนี้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4. บริบทมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

4.1 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บริบทของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อให้ทราบถึงประวัติความเป็นมา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานต่อการทำความเข้าใจผู้วิจัยขอ นำเสนอความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยดังนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย มีพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต งานวิจัย งานบริการ วิชาการแก่ชุมชน และงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พุทธศักราช 2436 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระ บรมราชานุญาตให้ตั้งวิทยาลัยขึ้นในบริเวณวัดบวรนิเวศวิหาร พระราชทานนามว่า “มหามกุฏราช วิทยาลัย” โดยมีพระราชประสงค์เพื่อเป็นที่ศึกษาเล่าเรียนของพระภิกษุสามเณร ทรงอุทิศพระราช

ทรัพย์บำรุงประจำปีและก่อสร้างสถานศึกษาวิทยาลัยแห่งนี้ขึ้น ครั้นเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พุทธศักราช 2459 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เสด็จมาเปิดมหามกุฏราชวิทยาลัย พระองค์ทรงรับมหามกุฏราชวิทยาลัยอยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์และพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์บำรุงประจำปี อาศัยพระราชประสงค์ดังกล่าว สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส จึงทรงตั้งวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินกิจการของ มหามกุฏราชวิทยาลัยขึ้น 3 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นสถานศึกษาของพระภิกษุสามเณร
2. เพื่อเป็นสถานศึกษาวิชาการอันเป็นของชาติภูมิและของต่างประเทศ
3. เพื่อเป็นสถานที่เผยแผ่พระพุทธศาสนา

เมื่อกิจการของมหามกุฏราชวิทยาลัยได้เปิดดำเนินการแล้ว ปรากฏว่าพระวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้รับผลเป็นที่น่าพอใจตลอดมา เพื่อให้พระวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น ในวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2488 สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์ ในฐานะที่ทรงเป็นนายกกรรมการ มหามกุฏราชวิทยาลัยพร้อมด้วยพระเถระานุเถระ จึงได้ทรงประกาศ ตั้งสถาบันการศึกษาชั้นสูงในรูปมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาขึ้น โดยอาศัยนามว่า สภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อให้เป็นสถานศึกษาพระปริยัติธรรม
2. เพื่อให้เป็นสถานศึกษาวิชาการอันเป็นของชาติภูมิและต่างประเทศ
3. เพื่อให้เป็นสถานเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งในและนอกประเทศ
4. เพื่อให้ภิกษุสามเณรมีความรู้และความสามารถในการบำเพ็ญประโยชน์แก่

ประชาชน

5. เพื่อให้ภิกษุสามเณรมีความรู้ และความสามารถในการค้นคว้า ได้ตอบ หรือ อภิปรายธรรมได้อย่างกว้างขวางแก่ชาวไทยและชาวต่างประเทศ

6. เพื่อให้ภิกษุสามเณรได้เป็นกำลังสำคัญในการจรรโลงพระพุทธศาสนา และเป็นศาสนทายาทที่เหมาะสมแก่กาลสมัย

7. เพื่อความเจริญก้าวหน้า และคงอยู่ตลอดกาลนานของพระพุทธศาสนา ทั้งนี้ ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า กรรมการสภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย สถาบันการศึกษาแห่งนี้ได้เริ่มเปิดให้การอบรมศึกษาแก่ภิกษุสามเณร ตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2489 จนถึงปัจจุบัน

เหตุผลที่ทำให้สมเด็จพระมหาสมณเจ้า ฯ ทรงพระดำริจัดตั้งมหามกุฏราชวิทยาลัย ฯ นั้น ปรากฏในรายงานประจำปีของมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่าพระเถระานุเถระทั้งหลาย มีความ

ประสงค์ในการจัดตั้งวิทยาลัยเป็นที่ฝึกสอนพระปริยัติธรรมแลอักษรสมัยของภิกษุสามเณรแลศิษย์วัดนั้น ด้วยเห็นว่าธรรมเนียมในประเทศนี้ วัดทั้งหลายเป็นโรงเรียนที่ศึกษาวิชาความรู้ของราษฎรพลเมือง ตั้งตั้งแต่เรียนอักขระฝึกกิริยามารยาทตลอดจนถึงเรียนพระปริยัติธรรม บรรดาราษฎรมีบุตรหลานก็นำเข้ามาฝากเป็นศิษย์วัด ให้เรียนวิชาความรู้ จนถึงเติบโตใหญ่อุปสมบทเป็นภิกษุ บางพวกก็ได้เข้าไปจนเป็นคณาจารย์ปกครองกันต่อ ๆ ไป บางพวกอยู่สมควรแก่ศรัทธาแล้วก็ลาสิกขาบทสึกไปประกอบอาชีพเลี้ยงชีพของตนในทางฆราวาส มีธรรมเนียมเป็นพื้นเมืองมาดังนี้

วิธีการปกครองของวัดนั้น ไม่ได้จัดเป็นชั้นตามสถานที่ ว่าสถานที่นั้นสอนชั้นสูง สถานที่นั้นสอนชั้นต่ำ ดูท่วงทีเหมือนในวัดหนึ่งจะมีทั้งชั้นสูงชั้นต่ำ คือราษฎรนำบุตรหลานเข้ามาฝากภิกษุสามเณร ให้เรียนอักขระแลฝึกกิริยามารยาทเป็นต้น การฝึกสอนชั้นนี้จัดว่าเป็นชั้นต่ำ การฝึกสอนภิกษุสามเณรให้เล่าเรียนมคธภาษาก็ดี ให้เล่าเรียนพระปริยัติธรรมก็ดี การศึกษาชั้นนี้จัดว่าเป็นชั้นสูง แต่การหาดำเนินไปโดยเรียบร้อยดังวิธีที่จัดไม่ เพราะข้อขัดขวางดังต่อไปนี้

ราษฎรผู้นำนบุตรหลานมาฝากต่อภิกษุสามเณรในวัดนั้น ๆ ก็ฝากในสำนักที่ตนรู้จักคุ้นเคย ภิกษุสามเณรผู้เป็นอาจารย์นั้น บางรูปก็มีความรู้มาก บางรูปก็มีความรู้่น้อย ทั้งไม่มีหลักสูตรแห่งการเล่าเรียนว่าถึงไหนจัดเป็นไหนได้ ความรู้ของศิษย์จึงไม่เสมอกัน ตั้งแต่กรมศึกษาธิการจัดหลักสูตรสำหรับสอนความรู้ขึ้นแล้ว การเล่าเรียนจึงมีกำหนด แต่เพราะความรู้ของภิกษุสามเณรผู้เป็นอาจารย์ไม่เสมอกัน ทั้งความนิยมของเด็กผู้เล่าเรียนก็ดี ของผู้ใหญ่ของเด็กก็ดี เป็นแต่เพียงอ่านได้เขียนได้เท่านั้นก็พอประสงค์ ความรู้ของนักเรียนที่ออกจากวัดจึงยังจัดว่าถึงกำหนดแต่ไม่ได้

ส่วนการเล่าเรียนมคธภาษานั้นแต่เดิมไม่บังคับ แล้วแต่ใครสมัครจะเรียน ในทุกวันนี้ ความนิยมในการเล่าเรียนมคธภาษาน้อยลง ด้วยผู้ที่มาบวชเป็นภิกษุสามเณรจะหาผู้ที่มีศรัทธาแท้เป็นอันยาก ทั้งพื้นเดิมก็เป็นคนขัดสน ต้องการแต่ความรู้ที่จะให้ผลเป็นเครื่องเลี้ยงชีพได้โดยประจักษ์ตา ไม่ต้องการความรู้ที่เป็นอารมณ์ของบุรุษ หรือความรู้ที่เป็นเครื่องเจริญผล โดยเพิ่มสติปัญญาสามารถ แลวิธีฝึกสอนเด็กก็เป็นการเน้นซ้ำ หากจะมีผู้อุตสาหะเรียนบ้าง จะหาอาจารย์ผู้บอกให้รู้จริงเห็นจริงก็ได้ยาก ทั้งผู้เรียนจะชำนาญในภาษาของตนมาก่อนก็ได้โดยยาก หลักสูตรก็มากขึ้น แลการสอบความรู้ก็ห่าง ต่อล่วงหลายปีจึงสอบครั้งหนึ่ง ด้วยอาศัยเหตุเหล่านี้ จึงมีอาจารย์สอนให้รู้จริงเห็นจริงได้น้อยตัว เรียนไม่ทันรู้ละทิ้งไปเสียก็มี บางทีเรียนรู้พอจะสอบความรู้ได้ อยู่ไม่ถึงกาลสอบก็มี เข้าสอบจนเป็นบาเรียนแล้วก็มิ แต่จะหาผู้สอบได้จนจบหลักสูตรได้น้อยถึงนับตัวถ้วน เพราะหลักสูตรที่ตั้งไว้มากเกินไป เมื่อความเล่าเรียนเสื่อมทรามไป ผู้เป็นบาเรียนเพียง

4 ประโยค 5 ประโยค ก็กว้างขวางมีผู้นับหน้าถือตาแสวงหาลาภผลเลี้ยงตัว พอตั้งตัวได้แล้ว ก็ไม่คิดที่จะเป็นนักเรียนต่อไป บางรูปก็รับตำแหน่งพระราชอาคันตุกะปกครองหมู่คณะเสีย ในระหว่างยังไม่ทันได้แปลจบหลักสูตร อาศัยเหตุนี้ การเรียนมคธภาษาจึงไม่เจริญทันเวลาที่เป็นอยู่บัดนี้

ส่วนการเรียนพระปริยัติธรรมนั้นเป็น 2 ชั้น คือชั้นต่ำ 1 ชั้นสูง 1 การให้อิโฆวาทสังสอนแลให้ศึกษาในตำรับภาษาไทยจัดเป็นชั้นต่ำ สำหรับภิกษุสามเณรชาวใหม่ ตลอดไปจนถึงผู้ไม่ได้เรียนมคธภาษา การอ่านการทวงภาษาบาลีไตรปิฎกจัดเป็นชั้นสูง สำหรับผู้รู้ภาษามคธ การฝึกสอนชั้นต่ำไม่เจริญได้ เพราะผู้ที่เข้ามาบวชไม่ชำนาญในภาษาของตนทั่วทุกคน ฟังคำสอนก็จำไม่ได้ อ่านหนังสือก็ไม่ค่อยเข้าใจ แลการฝึกสอนชั้นสูงไม่เจริญได้ โดยเหตุที่หลักสูตรสำหรับมคธภาษาเป็นอย่างหนึ่ง พระปริยัติธรรมที่จำเป็นจะต้องรู้เป็นอย่างหนึ่ง ผู้เล่าเรียน ๗ มคธภาษาสอบความรู้ได้แล้ว ยังต้องวกมาดูบาลีไตรปิฎกอีกเป็นสองซ้ำอยู่ จะหาผู้สมัครเรียนแต่ภาษามคธก็ได้โดยยากแล้ว จะหาผู้รู้ภาษามคธแล้วศึกษาพระปริยัติธรรมต่อไป ก็ต้องได้โดยยากเป็นธรรมดา

ถ้าจะคิดบำรุงวิทยาความรู้ให้สมควรกับประเพณีที่เป็นมาแต่เดิมแลให้เจริญทันเวลา จำเป็นที่จะต้องคิดจัดการแก้ไขตามสมควรแก่เวลา ในการศึกษาของศิษย์วัด จะต้องจัดให้เด็กมีที่เรียนได้ตลอดหลักสูตรของกรมศึกษาธิการทั่วทุกคน แลจะต้องฝึกฝนให้ประพฤติกิริยามารยาทให้เรียบร้อย การเรียนมคธภาษาจะต้องจัดหลักสูตรให้สั้นลง แต่ย่นความรู้ให้จุลงในชั้นนั้น ๆ ให้เป็นคลองเดียวกันกับการเรียนพระปริยัติธรรมชั้นสูงด้วย ต้องบังคับบรรดาภิกษุสามเณรที่มีอายุควรแก่การเล่าเรียน ให้เล่าเรียนถ้วนทั่วทุกรูป คิดแก้ไขวิธีสอนให้เรียนง่ายขึ้นให้รู้ได้จริง ให้จบหลักสูตรได้ก่อนที่นักเรียนจะเป็นคนกว้างขวางจนตั้งตัวได้ จะต้องจัดการสอบความรู้ทุกปี เปลี่ยนแปลงวิธีสอบให้เป็นไปโดยสะดวก มีใช้เขียนแทนแปลด้วยปากเป็นต้น

การฝึกสอนพระปริยัติธรรมทั้งสองชั้น เมื่อการฝึกสอนภาษาไทยแลมคธภาษาเจริญแล้ว ก็คงเจริญตามกัน เมื่อสมเด็จพระบรมปิตรพระราชสมภารเจ้า ทรงพระราชศรัทธาโปรดเกล้า ฯ ให้ตั้งมหามกุฏราชวิทยาลัยขึ้นไว้เป็นที่เล่าเรียนของพระสงฆ์ในคณะธรรมยุติ กนิยาย พระเถรานุเถระทั้งหลายได้ช่องอันดี จึงได้จัดการเปลี่ยนแปลงวิธีเล่าเรียนในคณะตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ร.ศ. 112 จนถึงบัดนี้

เหตุผลที่ทำให้สมเด็จพระมหาสมณเจ้า ฯ ทรงพระดำริจัดตั้งมหามกุฏราชวิทยาลัย ฯ นั้น ปรากฏในรายงานประจำปีของมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่าพระเถรานุเถระทั้งหลาย มีความประสงค์ในการจัดตั้งวิทยาลัยเป็นที่ฝึกสอนพระปริยัติธรรมแลอักษรสมัย ของภิกษุสามเณรแลศิษย์วัดนั้น ด้วยเห็นว่าธรรมเนียมในประเทศนี้ วัดทั้งหลายเป็นโรงเรียนที่ศึกษาวิชาความรู้ของราษฎรพลเมือง ตั้งต้นแต่เรียนอักขระฝึกกิริยามารยาทตลอดจนถึงเรียนพระปริยัติธรรม บรรดา

ราษฎรมีบุตรหลานก็นำเข้ามาฝากเป็นศิษย์วัด ให้เรียนวิชาความรู้ จนถึงเติบโตใหญ่อุปสมบทเป็นภิกษุ บางพวกก็ได้อยู่ไปจนเป็นคณาจารย์ปกครองกัน ต่อ ๆ ไป บางพวกอยู่สมควรแก่ศรัทธาแล้ว ก็ลาสิกขาบทสึกไปประกอบอาชีพเลี้ยงชีพของตนในทางฆราวาส มีธรรมเนียมเป็นพื้นเมืองมาดังนี้

วิธีการปกครองของวัดนั้น ไม่ได้จัดเป็นชั้นตามสถานที่ ว่าสถานที่นั้นสอนชั้นสูง สถานที่นั้นสอนชั้นต่ำ ดูที่วงที่เหมือนในวัดหนึ่งจะมีทั้งชั้นสูงชั้นต่ำ คือราษฎรนำบุตรหลานเข้ามาฝากภิกษุสามเณร ให้เรียนอักขระแลฝึกกรรมารยาทเป็นต้น การฝึกสอนชั้นนี้จัดว่าเป็นชั้นต่ำ การฝึกสอนภิกษุสามเณรให้เล่าเรียนมคธภาษาก็ดี ให้เล่าเรียนพระปริยัติธรรมก็ดี การศึกษาชั้นนี้จัดว่าเป็นชั้นสูง แต่การหาตำแหน่งไปโดยเรียบร้อยดังวิธีที่จัดไม่ เพราะข้อขัดขวางดังต่อไปนี้

ราษฎรผู้จะนำบุตรหลานมาฝากต่อภิกษุสามเณร ในวัดนั้น ๆ ก็ฝากในสำนักที่ตนรู้จักคุ้นเคย ภิกษุสามเณรผู้เป็นอาจารย์นั้น บางรูปก็มีความรู้มาก บางรูปก็มีความรู้่น้อย ทั้งไม่มีหลักสูตรแห่งการเล่าเรียนว่าถึงไหนจัดเป็นใช้ได้ ความรู้ของศิษย์จึงไม่เสมอกัน ตั้งแต่กรมศึกษาธิการจัดหลักสูตรสำหรับสอนความรู้ขึ้นแล้ว การเล่าเรียนจึงมีกำหนด แต่เพราะความรู้ของภิกษุสามเณรผู้เป็นอาจารย์ไม่เสมอกัน ทั้งความนิยมของเด็กผู้เล่าเรียนก็ดี ของผู้ใหญ่ของเด็กก็ดี เป็นแต่เพียงอ่านได้เขียนได้เท่านั้นก็พอประสงค์ ความรู้ของนักเรียนที่ออกจากวัดจึงยังจัดว่าถึงกำหนดแต่ไม่ได้

ส่วนการเล่าเรียนมคธภาษานั้นแต่เดิมไม่บังคับ แล้วแต่ใครสมัครจะเรียน ในทุกวันนี้ ความนิยมในการเล่าเรียนมคธภาษาน้อยลง ด้วยผู้ที่มาบวชเป็นภิกษุสามเณรจะหาผู้ที่มีศรัทธาแท้เป็นอันยาก ทั้งพื้นเดิมก็เป็นคนขัดสน ต้องการแต่ความรู้ที่จะให้ผลเป็นเครื่องเลี้ยงชีพได้โดยประจักษ์ตา ไม่ต้องการความรู้ที่เป็นอารมณ์ของบุรุษ หรือความรู้ที่เป็นเครื่องเจริญผล โดยเพิ่มสติปัญญาสามารถ แลวิธีฝึกสอนเด็กก็เป็นการเน้นซ้ำ หากจะมีผู้อุตสาหะเรียนบ้าง จะหาอาจารย์ผู้บอกให้รู้จริงเห็นจริงก็ไต่ยาก ทั้งผู้เรียนจะชำนาญในภาษาของตนมาก่อนก็ได้โดยยาก หลักสูตรก็มากขึ้น แลการสอบความรู้ก็ห่าง ต่อล่วงหลายปีจึงสอบครั้งหนึ่ง ด้วยอาศัยเหตุเหล่านี้ จึงมีอาจารย์สอนให้รู้จริงเห็นจริงได้น้อยตัว เรียนไม่ทันรู้ละทิ้งไปเสียก็มี บางที่เรียนรู้พอจะสอบความรู้ได้ อยู่ไม่ถึงกาลสอบก็มี เข้าสอบจนเป็นบาเรียนแล้วก็มี แต่จะหาผู้สอบได้จนจบหลักสูตรได้น้อยถึงนับตัวถ้วน เพราะหลักสูตรที่ตั้งไว้มากเกินไป เมื่อความเล่าเรียนเสื่อมทรามไป ผู้เป็นบาเรียนเพียง 4 ประโยค 5 ประโยค ก็กว้างขวางมีผู้พ้นหน้าถือตาแสวงหาลาภผลเลี้ยงตัว พอตั้งตัวได้แล้ว ก็ไม่คิดที่จะเป็นนักเรียนต่อไป บางรูปก็รับตำแหน่งพระราชาคณะปกครองหมู่คณะเสีย ในระหว่างยังไม่ทันได้แปลจบหลักสูตร อาศัยเหตุนี้ การเรียนมคธภาษาจึงไม่เจริญทันเวลาที่เป็นอย่างนี้

ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนั้นสมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ได้ทรงวางวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นสถานที่ศึกษาพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย
2. เพื่อเป็นสถานที่ศึกษาวิชา ซึ่งเป็นของชาติภูมิและต่างประเทศแห่งกุลบุตร
3. เพื่อเป็นสถานที่จัดการสั่งสอนพระพุทธศาสนา

ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ (Strategies)

1. ด้านการผลิตบัณฑิต

(1) ปรับกระบวนการผลิตบัณฑิตโดยใช้ระบบและกลไกประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือ

(2) ทบทวนการจัดการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอน บรรณสาร เทคโนโลยีการศึกษา อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

(3) จัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้เกิดการปฏิรูป กล่าวคือ กระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรและคำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะบุคคลโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น การจัดให้มีจำนวนหน่วยกิต/ชั่วโมงเรียนหรือรายวิชาในภาคปฏิบัติ การจัดให้มีจำนวนหน่วยกิต/ชั่วโมงเรียนหรือรายวิชาในภาคสนาม การเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของเนื้อหาหรือรายวิชาที่เปิดสอน การเปิดโอกาสให้นักศึกษาใช้ห้องคอมพิวเตอร์/ห้องสมุดต่อวัน ฯลฯ

(4) จัดการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญกับภาษาบาลีในฐานะภาษาที่ใช้จารึกพระพุทธวจนะเพิ่มมากขึ้น เพิ่มจำนวนหน่วยกิต เพิ่มชั่วโมงเรียน

(5) เร่งขยายหลักสูตรสาขาวิชาภาษาบาลีและพระพุทธศาสนาในระดับสูง คือ ระดับมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต เพื่อการวิจัยพระพุทธศาสนาในเชิงลึก ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการพระพุทธศาสนาตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยได้

(6) เร่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการให้บริการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงานทะเบียน งานวัดศึกษาผล การสืบค้นข้อมูลวิจัย เป็นต้น โดยเพิ่มศักยภาพซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้อย่างกว้างขวาง เป็นระบบเครือข่ายข้อมูลทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สามารถสืบค้นและเชื่อมโยงกันได้

(7) เร่งพัฒนาบุคลากรด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ให้สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ

สื่อผสม สื่อการสอนทางไกล ฯลฯ ตลอดจนการจ้างบุคลากรจากภายนอกที่มีคุณภาพ (Outsourcing)

(8) เร่งพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น

2. ด้านการบริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคม

(1) เร่งขยายการบริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่ชุมชน และท้องถิ่นแบบ เชิงรุกให้กว้างขวาง

(2) ให้การสนับสนุน หรือร่วมมือกับคณะสงฆ์ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร / ชุมชน และครอบครัว ในด้านวิทยาการ และวิชาการทางพระพุทธศาสนาเพื่อแก้และ ป้องกันปัญหาทางสังคม เช่น โรคติดต่อร้ายแรง และสารเสพติดให้โทษ เป็นต้น

(3) จัดโครงการประชุม / อบรม / สัมมนา ร่วมกับคณะสงฆ์ เพื่อสร้างความ เข้าใจในการพัฒนาสังคมร่วมกัน

(4) เน้นบทบาทในการแก้ปัญหาด้านจิตใจแก่สังคม เช่น การให้คำเตือน แนวคิด และข้อเสนอแนะ เป็นต้น เพื่อลดปัญหาทางสังคมอื่น ๆ ที่จะตามมา

(5) จัดประชุมสัมมนาให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป

(6) เร่งรัดการใช้ ICT เพื่อช่วยเสริมสร้างสังคมฐานความรู้ให้หลากหลาย

(7) ใช้ ICT เพื่อขยายฐานความรู้ด้านพระพุทธศาสนาเถรวาทสู่สังคม นานาชาติ

3. ด้านการวิจัย

(1) จัดระบบวิจัยที่เน้นการวิจัยทางด้านพระพุทธศาสนาในลักษณะโครงการ ร่วมระหว่างหน่วยงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย

(2) พิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง โดยเฉพาะใน วารสารระดับชาติหรือนานาชาติ

(3) ส่งเสริมให้มีการนำผลงานวิจัยไปใช้เพื่อช่วยพัฒนาสถาบัน สังคม และ หรือ ประเทศชาติ

(4) สนับสนุนให้วิทยาเขตต่าง ๆ และศูนย์การศึกษาของมหาวิทยาลัย ประสานงานกับสถาบันการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาษาและพระพุทธศาสนาเพื่อศึกษาวิจัย คัมภีร์ที่มีอยู่ในท้องถิ่น

(5) ให้วิทยาเขตและศูนย์การศึกษาต่าง ๆ เน้นเสนอโครงการวิจัยที่เกี่ยวกับ พระพุทธศาสนาตามวัตถุประสงค์โบราณในท้องถิ่น ประเภทศิลาจารึก คัมภีร์ใบลาน สมุดไทย เป็นต้น

4 ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม

- (1) รณรงค์ให้ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น และพระสงฆ์หรือพระสงฆ์ที่มีความรู้ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น
- (2) ประสานความร่วมมือกับคณะสงฆ์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านศิลปวัฒนธรรมโดยจัดหลักสูตรระยะสั้น และพัฒนาระบบการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์ฟื้นฟูแก่ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นและพระสงฆ์
- (3) สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฟื้นฟูประเพณีพื้นบ้าน กีฬาพื้นบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (4) แนะนำให้ความรู้แก่ชุมชนเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม การคัดสรรและการประยุกต์วัฒนธรรมจากภายนอกที่จำเป็นต้องยอมรับ

5 ด้านการบริหารจัดการ

- (1) ปรับโครงสร้าง ปรับวิธีระบบและกลไกการบริหารงาน และปรับกระบวนการบริหารจัดการ ให้มีความสะดวก มีประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็ว
- (2) ปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับ การบริหารงานที่เหมาะสม เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร การบริหารวิชาการ ระบบตรวจสอบภายในและอาคารสถานที่ที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- (3) เร่งพัฒนาด้านการบริหารจัดการโดยเฉพาะการบริหารการเงิน ที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาทบทวนโดยเทียบเคียงกับสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐที่บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และควรต้องมี “มืออาชีพ”
- (4) เร่งพัฒนาวิธีประกันมาตรฐานการศึกษาระหว่างส่วนกลางกับวิทยาเขต และระหว่างวิทยาเขตกับศูนย์การศึกษา
- (5) ให้ผู้แทนจากวิทยาเขตเป็นกรรมการหรือมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณประจำปี
- (6) บริหารจัดการโดยยึดแผนยุทธศาสตร์ / แผนบริหารจัดการระยะ กลางของสถาบัน เพื่อควบคุมการบริหารจัดการให้คุ้มทุนและมีประสิทธิภาพ
- (7) หามาตรการลดปัญหาเรื่องงานประสานงานหรือการสื่อสารระหว่างส่วนกลางกับวิทยาเขตและระหว่างวิทยาเขตด้วยกัน
- (8) พัฒนาและควบคุมสัดส่วนอาจารย์ประจำ(รวมอาจารย์พิเศษและพิเศษประจำ)ต่อนักศึกษาให้ได้เท่ากับ 1 ต่อ 25 (ปัจจุบันประมาณ 1: 10) ภายในปี 2553

(9) จัดลำดับความสำคัญของพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือ 1. การผลิตบัณฑิต 2. การบริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่สังคม 3. การวิจัย 4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของพันธกิจดังกล่าว

(10) เร่งนำผลการศึกษาทั้งจากภายในและภายนอกมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณ เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาที่เป็นธรรมและยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยสู่ระดับมาตรฐานสากล

วิสัยทัศน์ (Vision Statements)

(1) เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ

(2) เป็นสถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมวลชนที่ผลิตบัณฑิตตามแนวพระพุทธศาสนาและบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรมในการดำรงชีวิตแบบพุทธ

(3) เป็นศูนย์กลางแห่งภูมิปัญญาตามแนวพระพุทธศาสนาของโลกที่สามารถชี้นำและยุติความขัดแย้งในสังคมโดยใช้หลักพุทธธรรม

(4) เป็นสถาบันที่เน้นทำวิจัยพัฒนาตามกรอบแห่งศีลธรรม ส่งเสริมงานวิจัยเชิงลึกด้านพระพุทธศาสนาและนำผลการวิจัยไปพัฒนาสังคมและคณะสงฆ์ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

นโยบาย (Policies)

(1) ผลิตบัณฑิตทางด้านวิชาการพระพุทธศาสนา ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานทั้งด้านความรู้ ความประพฤติมีสำราญธรรมและพรหมวิหารธรรม

(2) บริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนอย่างกว้างขวาง และเป็นศูนย์กลางแห่งการแสวงหาความรู้วิชาการพระพุทธศาสนา

(3) แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านวิชาการพระพุทธศาสนา สังคม และด้านศิลปวัฒนธรรม

(4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ สร้างภูมิคุ้มกันวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมดำรงความเป็นชาติไทยตามวิถีประเพณี และวัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนา

(5) บริหารจัดการมหาวิทยาลัย ให้ทันสมัย มีความโปร่งใส เน้นประสิทธิผล มีระบบสวัสดิการที่ดี สอดคล้องกับการเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

พันธกิจ (Mission Statements)

- (1) ผลิตบัณฑิตทางด้านพระพุทธศาสนา ให้มีคุณสมบัติตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย และกระจายโอกาสให้พระภิกษุสามเณร คฤหัสถ์ และผู้สนใจมีโอกาสศึกษามากขึ้น
- (2) ให้บริการวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนาแก่สังคม ชุมชน และท้องถิ่น โดยเฉพาะวิชาการทางพระพุทธศาสนา เพื่อมุ่งเน้นการเผยแผ่พุทธธรรม การแก้ปัญหาสังคม การนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันให้เกิดสันติสุข การชี้นำสังคมในทางสร้างสรรค์ และการยุติข้อขัดแย้งด้วยหลักวิชาการพระพุทธศาสนา
- (3) วิจัยและพัฒนางานวิชาการเชิงลึกด้านพระพุทธศาสนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านวิชาการพระพุทธศาสนาใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเผยแผ่องค์ความรู้ในระบบเครือข่ายการเรียนรู้ที่ทันสมัย
- (4) รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลด้านศาสนาและศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งค้นคว้า ทำนุบำรุงรักษาภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น รวมทั้งสร้างชุมชนที่เข้มแข็งเพื่อให้ภูมิคุ้มกันวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม

วัตถุประสงค์หลัก (Objectives)

- (1) ผลิตบัณฑิตพระภิกษุ สามเณร ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อจรรโลงพระพุทธศาสนาในระดับชาติและนานาชาติ
- (2) ผลิตบัณฑิตคฤหัสถ์ทุกคน ให้เป็นคนดี คือ คิดดี พูดดี และทำดี ตามแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา
- (3) บริการวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนาแก่สังคมให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นประจักษ์ชัดเจน ต่อสังคมไทยและสังคมโลก
- (4) ผลิตบัณฑิตเป็นผู้นำ เพื่อสร้างสังคมไทยให้มีความเข้มแข็งทางสังคมศาสตร์ และมีคุณภาพทั้งด้านความรู้และความประพฤติ
- (5) ผลิตบัณฑิตเป็นผู้นำ เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา การเรียนรู้ และเป็นศูนย์กลางทางวิชาการพระพุทธศาสนาเถรวาท
- (6) ผลิตบัณฑิตเป็นผู้นำ เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกันและความสามัคคี โดยใช้หลักสาราณียธรรมและพรหมวิหารธรรม
- (7) สร้างระบบการบริหารองค์การให้เป็นองค์การที่มีลักษณะของความเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางพระพุทธศาสนาและมีมาตรฐานระดับสากล

ปณิธาน (Aspiration)

มุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลิadbัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา พัฒนาระบบการดำรงชีวิตในสังคมด้วยศีลธรรม ชี้นำและแก้ปัญหาสังคมด้วยหลักพุทธธรรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ปรัชญามหาวิทยาลัย (Philosophy)

"ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา Academic Excellence based on Buddhism"

อัตลักษณ์ เอกลักษณ์

อัตลักษณ์ บัณฑิตมีความรอบรู้ในหลักพระพุทธศาสนาและสามารถเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่สังคมในระดับชาติหรือนานาชาติ

เอกลักษณ์ บริการวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคมในระดับชาติหรือนานาชาติ

การชี้นำ ป้องกัน หรือ แก้ปัญหาของสังคม 2 เรื่อง

1. ภายในมหาวิทยาลัย จิตสาธารณะ หรือจำสำนึกทางสังคม
2. ภายนอกมหาวิทยาลัย การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและแนวพระราชดำริต่าง ๆ ไปใช้ในการแก้ปัญหาสังคม

สาขาวิชาที่เปิดสอน

ระดับปริญญาตรี

หลักสูตรศาสนาสตวรรษบัณฑิต แบ่งเป็น 4 คณะ ได้แก่

แบ่งตามคณะและสาขาวิชา ดังนี้ คณะมนุษยศาสตร์ 1) สาขาวิชาภาษาบาลีและสันสกฤต 2) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะศาสนาและปรัชญา 1) สาขาวิชาปรัชญา 2) สาขาวิชาพุทธศาสตร์ 3) สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ คณะศึกษาศาสตร์ 1) สาขาวิชาการประถมศึกษา 2) สาขาวิชาการศึกษาศาสนา 3) สาขาวิชาการสอนพระพุทธศาสนา 4) สาขาวิชาการสอนภาษาไทย 5) สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษ คณะสังคมศาสตร์

- 1) สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา 2) สาขาวิชาการบริหารกิจการพระพุทธศาสนา 3) สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง 4) สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

ระดับปริญญาโท

หลักสูตรศาสนามหาบัณฑิต แบ่งเป็น 5 สาขาวิชา ได้แก่

- 1) สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา 2) สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา 3) สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง 4) สาขาวิชาสังคมศาสตร์ 5) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระดับปริญญาเอก

หลักสูตรศาสนาดุษฎีบัณฑิต แบ่งเป็น 2 สาขาวิชา ได้แก่

1) สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา 2) สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา

4.2 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประวัติและพัฒนาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2558) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงสถาปนาขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2430 โดยให้ย้ายการสอนพระปริยัติธรรมจากศาลาบอกพระปริยัติธรรมหน้าวัดพระศรีรัตนศาสดาราม ไปตั้งที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ และโปรดให้เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2432

ต่อมาพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้โปรดให้คิดแบบสร้างถาวรวัตถุ เรียกว่า “สังฆิกเสนาสน์ราชวิทยาลัย” ขึ้นในวัดมหาธาตุ เพื่อให้เป็นสถานที่บำเพ็ญพระราชกุศล พระศพสมเด็จพระบรมโอรสาธิราช เจ้าฟ้ามหาวชิรุณหิศ สยามมกุฎราชกุมาร และทรงประสงค์จะอุทิศถาวรวัตถุนี้เป็นสังฆิกเสนาสน์ สำหรับมหาธาตุวิทยาลัย โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินไปทรงวางศิลาฤกษ์เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2439 และทรงพระราชทานนามมหาธาตุวิทยาลัยใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยทรงมีพระราชประสงค์ให้ใช้เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

ในปี พ.ศ. 2490 พระพิมลธรรม (ช้อย ฐานตุดตมหาเถร) อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ในสมัยนั้นได้จัดประชุมพระเถระฝ่ายมหานิกายจำนวน 57 รูป เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงระดับอุดมศึกษาตามพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยทำการเปิดสอนระดับปริญญาตรีครั้งแรกเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ.2490 และต่อมา พ.ศ.2498 ได้ทำการก่อสร้างอาคารเรียนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในที่ดินของวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เป็นอาคาร ค.ล.ส. สูง 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอยประมาณ 2,400 ตารางเมตรใช้เป็นสถานที่จัดการเรียนการสอนสำหรับพระนิสิตของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวนประมาณ 10 รูป เท่านั้น และได้ดำเนินการจัดการศึกษามาโดยลำดับจนกระทั่ง พ.ศ.2527 รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติรับรองวิทยฐานะหลักสูตรปริญญาตรีของมหาวิทยาลัย ต่อมาได้มีการขยายการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้นทั้งส่วนกลางและวิทยาเขต เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ภูมิภาคทำให้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัด ไม่เพียงพอสำหรับใช้สอยในการจัดการเรียนการสอนและเป็นศูนย์กลางประสานงานกับวิทยาเขต ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้พยายามที่จะขยาย

และก่อสร้างอาคารเพิ่มเติมแต่ก็ไม่สามารถทำได้ ด้วยเหตุผลเรื่องกรรมสิทธิ์ที่ดินเป็นของวัดมหาธาตุ

ต่อมาปี พ.ศ. 2540 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2540 ขึ้น โดยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ เน้นการจัดการศึกษาวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก

ยุทธศาสตร์ / ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

1. สร้างการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ

ผลิตและพัฒนา บัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

2. สร้างงานวิจัยสู่การนำไปใช้ในสังคม

การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

3. สร้างความเป็นเลิศด้านบริการวิชาการแก่สังคม

สร้างความเป็นเลิศด้านบริการวิชาการ ที่บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ตามแนวพระพุทธศาสนาเพื่อนำไปเผยแพร่แก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

4. อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเชิงพุทธ

ส่งเสริมพระพุทธ ศาสนาตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้อง เอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษา เผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

5. มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

บริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณให้มีภูมิคุ้มกัน พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สื่อสารเชิงรุกอย่างเป็นระบบ

วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ

วิสัยทัศน์ ศูนย์กลางการเรียนรู้พุทธศาสตร์ในภูมิภาคตะวันตก บูรณาการกับศาสตร์ร่วมสมัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการระดับชาติ

ปรัชญา จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์ร่วมสมัย พัฒนาจิตใจและสังคม

พันธกิจ ผลิตบัณฑิตวิจัยและพัฒนา ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

6. สาขาวิชาที่เปิดสอน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดทำการเรียนการสอนทั้งในระดับประกาศนียบัตร, ปริญญาบัณฑิต, ประกาศนียบัตรบัณฑิต, ปริญญามหาบัณฑิต และปริญญาดุษฎีบัณฑิต กระจายไปตามสาขาวิชาต่าง ๆ ดังนี้

ระดับปริญญาตรี

หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต แบ่งเป็น 4 คณะ ได้แก่

คณะพุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) ภาควิชาพระพุทธศาสนา, (2) ภาควิชาศาสนาและปรัชญา และ (3) ภาควิชาบาลีและสันสกฤต คณะครุศาสตร์ ประกอบด้วย (1) ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว, (2) ภาควิชาบริหารการศึกษา และ (3) ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย (1) ภาควิชาภาษาไทย, (2) ภาควิชาภาษาต่างประเทศ และ (3) ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย (1) ภาควิชารัฐศาสตร์ (วิชาเอกการปกครอง, วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์, วิชาเอกการปกครองระหว่างประเทศ, วิชาเอกการจัดการเชิงพุทธ), (2) ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ (3) ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา (4) ภาควิชานิติศาสตร์

ระดับปริญญาโท

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มีทั้งหมด 19 สาขาวิชา ได้แก่

สาขาวิชาธรรมนิเทศ, สาขาวิชาภาษาศาสตร์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ, สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, สาขาวิชาชีวิตและความตาย

, สาขาวิชาปรัชญา, สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา, สาขาวิชาพุทธศาสตร์ และศิลปะแห่งชีวิต, สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (หลักสูตรนานาชาติ), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (คณะครุศาสตร์), สาขาวิชาวิปัสสนาภาวนา, สาขาวิชาการพัฒนาสังคม, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, สาขาวิชาสันติศึกษา, สาขาวิชาบาลีศึกษา, สาขาวิชามหายานศึกษา, สาขาวิชาสันสกฤต และสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน (แขนงวิชาการสอนทั่วไป สำหรับผู้ที่มีใบประกอบวิชาชีพครู, สาขาการสอนสังคมศึกษา การสอนภาษาไทย การสอนภาษาอังกฤษ และการสอนพระพุทธศาสนา)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (นานาชาติ) คือ Buddhist Studies, Philosophy และ Mahayana Buddhism

ระดับปริญญาเอก

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มีทั้งหมด สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา, สาขาวิชาบาลีพุทธศาสตร์, สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชาปรัชญา, สาขาวิชาบาลี, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, สาขาวิชาธรรมนิเทศ, สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ, สาขาวิชาวิปัสสนาภาวนา, สาขาวิชามหายานศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สาขาวิชาชีวิตและความตาย, สาขาวิชาสันสกฤต, สาขาวิชาพุทธศาสตร์และศิลปะแห่งชีวิต, สาขาวิชาภาษาศาสตร์ และสาขาวิชาสันติศึกษา

สรุปได้ว่า จากการศึกษาบริบทมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ผลิตและพัฒนา บัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้ดำเนินจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรมมีนโยบายที่สำคัญอยู่ 4 ด้าน คือ 1) การผลิตบัณฑิต สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทาง 2) การบริการวิชาการพระพุทธศาสนา แก่สังคม ชุมชน และท้องถิ่นแบบเชิงรุก สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน 3) การวิจัย ให้การสนับสนุน หรือร่วมมือกับคณะสงฆ์ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร / ชุมชน และครอบครัว ในด้านวิทยาการ และวิชาการทางพระพุทธศาสนาเพื่อแก้และป้องกันปัญหาทางสังคม 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ให้มีความรู้ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น สืบสานอนุรักษ์ พัฒนาให้ยั่งยืน ทำให้ได้บัณฑิตที่เป็นผู้นำ

เพื่อสร้างสังคมไทยให้เข้มแข็งทั้งด้านความรู้ ความประพฤติ เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาเชิงพุทธ มีความเอื้ออาทร และความสามัคคี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุไรวรรณ เขาวนขึ้น (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันกาชาวดศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนารูปแบบการกพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และคู่มือการใช้ 3) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และคู่มือการใช้ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลการตรวจสอบโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2=43.26$, $df=34$, $p=.13$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.9$, $RMSEA=0.02$, $SRMR=0.01$, $CFI=1.00$) องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.96 รองลงมา การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.95 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.92 และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.90 ตามลำดับ ผลการพัฒนา รูปแบบฯ มี 3 ส่วน คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และกระบวนการกำกับติดตามและศึกษาผล ผลการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบฯ ผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาร่วมกันเห็นด้วยในความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.95$) และผลการศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบฯ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.94$)

พระเอกชัย พิเลศรัมย์ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาและ 3) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้จำนวน 33 โรง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 66 คนเป็นผู้บริหาร จำนวน

33 คน และตัวแทนครู จำนวน 33 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะการเปลี่ยนแปลง จำนวน 17 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ยึดตามขนาดและบริบทของโรงเรียน โดยความสมัครใจของผู้บริหาร ระยะที่ 3 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยผู้บริหารที่สมัครใจเข้าอบรม จำนวน 17 คน และตัวแทนครูร่วมศึกษา จำนวน 17 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 80 ข้อ เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพโดยการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน และแบบศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test dependent) ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) บริบท ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ 3) กระบวนการ ได้แก่ การประชุม ปฏิบัติการแบบเข้ม ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ (1) การให้องค์ความรู้ (2) การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) การปฏิบัติการตามแผนพัฒนาในสภาพจริง และ (4) การศึกษาผลการพัฒนาในสภาพจริง 4) ผลผลิต ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวต้องทบทวนและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง

3) ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 34 คน โดยผู้บริหารศึกษาตนเอง และศึกษาโดยครู พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เสาวลักษณ์ สุทธิพรโอภาส (2563) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาทของผู้บริหารโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาทของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาทของผู้บริหารในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร

จารุวรรณ นุสา, ดร.สิทธิชัย สอนสุภี (2563) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 มหาวิทยาลัยขอนแก่น. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารและงานวิจัย 10 แหล่ง โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 และ 2) การยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 3 ตัวชี้วัด (2) การสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวชี้วัด (3) การกระตุ้นทางปัญญา มี 3 ตัวชี้วัด (4) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 ตัวชี้วัด (5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 ตัวชี้วัด

ประภัสสร ชนะโรจน์ (2564). ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยกึ่งทดลองครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ กลุ่มตัวอย่างคือ นิสิตผู้นำนันทนาการ ชั้นปีที่ 2 ชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 60 คน นำมาทำการสุ่มแบบแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage sampling) เพื่อคัดเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 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 ใช้ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดย

ใช้พฤติกรรมตัวแบบ และใช้ Independent Sample t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อน – หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายด้านและภาพรวมสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายด้านและภาพรวมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พระมหาวิจิตร อินุทนมุโม, (2564) ผลการวิจัย พบว่า: ๑. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูพระสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมสนามหลวง ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสามารถพิเศษ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการสร้างบารมี ด้านแรงจูงใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ๒. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของครูพระสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมสนามหลวง ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้านด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ด้าน คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา และกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรม ๖ กิจกรรม ๓. เสนอการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของครูพระสอนพระปริยัติธรรม แผนกธรรมสนามหลวง ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑ ทั้ง ๖ ด้าน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ กิจกรรม พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถพิเศษตาม LPA Model

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยการวิเคราะห์และสรุปแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาความหมายและองค์ประกอบ แนวคิดด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพความคาดหวังและสภาพที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการ โดยศึกษาความหมาย จุดมุ่งหมาย ประเภท ขั้นตอน และเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของทฤษฎีและแนวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลีโอ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นำมาใช้ในการพัฒนา

กิจกรรมชุดฝึกอบรม โดยศึกษาความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญ ประเภทและลักษณะของ การจัดกิจกรรมนักศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรม โดยศึกษาความสำคัญ ของการฝึกอบรม ความหมาย ประเภท ความสำคัญ องค์ประกอบ ขั้นตอนการออกแบบและการ ผลิต การหาประสิทธิภาพประสิทธิผลของชุดฝึกอบรม



บทที่ 3

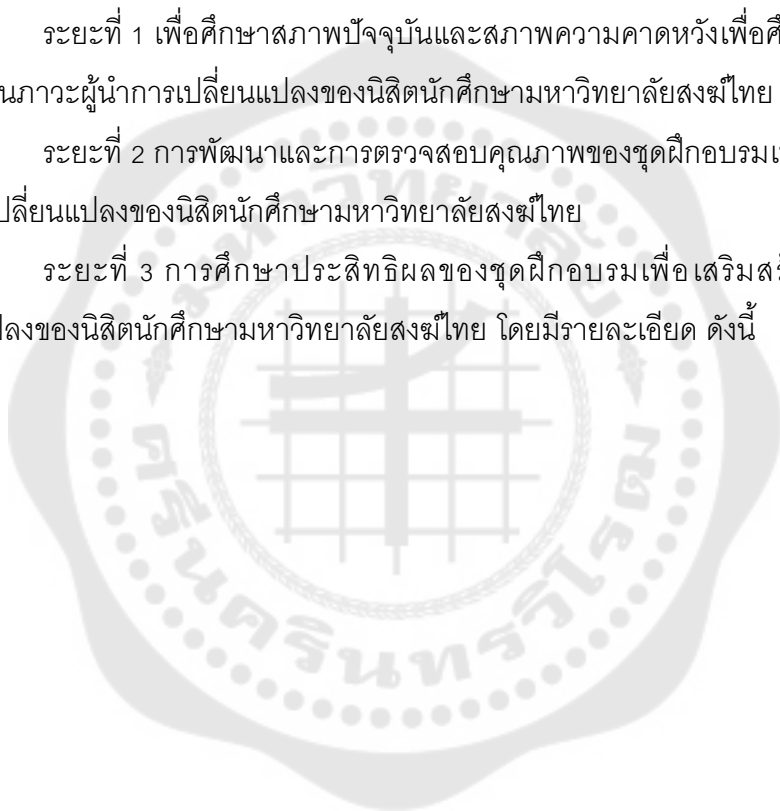
วิธีดำเนินการวิจัย

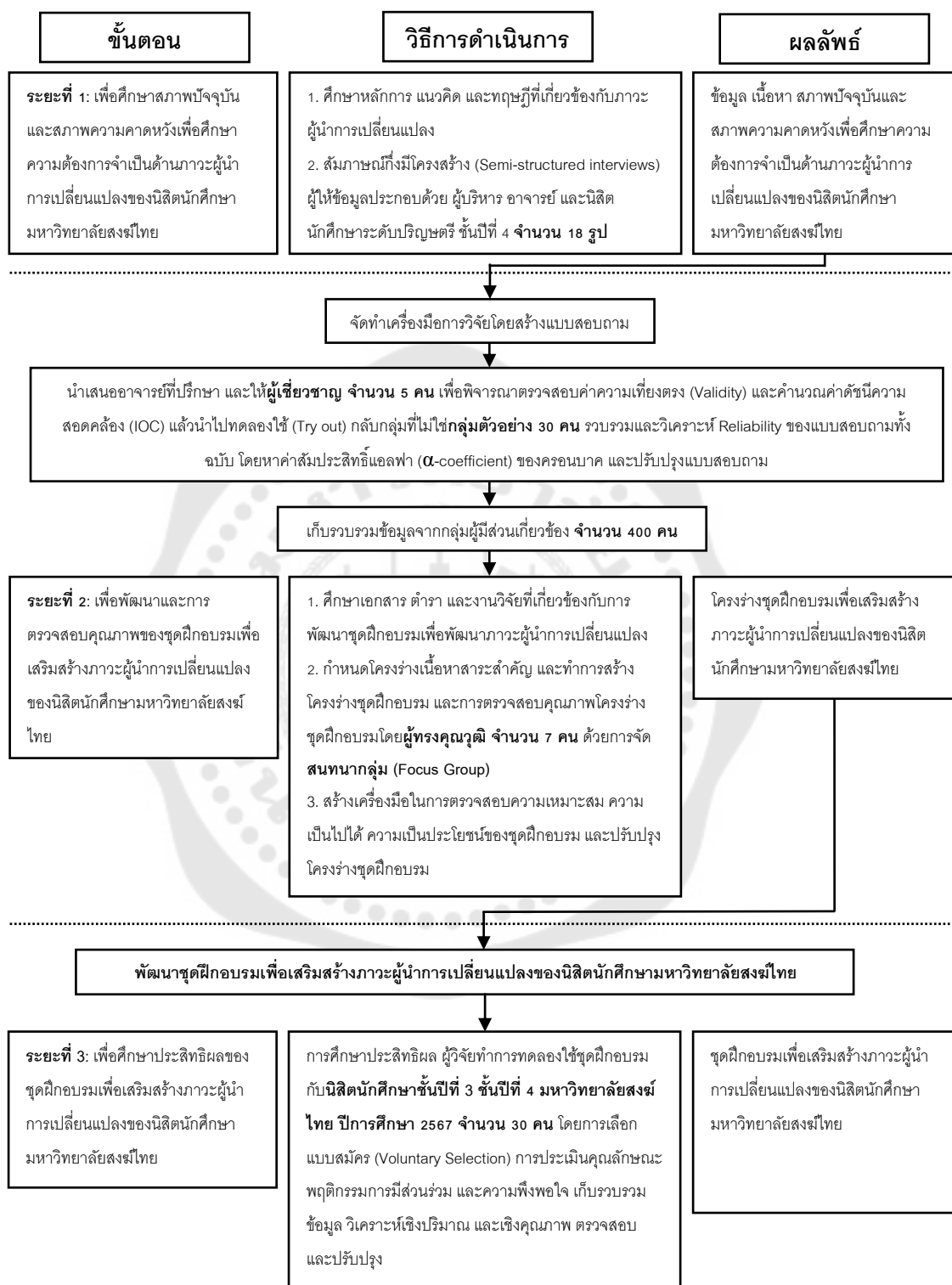
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ลักษณะรูปแบบของการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการ จำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้





ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการวิจัย

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการ จำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในระยะที่ 1 นี้ เพื่อศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและนิสิตนักศึกษา ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) และการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวัง โดยการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นผู้บริหาร ผู้ปกครอง อาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสงฆ์ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษา ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้สามารถนำพัฒนาชุดฝึกอบรมในการกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดรูปแบบและกิจกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสม ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 18 คน คือ

1. ผู้บริหารในสถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 2 แห่ง แห่งละ 3 คน รวมจำนวน 6 คน โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี

1.2 เป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

1.3 เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

1.4 เป็นผู้มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ โดยเลือกแบบเจาะจงจากผลงานที่ได้มีการเผยแพร่และเป็นที่ยอมรับในความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ

2. อาจารย์ในสถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 2 แห่ง แห่งละ 3 คน รวมจำนวน 6 คน โดยกำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

- 1.2 เป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
- 1.3 เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
- 1.4 เป็นผู้มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ โดยเลือกแบบเจาะจงจากผลงานที่ได้มีการเผยแพร่และเป็นที่ยอมรับในความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ

3. นักศึกษากำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ในสถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 2 แห่ง ในปีการศึกษา 2567 และมีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกแบบเจาะจง แห่งละ 3 คน รวมจำนวน 6 คน

- 1.1 เป็นนิสิตนักศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการภาวะผู้นำ
- 1.2 เป็นนิสิตนักศึกษาที่มีประสบการณ์การเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.3 เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะด้านผู้นำ

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ คือ สภาพความปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้านของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bass & Avolio) ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการในการเสริมสร้างนิสิตนักศึกษาให้สามารถนำทักษะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ทั้งนี้เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ปริญญาโท เพื่อปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) ที่สร้างขึ้น
ไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึง
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและนิสิตนักศึกษา

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างพร้อมหนังสือจากบัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อผู้ประสานงานของสถาบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อ
ขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและนิสิต
นักศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย
มีวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ถอดเนื้อหาการสัมภาษณ์

4.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

4.3 นำเสนอผลที่ได้เป็นแบบบรรยาย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content
Analysis) และการสังเคราะห์เนื้อหา (Synthesis) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม
เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษา
ความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขล
านครินทร์ โดยใช้แบบสอบถาม**

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและนิสิตนักศึกษาใน
ขั้นตอนที่ 1 มาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัย
กำหนดวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นจะคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรไม่ทราบขนาดประชากรของ W.G.Cochran (1963) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95% และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5% (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2549, น. 74) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูล คือ 400 คน เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ผล แล้วจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) และทำการแจกแบบสอบถามออนไลน์และแบบสอบถามแบบกระดาษ

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อ ผู้วิจัยใช้แบบศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ดังนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและนิสิตนักศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบแนวความคิด ความหมายและองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นสังเคราะห์แนวคิดเพื่อเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นในการกำหนดเป็นกรอบเพื่อนำไปจัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง แบบสอบถามที่จัดทำเป็นแบบการตอบสองคู่ คือ มีการรวบรวมข้อมูล 2 ประเด็นในแต่ละหัวข้อศึกษา คือ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง

2.2 นำข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังเคราะห์ได้ จากข้อ 2.1 มาใช้สำหรับจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ซึ่งประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเขียนนิยามศัพท์เฉพาะให้ชัดเจน ใช้ภาษา

ในการเขียนข้อคำถามในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้อง เหมาะสม เข้าใจง่าย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนและนิสิตนักศึกษาในชั้นตอนที่ 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีการของ (Likert, 1967, pp. 90-95) อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2551: 317) ทุกข้อจะมีคำตอบ 2 สภาพ คือ สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน และคำอธิบายในการตอบข้อคำถาม ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ดังนี้

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันของนิสิตนักศึกษาในระดับมากที่สุดและตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันของนิสิตนักศึกษาในระดับมากและตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันของนิสิตนักศึกษาในระดับปานกลางและตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันของนิสิตนักศึกษาในระดับน้อยและตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันของนิสิตนักศึกษาในระดับน้อยที่สุดและตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับน้อยที่สุด

2.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

2.3.1 นำแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังฉบับที่จัดทำขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเบื้องต้นและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

2.3.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาคำนวณคะแนน ซึ่งกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

มีความเห็นว่า สอดคล้อง กำหนดค่าคะแนนเป็น +1

มีความเห็นว่า ไม่แน่ใจ กำหนดค่าคะแนนเป็น 0

มีความเห็นว่า ไม่สอดคล้อง กำหนดค่าคะแนนเป็น -1

ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องข้อใดมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง แต่ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.50 ต้องทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านหลักสูตร ด้านการศึกษา สอนในระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

2. เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัย ด้านการวัดและศึกษาผลเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน

3. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและมีประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน

2.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try – Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, p. 169) ได้ค่าความเชื่อมั่น สภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่น = 0.949 สภาพความคาดหวังมีค่าความเชื่อมั่น = 0.950 และสภาพความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.974

2.3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ที่จัดทำขึ้นและผ่านการหาคุณภาพของเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงสถาบัน มหาวิทยาลัย วัด ที่มีนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์พัทลุงอาศัยและทำงานอยู่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากนิสิตนักศึกษา

3.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่รับนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยพัทลุงอาศัยและทำงานอยู่ โดยผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อประสานงานของสถาบันมหาวิทยาลัย วัด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) โดยติดตามเก็บข้อมูลผ่านเครือข่าย

3.3 ผู้วิจัยติดตามนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

4.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

4.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

4.2.1 การหาดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

4.2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน

4.2.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน

4.3 การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, น. 264-277) เป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้อการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{modified} = (I - D) / D$$

โดยที่

PNI = ดัชนีลำดับความสำคัญของความคาดหวัง

I = ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพความคาดหวัง

D = ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพความเป็นจริง

และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเรียบเรียงเสนอข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ในรูปแบบพรรณนา (Description)

4.4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยที่เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับตามข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผู้วิจัยนำผล PNI_{modified} ที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงร่างในด้านการกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดรูปแบบและกิจกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสมของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมในชุดฝึกอบรมจากการพิจารณาลำดับของค่า PNI_{modified} ขององค์ประกอบหลักแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในช่วง 5 ลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย สัมพันธ์กับระยะเวลาของกิจกรรม และปริมาณเนื้อหาของกิจกรรมรวมทั้งได้นำทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass B.M. Avolio, 1994) ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนา นิสิตนักศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาชุดอบรม Problem-based Learning : PBL และ Active Learning มาดำเนินการยกร่างเพื่อสร้างเป็นกิจกรรมฝึกอบรม โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงร่างชุดฝึกอบรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาชุดฝึกอบรม ด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ด้านกิจการนักศึกษา และด้านการศึกษาและวัดผล จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ระดับปริญญาเอกขึ้นไปในด้านดังกล่าว หรือ
 2. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป หรือ
 3. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการศึกษานิเทศศาสตร์ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป หรือ
 4. เป็นผู้มีความรู้ และมีประสบการณ์ด้านการวัดศึกษาผลเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป หรือ
 5. เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ด้านการพัฒนาชุดฝึกอบรมตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป หรือ
 6. เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ในงานวิจัย การฝึกอบรม ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โดยเลือกแบบเจาะจงจากผลงานที่ได้มีการเผยแพร่ ได้รับรางวัลและเป็นที่ยอมรับ
- ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือก อาจมีคุณสมบัติทั้ง 6 ข้อ หรือมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งก็ได้ เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างชุดฝึกอบรม

2. การสร้างโครงร่างชุดฝึกอบรมเสริมหลักสูตร

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินการในระยะที่ 1 และนำไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างโครงร่างชุดฝึกอบรมซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การสร้างโครงร่างชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ รูปแบบ และการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ผู้วิจัยนำค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI modified) ที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการร่างโครงร่างของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมในชุดฝึกอบรมจากการพิจารณาลำดับของค่า PNI ขององค์ประกอบย่อยแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในช่วง 5 ลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย สัมพันธ์กับระยะเวลาของกิจกรรม และปริมาณเนื้อหาของกิจกรรม

2.1.3 นำผลที่ได้ในข้อที่ 2.1.1 และ 2.1.2 มากำหนดโครงร่างเนื้อหาสาระสำคัญ และทำการสร้างโครงร่างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1.3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้

2.1.3.2 กำหนดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

2.1.3.3 จัดทำชุดฝึกอบรมฉบับร่าง

2.1.3.4 การศึกษาผลการฝึกอบรมที่จะศึกษาทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างชุดฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเอกสารชุดฝึกอบรม ในด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรมว่ามีความสอดคล้อง ครบคลุม และถูกต้องตามหลักการพัฒนาชุดฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใด เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ การใช้ภาษามีความชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงหรือไม่ โดยผู้วิจัยนำโครงร่างชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น

ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาคุณภาพด้านความเหมาะสม จะพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาและความจำเป็น หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ โครงสร้างเนื้อหา เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อ วัสดุ/อุปกรณ์ ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม การวัดและศึกษาผล ว่ามีความเหมาะสมต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยหรือไม่ ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยระบุไว้จำนวน 7 คน เป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของโครงร่างชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมฉบับร่าง

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมฉบับร่าง เป็นแบบศึกษาคุณภาพชุดฝึกอบรมซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของชุดฝึกอบรม

ตอนที่ 2 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ

ในการตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างชุดฝึกอบรม มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด ใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงร่างชุดฝึกอบรม รวมทั้งให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย โดยมีรายละเอียดการสร้างแบบศึกษา ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ขององค์ประกอบของโครงร่างชุดฝึกอบรมจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรม

3.2 ผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่จะศึกษา จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษารายละเอียดของชุดฝึกอบรม และการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นเขียนเป็นข้อคำถามที่ต้องการตรวจสอบ โดยเขียนให้ครอบคลุมทุกประเด็นที่ต้องการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงร่างชุดฝึกอบรม โดยประเด็นข้อคำถามนั้นจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับชุดฝึกอบรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม เนื้อหาของชุดฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมและ การศึกษาผลการฝึกอบรมที่จะศึกษาทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม

3.3 ผู้วิจัยกำหนดลักษณะของแบบศึกษาคุณภาพชุดฝึกอบรม ดังนี้

การศึกษาความเหมาะสมของโครงร่างชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 90-95) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน และคำอธิบายในการตอบข้อคำถาม ดังนี้

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

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความเหมาะสมของโครงร่างชุดฝึกอบรม โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ(บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 100) ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม มาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม น้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม น้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 และมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไม่เกิน 1.00 ถือว่าชุดฝึกอบรมฉบับร่างมีคุณภาพ ส่วนประเด็นที่จะศึกษาข้อใดมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 3.51 ผู้วิจัยอาจตัดทิ้งหรือปรับปรุงแก้ไขแล้วแต่กรณี และถ้ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะนำมาพิจารณาเพื่อความสมบูรณ์ของโครงร่างชุดฝึกอบรม

3.4 ผู้วิจัยนำแบบศึกษาคุณภาพชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมทั้งประเด็นการศึกษา ลักษณะของข้อความคำถามภาษาที่ใช้ พร้อมกับปรับปรุงแก้ไขแบบศึกษาคุณภาพของโครงร่างชุดฝึกอบรมตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

3.5 ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบศึกษาคุณภาพของโครงร่างชุดฝึกอบรมที่ผ่านการพิจารณาและพร้อมที่จะใช้จัดกิจกรรมกับนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามข้อ 3.4

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

หลังจากได้ชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์จากระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยทำการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม กระทำแบบวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คือ นิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีการศึกษา 2567 จำนวน 30 รูป/คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คือ นิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยไทย ปีการศึกษา 2567 ผู้วิจัยคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G* Power กำหนดค่า Effect Size เท่ากับ 0.8 ค่าความคลาดเคลื่อน (Alpha) เท่ากับ 0.05 และค่า Power เท่ากับ 0.95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบอาสาสมัคร (Voluntary Selection) เพราะการฝึกอบรมมีระยะเวลาในการฝึกอบรม มีความต่อเนื่องในการทำกิจกรรมในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาที่กำหนด จึงต้องอาศัยความสมัครใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก

2. แบบแผนการฝึกอบรมและวิธีดำเนินการฝึกอบรม

แบบแผนการฝึกอบรม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) แบบกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลอง (The One Group Pretest Posttest Design) เป็นการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม ดังแสดงในแบบแผนการฝึกอบรม ดังนี้

แผนการทดลองแบบ The One Group Pretest Posttest Design

	ทดสอบก่อน	ตัวแปรทดลอง	ทดสอบหลัง
E	O ₁	$\bar{x}$	O ₂

ความหมายของสัญลักษณ์

E	แทน	กลุ่มทดลอง
$\bar{x}$	แทน	การได้รับการทดลองโดยฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรม
O ₁	แทน	การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการใช้ชุดฝึกอบรม
O ₂	แทน	การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการใช้ชุดฝึกอบรม

วิธีดำเนินการฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง และศึกษาผลการใช้และหาประสิทธิผลโดยการวัดหรือสังเกต (O₁) ก่อนการใช้ชุดฝึกอบรม และหลังจากฝึกอบรมเสร็จแล้ว จะทำการวัดหรือสังเกต (O₂) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างก่อนแล้วหลังการใช้ชุดฝึกอบรม จากนั้นสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อชุดฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการฝึกอบรม

1.1 ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำเรื่องขอความอนุเคราะห์จากคณบดีคณะที่นักศึกษากลุ่มทดลองสังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อนำชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปทดลองใช้กับนิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 30 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการวิจัย

1.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับคณบดีและอาจารย์ประจำคณะ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แนวทางการฝึกอบรมตามชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น และวางแผนร่วมกันในการจัดตารางและเวลาในการฝึกอบรม จากนั้นของความร่วมมือในการอำนวยความสะดวก เพื่อประสานงานและจัดปฐมนิเทศ พร้อมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ พร้อมแจกเอกสารคู่มือการฝึกอบรมให้กับนักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม อธิบายการใช้คู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ในการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินการฝึกอบรม

1.3 ผู้วิจัยทบทวนรายละเอียดของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และรายละเอียดของการฝึกอบรมก่อน ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

1.4 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานวิทยากรที่เกี่ยวข้อง และอาจารย์ผู้ช่วยวิจัย เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการใช้ชุดฝึกอบรม และรายละเอียดของกิจกรรมตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

1.5 ผู้วิจัยคัดเลือกสื่อประกอบการฝึกอบรม สำนวญความพร้อมของ สถานที่ และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ ห้องที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อวีดิทัศน์ ใบงาน คอมพิวเตอร์ กระดาษ ปากกา แบบบันทึกการเรียนรู้ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.6 ผู้วิจัยจัดทำแผนกำหนดการฝึกอบรม

1.7 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานและเตรียมความพร้อม

2. ขั้นตอนการฝึกอบรม

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมไปทดลองใช้ตามวัน เวลา ที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม กับนักศึกษากลุ่มทดลองจำนวน 30 คน

2.2 ผู้วิจัยกำหนดโครงการหรือกรณีศึกษาเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา สร้างแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ เพื่อศึกษาผลหลังสิ้นสุด การฝึกอบรม

2.3 ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพกับองค์ประกอบต่าง ๆ ร่วมด้วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ใบงาน แบบบันทึกการเรียนรู้ที่เป็นการศึกษาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผลการนำเสนอของกลุ่มหรือการอภิปรายกลุ่ม การสังเกตพฤติกรรมมีส่วนร่วมของนักศึกษาและกลุ่ม

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการ ตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว

3. ขั้นวัดและศึกษาผลกิจกรรม

3.1 ผู้วิจัยนำแบบศึกษาความรู้เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.1 ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาจากแบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมนิสิตนักศึกษาสงฆ์ไทย

3.3 ผู้วิจัยนำแบบศึกษาความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

3.4 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารประกอบกิจกรรมในการฝึกอบรม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกิจกรรม

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม โดยดำเนินการดังนี้

3.1 จัดทำเอกสารตามที่ระบุในชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้แก่ คู่มือวิทยากร คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม คู่มือชุดฝึกอบรมและกิจกรรมต่าง ๆ สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเอกสารดังกล่าว

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ได้แก่ ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 2

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับการทดลอง ได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท จากนั้นนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเอกสาร ดังกล่าว

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

3.4.1 แบบศึกษาความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในระดับน้อยที่สุด

3.4.2 แบบบันทึกการเรียนรู้ เพื่อเป็นการศึกษาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท จากนั้นนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเอกสารดังกล่าว

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนของการศึกษาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการฝึกอบรมทั้งก่อนการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและนำหนังสือดังกล่าวติดต่อเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการฝึกอบรมกับคณบดี คณะที่นิสิตนักศึกษากลุ่มทดลองสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2567 โดยขอทดลองใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 30 รูป/คน

4.2 ผู้วิจัยจัดประชุมนิเทศนิสิตนักศึกษากลุ่มทดลองก่อนฝึกอบรมตามโครงสร้างของชุดฝึกอบรม

4.3 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือวัดอื่น ๆ เพื่อเป็นการศึกษาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้น โดยทำการศึกษา ดังนี้

4.3.1 ผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการใช้ชุดฝึกอบรมจากวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม โดยการสัมภาษณ์

4.3.2 ผู้วิจัยนำแบบศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรม และติดตามเก็บรวบรวมคืนด้วยตนเอง

4.3.3 ผู้วิจัยนำแบบศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมฯ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาหลังการฝึกอบรม และติดตามเก็บรวบรวมคืนด้วยตนเอง

4.3.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบบันทึกการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นการเรียนรู้ ประสพการณ์ ความรู้สึกร่วมเข้าร่วมฝึกอบรม การนำภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ เป็นการรายงานและสะท้อนด้านพฤติกรรมของตนเองและความคิดเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับหลังการฝึกอบรม

4.3.5 ผู้วิจัยสรุปพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยการใช้แบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.3.6 ผู้วิจัยศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานที่มอบหมายในแต่ละหน่วยการเรียนรู้

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยมุ่งเปรียบเทียบการวัดความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม แบบวัดพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม และแบบสอบถามเพื่อศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบบันทึกต่าง ๆ ที่ เป็นความเรียง เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และแบบบันทึกการเรียนรู้หลังการฝึกอบรม มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแปลความหมาย (Interpretation) โดยทำการรวบรวมประเด็นที่เหมือนกัน สอดคล้องกัน และแยกแยะประเด็นที่แตกต่างกัน ทำการสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป และรวบรวมข้อเสนอนี้เพิ่มเติมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรผู้นำการฝึกอบรม และจากแบบสอบถามปลายเปิด

5.3 ผู้วิจัยวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (Dependent t -test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ทั้งนี้มีเกณฑ์ว่า การทดสอบค่า t (Dependent t -test) มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างน้อยที่ระดับ .05 จึงจะถือว่าชุดฝึกอบรมมีประสิทธิภาพที่ยอมรับได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 2) เพื่อพัฒนาและการตรวจสอบประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 3) เพื่อศึกษา ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบค่า t (Dependent t-test)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของการมีนัยสำคัญทางสถิติ
PNI _{modified}	แทน	ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระทำตามลำดับ ดังนี้

**ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการ
จำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย**

**ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อ
ศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัย
สงฆ์ไทย**

ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความ
คาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา
มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย รวมถึงความสำคัญ คุณภาพ แนวคิด ความหมาย สาระสำคัญ และ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้าง
แบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา
มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง สรุปได้ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างไรต่อนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
อย่างไร (ทั้งด้านคุณลักษณะ สมรรถนะ ภาวะผู้นำ)**

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีความสำคัญต่อสถาบัน
มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้งสองแห่ง เป็นสิ่งที่เด่นชัดของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยสร้างบุคคลากรให้เป็น
ผู้นำด้านจิตวิญญาณประกอบด้วยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าท้าทายกับการ
เปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เมื่อโลกเปลี่ยนไปนิสิตนักศึกษาต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
เช่น กล้าคิด เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีองค์ความรู้ ความคิดริเริ่ม คิดใหม่ ทำ
ใหม่ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ที่สำคัญต้องมีการอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าสู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้น
ของความเปลี่ยนแปลง นิสิตนักศึกษาต้องมีความสามารถทั้งภายใน คือมีความรู้ สติปัญญา และ
ภายนอก ความเข้มแข็ง อดทน ต่ออุปสรรค ปัญหาที่ต้องเผชิญ ภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาต้อง
สามารถนำได้ มีทั้งความรู้ดี ความประพฤติดี โดยเฉพาะพระนิสิตนักศึกษามีความเป็นผู้นำด้าน
จิตวิญญาณ นำพามหาวิทยาลัยสงฆ์ไปสู่การเป็นผู้นำของสังคม ดังนั้นมหาวิทยาลัยสงฆ์จึงเร่ง
พัฒนาผู้นำด้านจิตวิญญาณให้มาก เพื่อนำสังคมไปสู่ความสุขสงบตามหลักพุทธศาสนา ดัง
ตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาสามารถนำได้ มีความรู้ดี ความประพฤติดี เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ พัฒนาด้านภาวะผู้นำออกสู่สังคม เพื่อนำสังคมไปสู่ความสุข สงบตามหลักพุทธศาสนา”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“มีความสำคัญต่อสถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คุณลักษณะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น กล้าคิด เปิดใจกว้าง ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่น มีองค์ความรู้ ความคิดริเริ่ม คิดใหม่ ทำใหม่ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ อดทน สู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถทั้งภายใน คือ มีความรู้ สติปัญญา และภายนอก ความเข้มแข็ง อดทน ต่ออุปสรรค ปัญหาที่ต้องเผชิญ”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อนิสิตนักศึกษาอย่างมาก เพราะสถานะหนึ่งของนิสิตนักศึกษา เป็นผู้นำ เจ้าอาวาส ผู้บริหาร หรือครูบาอาจารย์ ต้องมีคุณลักษณะที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ การเรียน การทำงาน การแสดงออกให้มีศักยภาพ กล้าคิด กล้าทำ นำความรู้ ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและคนอื่น นิสิตต้องพัฒนาตนเองทั้ง 3 ด้านให้มาก ทักษะของนิสิตนักศึกษาจากที่เดิมไม่มีอยู่แล้วก็ต้องมาเพิ่มที่มหาวิทยาลัยให้มากขึ้น หรือที่มีเดิมอยู่แล้วก็ต้องเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างให้นิสิตนักศึกษาให้มีภาวะผู้นำในตนเอง เมื่อกลับไปสู่ที่วัด ที่ทำงาน ได้ไปสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นให้พระสงฆ์ หรือผู้ร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง และสร้างให้ญาติโยมได้ โดยเฉพาะนิสิตนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยผมต้องสร้างให้ทำงานเป็นทีมให้ได้ก่อน ต้องมีวินัย มีทักษะ ต้องฝึกตนเองก่อนแล้วค่อยออกไปสู่สังคม ไปเผยแพร่ให้กับสังคม จึงทำให้คณะสงฆ์มีประสิทธิภาพมาก จึงทำให้นิสิตนักศึกษามีบทบาทผู้นำสูงเมื่อออกสู่ภายนอก มันเป็นคนผู้นำญาติโยมด้านการเป็นอยู่ การประพฤติปฏิบัติ ต้องนำศรัทธาให้เกิดกับญาติโยม ไม่ว่าจะเป็นความเป็นอยู่ ทัศนคติ โดยเฉพาะภาวะผู้นำด้านจิตใจ ความอดทน ความมีคุณธรรมสูง สิ่งเหล่านี้ทำให้พระสงฆ์มีภาวะผู้นำในตนเองและยังนำผู้อื่นด้านการฝึกปฏิบัติ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ภาวะผู้นำ นิสิตนักศึกษาต้องมีอยู่แล้ว เพราะสถานะหนึ่งคือ เป็นผู้นำ เช่นเจ้าอาวาส ผู้บริหาร หรือครูบาอาจารย์ ต้องมีคุณลักษณะที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ การเรียน การทำงาน การแสดงออกให้มีศักยภาพ”

(สัมภาษณ์ผู้สอน รหัส P. 3)

“มีความสำคัญสูง เพราะพระสงฆ์มีภาวะผู้นำสูงอยู่แล้วด้านจิตวิญญาณทั้งในอดีตและปัจจุบัน เป็นผู้นำญาติโยมด้านการเป็นอยู่ การประพฤติปฏิบัติ จำเป็นต้องนำศรัทธาให้

เกิดกับญาติ ไม่ว่าจะเป็นความเป็นอยู่ ทัศนคติ ภาวะผู้นำด้านจิตใจ ความอดทน ความมี
คุณธรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้พระสงฆ์มีภาวะผู้นำในตนเองและยังนำผู้อื่นด้านการฝึกปฏิบัติ”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 4)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีความสำคัญมาก
สำหรับตัวนิสิตนักศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่ต้องนำไปใช้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง
และต่อคนอื่น ซึ่งนิสิตนักศึกษาต้องฝึกตัวเอง แต่ยังขาดความเชื่อมั่น กล้าแสดงภาวะผู้นำ และยังไม่
มีบทบาทด้านผู้นำเท่าที่ควร ขาดการสนับสนุนจากองค์กร สถาบันเท่าที่ควร ตามที่ได้สัมผัสกับ
นักศึกษา ด้านองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำยังไม่มากพอ ต้องมีการพัฒนาทั้งด้านการให้ความรู้ ฝึก
ทักษะการปฏิบัติ จะมีการพัฒนาเพียงการให้นักศึกษาไปฝึกปฏิบัติเป็นอาจารย์สอน
พระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ หรือค่ายพุทธศาสนา ที่ได้แสดงบทบาทผู้นำบ้างแต่ยังไม่มากพอ
เพราะเป็นเพียงกลุ่มเล็กๆ บางกลุ่มหรือคนเท่านั้นดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความเป็นผู้นำสูง แต่ยังขาดความเชื่อมั่น กล้าแสดงภาวะ
ผู้นำ และยังไม่มีบทบาทด้านผู้นำเท่าที่ควร ขาดการสนับสนุนจากองค์กร สถาบันเท่าที่ควร”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“มีความสำคัญมากสำหรับตัวนิสิตนักศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่ต้องนำไปใช้ นำความรู้ไปใช้ให้
เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และต่อคนอื่น”

2. ภาพโดยรวมของภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นอย่างไร?

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า ภาพรวมภาวะผู้นำของ
นิสิตนักศึกษาทั้งสองแห่ง มีความปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสังคมโลกปัจจุบัน มีการปรับให้ทันต่อ
โลก กล้าคิด กล้าทำ กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น นิสิตนักศึกษาที่เป็นพระภิกษุมีจำนวนน้อย
กว่านิสิตนักศึกษาฆราวาสทำให้วิชาที่เรียนจึงมุ่งเน้นไปด้านวิชาการทางโลกมากขึ้น วิชาที่มุ่งเน้น
ด้านพัฒนาผู้นำจิตวิญญาณน้อยลง ทำให้บทบาทผู้นำของนิสิตนักศึกษาด้านภาวะผู้นำด้านจิต
วิญญาณน้อยลงตามไปด้วย มหาวิทยาลัยสงฆ์จึงต้องพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้มากขึ้นเพราะ
มสังคม มีจุดเด่นด้านนี้โดยเฉพาะ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ภาพรวมภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาทั้งสองแห่ง มีความปรับตัวให้เข้ากับบริบทของสังคม
โลกปัจจุบัน มีการปรับให้ทันต่อโลก กล้าคิด กล้าทำ กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า ภาพรวมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยด้านผู้นำมีความแตกต่างในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านคุณภาพ คุณลักษณะ คุณวุฒิ ซึ่งเป็นผลจากมีข้อจำกัดของตัวเลือก ทำให้คุณภาพของตัวนิสิตยังไม่ดีพอด้านวิชาการ ภาวะผู้นำมากนัก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาคุณภาพด้านภาวะผู้นำในตัวนิสิต โดยเฉพาะ ระดับ ปี 3-4 จะมีความเป็นผู้นำในตัวเอง แต่เรามาเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านต่างๆ ให้เขาได้ฝึกฝน นิสิตนักศึกษาที่มีจุดเด่นด้านพระพุทธศาสนาจึงเน้นความเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ ความเชื่อศรัทธา คุณธรรม และธรรมาภิบาล และนิสิตนักศึกษาที่เป็นอาวาส รองเจ้าอาวาส เจ้าคณะปกครอง เจ้าคณะตำบล จังหวัด มาเรียนที่มหาวิทยาลัยสงฆ์ท่านได้เพิ่มองค์ความรู้ด้านผู้นำ นำความรู้ไปเปลี่ยนแปลงต่อบทบาทภาวะผู้นำตนเอง และไปฝึกอบรมคนอื่น ทำให้งานมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงมากขึ้น จบจากมหาวิทยาลัยสงฆ์แล้ว ไปทำหน้าที่อยู่ตามชุมชน วัด เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวิถีชีวิตเดิมๆ กลับมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น นำแนวคิด วิถีคิด องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำไปฝึกปฏิบัติ สอนผ่านการฝึกอบรม เกิดมิติใหม่ของการเปลี่ยนแปลง ปรับภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัดกับชุมชนก็จะชัดเจนขึ้น ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ภาพรวมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยมีความแตกต่างกัน นิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ยังขาดคุณภาพเท่าที่ควร มีข้อจำกัดด้านคุณลักษณะ คุณวุฒิ ทำให้คุณภาพของตัวนิสิตมหาวิทยาลัยสงฆ์จะพัฒนาคุณภาพด้านภาวะผู้นำในตัวนิสิต”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 1)

“ภาพรวมนิสิตนักศึกษาระดับ ปี 3-4 จะมีความเป็นผู้นำในตัวเอง เพียงแต่เรามาเสริมสร้างความรู้ องค์ความรู้ด้านต่างๆ ได้ฝึกฝน อบรม แต่มีจุดเด่นด้านพระพุทธศาสนา นิสิตนักศึกษาก็เป็นพระสงฆ์ส่วนใหญ่ จึงเน้นความเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ ความเชื่อศรัทธา คุณธรรม และธรรมาภิบาล”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตสถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มองภาพรวมนิสิตนักศึกษาด้านภาวะผู้นำมีน้อยมาก เพราะยังขาดการกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษาแสดงภาวะผู้นำออกมา ซึ่งบางท่านก็มีความรู้ ความสามารถอยู่แล้ว แต่ขาดการนำออกมาใช้ประโยชน์ ขาดความเชื่อมั่น กล้าแสดงภาวะผู้นำ และยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านผู้นำเท่าที่ควร ขาดการสนับสนุนจากองค์กร สถาบันเท่าที่ควร ถ้านิสิตนักศึกษาเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้นำก็จะทำหน้าที่ให้เต็มที่ไม่ว่าจะเต็มใจหรือไม่ก็ตาม ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่นิสิตนักศึกษาได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่ต้น โดยเฉพาะความ

เป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ การพัฒนาด้านจิตใจ ความประพฤติ และภาระหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำด้านศาสนา ส่วนใหญ่นิสิตนักศึกษามีภาวะผู้นำตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความเป็นผู้นำมีน้อย เพราะขาดความเชื่อมั่น กล้าแสดงภาวะผู้นำ และยังไม่มีความท้าทายด้านผู้นำเท่าที่ควร ขาดการสนับสนุนจากองค์กร สถาบันเท่าที่ควร”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“ภาพรวมนิสิตนักศึกษายังมีน้อยมาก ขาดการกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษาแสดงภาวะผู้นำออกมา มีความรู้ ความสามารถอยู่แล้ว แต่ขาดการนำออกมาใช้ประโยชน์”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 2)

3. คุณภาพของนิสิตศึกษาด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีมากน้อยเพียงไร?

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ทุกรูปมีความเป็นผู้นำอยู่แล้ว แต่ภาวะผู้นำยังมีน้อยมาก พระสงฆ์มีความเป็นผู้นำด้านจิตใจ แต่ขาดคุณลักษณะ สมรรถนะที่ต้องแสดงออกให้เด่นชัด จนกล้าคิด กล้าทำ กล้านำบุคคลอื่น หรือนำสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์ มหาวิทยาลัยสงฆ์จึงต้องมีหลักสูตร มีการเรียนรู้ อบรมในด้านภาวะผู้นำให้มากขึ้น มหาวิทยาลัยสงฆ์ จึงเป็นแหล่งผลิตพระนิสิตนักศึกษาที่พร้อมเป็นผู้นำของสังคม นำความรู้ ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนอบรม ปัจจุบันนี้นิสิตนักศึกษามีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกมากขึ้นกว่าเดิม ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นิสิตนักศึกษามีความเป็นผู้นำด้านจิตใจอยู่แล้ว แต่ขาดภาวะ สมรรถนะที่ต้องแสดงออกให้เด่นชัด จนกล้าคิด กล้าทำ กล้านำบุคคลอื่น หรือนำสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์ มหาวิทยาลัยสงฆ์ จึงต้องมีหลักสูตร มีการเรียนรู้ อบรมในด้านภาวะผู้นำให้มากขึ้น”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า คุณภาพของนิสิตมหาวิทยาลัยสงฆ์ ยังไม่เด่นพอ สะท้อนถึงการรับนิสิตเข้าสู่ระบบ มหาวิทยาลัยสงฆ์ปัจจุบันนี้ การรับนิสิตมีการแข่งขันสูง และนิสิตที่เป็นพระภิกษุสงฆ์มีน้อยลง ทำให้คุณภาพด้านภาวะผู้นำ

น้อยลง ภาวะผู้นำในตัวนิสิตนักศึกษาเมื่ออยู่แล้ว ถ้าโอกาส บทบาทที่ได้รับมอบหมาย จะแสดงภาวะความเป็นผู้นำออกมาเอง สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สังคม หน่วยงาน องค์กรต้องเปิดโอกาส ให้เขาฝึกการเป็นผู้นำ เช่น นิสิตนักศึกษาที่เป็นเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส ผู้บริหารองค์กร มีส่วนในการจัดการ บริหารจะทำให้เกิดประสิทธิผลมาก ส่วนหนึ่งเกิดจากการมาเรียนในระดับมหาวิทยาลัยสูงต่อ แล้วเพิ่มพูนความรู้ ทักษะด้านนี้มากขึ้น ผ่านกิจกรรมที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย มีการเสริมสร้างกิจกรรมตามหลักสูตร เช่น กิจกรรมประชาธิปไตยจัดให้มีกิจกรรมเลือกตั้งทำให้นิสิตนักศึกษาได้พัฒนาภาวะผู้นำ หรือกิจกรรมเลือกตั้งผู้นำนักศึกษาก็เป็นการแสดงออกเชิงภาวะผู้นำ เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำไปในตัว การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนนิสิตนักศึกษาได้สร้างองค์ความรู้ เช่น กล้าแสดงออก กล้าวิพากษ์วิจารณ์ คิดทำสิ่งใหม่ๆ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

คุณภาพของนิสิตมหาวิทยาลัยสงฆ์ยังไม่เด่นพอ สะท้อนถึงการรับนิสิตเข้าสู่ระบบ

ปัจจุบันการรับนิสิตมีการแข่งขันสูง และนิสิตที่เป็นพระภิกษุสงฆ์น้อยลง ทำให้

คุณภาพด้านภาวะผู้นำน้อยลง”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 1)

“ภาวะผู้นำในตัวนิสิตนักศึกษาเมื่ออยู่ เพียงให้โอกาสเขา จะแสดงภาวะความเป็นผู้นำออกมาเอง คุณภาพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สังคม หน่วยงาน องค์กรต้องเปิดโอกาส

ฝึกการเป็นผู้นำ”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า ภาพรวมแล้วนิสิตนักศึกษายังขาดทักษะด้านผู้นำ ส่วนหนึ่งอุปนิสัยส่วนตัวที่ไม่ไม่กล้าแสดงออก กลัวความผิดพลาด ไม่กล้าข้ามความกลัว จึงทำให้สิ่งที่อยากแสดงออกมันไม่เกิดขึ้น แต่ทุกคนมีความเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ แต่ขาดการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม องค์กร เพราะขาดการสนับสนุนให้แสดงออกมากพอ ในส่วนนิสิตนักศึกษาที่ได้รับบทบาทหน้าที่ความเป็นผู้นำ ต้องคอยดูแลเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบสูงกว่าคนอื่น คอยให้คำแนะนำปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน และต้องรับฟังคนอื่น โดยเฉพาะต้องกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง การประสานงานที่ดี การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี กับคนอื่น ทำให้เพื่อนร่วมงานยอมรับบทบาทที่เราได้รับมอบหมาย เป็นความพยายามพัฒนาตนเองตามที่ผู้บริหารให้หน้าที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ภาพรวมแล้วนิสิตนักศึกษายังขาดทักษะด้านผู้นำ ส่วนหนึ่งอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เราไม่กล้าแสดงออก กลัวความผิดพลาด ไม่กล้าข้ามความกลัว”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“คุณภาพด้านผู้นำของนิสิตนักศึกษาแตกต่างกัน มีความเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ แต่ขาดการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม องค์กร เพราะขาดการสนับสนุนให้แสดงออกมากพอ”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 2)

4. กิจกรรมด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับคุณภาพการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์หรือไม่ ?

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์พัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา ตามกฎกระทรวง ทำให้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องพัฒนากิจกรรมที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง เช่น การพัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำในศตวรรษที่ 20 ทำให้กิจกรรมต่างๆ จึงมีเกณฑ์บังคับ ถ้าไม่สอดคล้องจะทำให้ไม่ผ่านการประเมินของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับคุณภาพที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพราะมุ่งเน้นไปตามนโยบายภาครัฐ หรือสภาวิชาชีพ ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่เน้นบทบาทความเป็นภาวะผู้นำ ได้เพิ่มมีกิจกรรมพิเศษที่สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะด้านภาษาอังกฤษ Home Room นิสิตนักศึกษาประสบความสำเร็จมากด้านวิชาการ กิจกรรมด้านสาขารัฐศาสตร์ ร่วมนิสิตนักศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ เช่นกิจกรรมเสวนา ให้แสดงออกถึงความเป็นภาวะผู้นำ ทำให้เกิดความชำนาญ เพื่อนำไปต่อสู้กับชีวิต การงานในอนาคต ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์พัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษาตามกฎกระทรวง ต้องพัฒนากิจกรรมที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง ไม่สอดคล้องกับคุณภาพที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เพราะมุ่งเน้นไปตามนโยบายภาครัฐ หรือสภาวิชาชีพ”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีกิจกรรมพิเศษที่สร้างองค์ความรู้ ด้านวิชาการ กิจกรรมด้านสาขารัฐศาสตร์ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ เช่นกิจกรรมเสวนา แสดงออกถึงความเป็นภาวะผู้นำ ทำให้เกิดความชำนาญ เพื่อนำไปต่อสู้กับชีวิต การงานในอนาคต”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ขับเคลื่อนให้เป็นไปตามนโยบาย ปณิธาน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และกิจกรรมที่ผลิต

บัณฑิตให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ตามแผนงาน งบประมาณที่ได้รับมา และปัจจุบัน งบประมาณด้านกิจกรรมก็น้อยลง ทำให้การขับเคลื่อนด้านนี้ต้องทำให้ตอบสนองต่อภาครัฐตามที่ได้รับงบประมาณกิจกรรมมันไม่สอดคล้องกับความต้องการของนิสิตนักศึกษา แต่นักศึกษามีภาวะผู้นำ มีแนวคิดดี มีแนวคิดอะไรเยอะแยะ และคิดสิ่งใหม่ๆ แต่กิจกรรมในภาพรวมด้านภาวะผู้นำยังน้อยอยู่มาก กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมี เช่นการได้เวที การเข้าค่ายศีลธรรม พัฒนาชุมชน แต่ยังไม่ใช้จุดเด่น มหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องเน้นให้นิสิตนักศึกษามีภาวะผู้นำสูง เน้นให้ฝึกฝน อบรม ตนเองให้เป็นแบบอย่างของสังคม โดยเฉพาะด้านพระพุทธศาสนายังเป็นตัวเด่นชัด แต่ก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่จะเน้นกิจกรรมส่งเสริมไปตามแผนนโยบายด้านใด ถ้าเน้นไปตามแผนกระทรวงก็จะไม่เข้ากับการฝึกเด็กให้เก่ง ดี เด่นด้านพุทธศาสนา ทำให้ขาดจุดเด่น ไม่สอดคล้องกับตัววิสัยทัศน์ นโยบายมหาวิทยาลัย สถาบัน ครู ต้องบูรณาการกิจกรรมให้เข้ากับ หลักสูตร พัฒนานิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้นำด้านศาสนา ให้มีศักยภาพด้านนี้ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ก็มหาวิทยาลัยสงฆ์ขับเคลื่อนให้เป็นไปตามนโยบาย ปณิธาน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ และกิจกรรมที่ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับนโยบายทั้งของภาครัฐ ตามแผนงาน งบประมาณที่ได้รับ”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 1)

“กิจกรรมมันไม่สอดคล้องความต้องการของมหาวิทยาลัยสงฆ์ แต่นิสิตนักศึกษามีภาวะผู้นำ มีแนวคิดดี คิดสิ่งใหม่ๆ แต่กิจกรรมด้านภาวะผู้นำยังน้อยอยู่มาก”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า กิจกรรมมันค่อยข้างมีน้อย กิจกรรมนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารคิด นิสิตนักศึกษามีหน้าที่รับสนองงานตามกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย ถ้าให้มองว่ายังมีน้อย ยิ่งเป็นกิจกรรมด้านพัฒนาผู้นำ ทำให้นิสิตนักศึกษาขาดการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติ เราได้ใช้มันน้อย ทำให้เราไม่ชำนาญในความเป็นผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวสถาบัน องค์การที่จะฝึกปฏิบัติให้กับตัวนิสิตนักศึกษา กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมได้เวที การเข้าค่ายศีลธรรม เป็นการฝึกนิสิตศึกษาให้พัฒนาภาวะผู้นำ ผ่านนโยบายของมหาวิทยาลัย เห็นว่าเรื่องนี้เป็นหน้าที่ของสถาบันต้องรับผิดชอบการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“กิจกรรมมันค่อยข้างมีน้อย กิจกรรมผู้บริหารคิด นิสิตนักศึกษาที่มีหน้าที่รับสนอง
งาน กิจกรรมด้านพัฒนาผู้นำยังมีน้อย”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“นิสิตนักศึกษา ขาดการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติ ทำให้ไม่ชำนาญในความเป็นผู้นำ ซึ่งก็
เกี่ยวข้องกับสถาบัน องค์กรที่จะฝึกปฏิบัติให้กับตัวนิสิตนักศึกษา”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 2)

5. มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยควรเพิ่มชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ให้กับนิสิตนักศึกษาหรือไม่อย่างไร ?

ผู้บริหารสถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยสงฆ์
กำลังเสริมสร้างหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานิสิตนักศึกษาด้านภาวะผู้นำ แต่เรายังต้องการชุดฝึก
อบรมเพื่อนำไปพัฒนานิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น เห็นว่าถ้างานวิจัยที่นำมาช่วยเสริมสร้างชุดฝึก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยสงฆ์ และช่วยให้ง่ายต่อการนำไป
ทดลองใช้กับนิสิตนักศึกษา มีกิจกรรม ที่ให้ออกาสให้นิสิตนักศึกษาด้วยมีเวทีแสดงออกให้มาก จะ
ทำให้นิสิตนักศึกษาฝึกฝนตัวเอง เช่นกิจกรรมด้านจิตอาสาเพื่อพัฒนาบุคคลากรของสถาบัน ส่วน
หนึ่งต้องการให้เพิ่มเติมให้มีโครงการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ จะได้รับงบประมาณด้านนี้อย่าง
เต็มที่

“มหาวิทยาลัยสงฆ์ กำลังเสริมสร้างหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานิสิตนักศึกษาด้าน
ภาวะผู้นำ ต้องการชุดฝึกอบรมเพื่อนำไปพัฒนานิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น และช่วยให้ง่ายต่อ
การนำไปทดลองใช้กับนิสิตนักศึกษา”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“กิจกรรมให้นิสิตศึกษามีเวทีแสดงออก ฝึกฝนตัวเอง เช่น กิจกรรมด้านจิตอาสา
เพื่อพัฒนาบุคคลากรของสถาบัน ส่วนหนึ่งด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีความสำคัญมากสิ่งที่ขาด
ไปคือการจัดกิจกรรมมีน้อย เพราะส่วนใหญ่มุ่งด้านวิชาการ พัฒนาความรู้ ยังขาดภาคปฏิบัติ เพื่อ
ฝึกฝนนิสิตนักศึกษาให้มีความเป็นผู้นำ การนำองค์ความรู้ลงสู่ภาคปฏิบัติจะเกิดประสิทธิภาพต่อ
ตัวนิสิตนักศึกษา และเห็นผลชัดเจนกว่าการเรียนรู้เฉพาะภาคทฤษฎีอย่างเดียว ผ่านเวทีในการ
นำเสนอ เวทีแสดงออก ที่สำคัญคือเครือข่ายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อพัฒนาด้านภาวะผู้นำ
และมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยังขาดการร่วมมือเพื่อส่งเสริมพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษาให้มี

องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ คัดเลือกกิจกรรมที่เด่นๆ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ก่อให้เกิดความร่วมมือของสถาบันการศึกษาสงฆ์ เชื่อมความสัมพันธ์ด้านกิจกรรม แล้วพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีชุดเด่น นำกิจกรรมสู่สังคม ประเทศได้ มหาวิทยาลัยสงฆ์จึงต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ให้มากขึ้น ผ่านการจัดกิจกรรม ชุดฝึกอบรมตามนโยบายของสถาบันสงฆ์ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีความสำคัญมากสิ่งที่ขาดไปคือการจัดกิจกรรมมีน้อย มุ่งไปด้านวิชาการ พัฒนาความรู้ และยังขาดภาคปฏิบัติ เพื่อฝึกฝนนิสิตนักศึกษาให้มีความเป็นผู้นำ”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 1)

“เวทีในการนำเสนอ เวทีแสดงออก เครือข่ายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อพัฒนาด้านภาวะผู้นำ และขาดการร่วมมือเพื่อส่งเสริมพัฒนานักกิจกรรมนิสิตนักศึกษาให้มีองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญด้านกิจกรรมให้มากขึ้น มีความรู้แต่ไม่นำไปใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์ การใช้ความรู้พัฒนาตนเองให้เก่ง กล้า เป็นผู้นำคนอื่น ผมจึงคิดว่ามหาวิทยาลัยควรจัดอบรมบ่อยๆ ด้านนี้ มันจะตอบใจந்தความต้องการของนิสิตนักศึกษา เป็นเหมือนสนามฝึกซ้อมเพื่อพัฒนาตัวให้เป็นผู้นำในอนาคตได้กิจกรรมยังไม่ตอบใจตรงนี้เท่าที่ควร ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำ เช่น สร้างกิจกรรมให้นิสิตศึกษารับบทบาทความเป็นผู้นำ คิดใหม่ พัฒนาศักยภาพตนเองให้แสดงออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ การจัดการพัฒนา การเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้กิจกรรมทำให้นิสิตนักศึกษาเรียนรู้ และเข้าใจตนเอง พร้อมพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำในอนาคต ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญด้านกิจกรรมให้มากขึ้น มีความรู้ แต่ไม่เกิดการนำไปใช้ ก็ไม่เกิดประโยชน์ การใช้ความรู้พัฒนาตนเองให้เก่ง กล้า เป็นผู้นำคนอื่น”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“มหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องเพิ่มกิจกรรมให้กับนิสิตนักศึกษาตอบใจந்தความต้องการของนิสิตนักศึกษา เป็นเหมือนสนามฝึกซ้อมเพื่อพัฒนาตัวให้เป็นผู้นำในอนาคต”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 2)

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ควรเพิ่มเติมประเด็นใด เพื่อให้เหมาะสมกับนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย?

6.1 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized influence)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มาจากสังคม ครอบครัวที่หลากหลาย มีพื้นฐานความคิด ความรู้ไม่ดีเท่าที่ควร มหาวิทยาลัยสงฆ์มีหน้าที่พัฒนาเพิ่มศักยภาพ ความรู้ ความคิด ในตัวนิสิตนักศึกษาให้มากขึ้น เป็นผู้มีความกล้า มั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และกล้าตัดสินใจ แสดงภาวะผู้นำออกเตรียมตัวเป็นผู้นำ มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามเป็นผู้เคารพ ยกย่อง เชิดชู จึงมุ่งเน้นอบรมให้เป็นผู้นำชุมชน สร้างความเชื่อมั่น ความกล้ามั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ความไว้วางใจให้กับสังคม สถาบันจึงต้องให้ความรู้ มีสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน สร้างนิสิตนักศึกษาให้กล้า สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน เชื่อมมั่นใจตัวเอง เพื่อเป็นที่ยอมรับของคนอื่น เป็นที่ศรัทธา ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นิสิตนักศึกษาพัฒนาความรู้ ความคิด เป็นผู้มีความกล้า มั่นใจในตนเอง ความกล้ามั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“นิสิตนักศึกษาเตรียมตัวเป็นผู้นำ จึงมุ่งเน้นอบรมให้เป็นผู้นำชุมชน ความกล้า มั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ความไว้วางใจให้กับสังคม สถาบันจึงต้องให้ความรู้ มีสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษาขาดศักยภาพ ขาดการคิดวิเคราะห์ คิดเก่ง สร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา นิสิตนักศึกษาต้องพัฒนาตนเองด้านนี้ให้มากขึ้น และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าแสดงออก อุดมการณ์หรือความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรคเขายังมีอยู่ การเอาชนะอุปสรรคฝ่าฟันไปสู่จุดหมาย สร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ด้วยความอดทน ความพยายาม มหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องมาปลูกฝังเพิ่มขึ้นทั้งด้านความรู้ ความคิด มีความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึดเป็น

แบบอย่างกระตุ้นความมุ่งมั่น สร้างคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่เคารพของผู้ตาม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งเป้าหมายอะไรไว้แล้ว จะต้องไปสู่เป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค เชื่อมั่นตนเอง มุ่งมั่นต่อสิ่งที่ตนเองหวัง ผ่านการฝึกฝนอบรม มอบขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดัน ส่งเสริมศักยภาพในตัวนิสิตนักศึกษา ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“สร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ด้วยความอดทน ความพยายาม”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 1)

“มีความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึดเป็นแบบอย่างกระตุ้นความมุ่งมั่น สร้างคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่เคารพของผู้ตาม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษาต้องเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการรับฟังคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่นของเพื่อนร่วมงาน มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น ถ้าเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับของเพื่อน รู้จักการประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี มอบหมายงาน การตัดสินใจ พร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ผมเชื่อมั่นตนเองว่าทำได้ และพร้อมจะพัฒนาแก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และสร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความอดทน และความเชื่อมั่นให้คนอื่น เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่ไม่ใจได้ว่าจะทำให้สิ่งที่ถูกต้อง ยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่ มันสร้างภาวะผู้นำในตัวนิสิตนักศึกษา ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก เริ่มจากความรัก ความพยายาม จึงไปสู่ความสำเร็จ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น ถ้าเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับของเพื่อน รู้จักการประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“มีความรู้ ความคิด ความเชื่อมั่น เสริมสร้างสิ่งใหม่ ให้เขาใหม่ และสร้างคุณธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เชื่อมั่นตนเอง มุ่งมั่นต่อสิ่งที่ตนเองหวัง”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 3)

6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญเห็นว่า นิสิตนักศึกษาพัฒนาตนเองเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการเป็นผู้นำบุคคลอื่น สร้างแรงจูงใจเชื่อมั่น ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อเป็นต้นแบบให้คนอื่นได้ การสร้างแรงบันดาลใจต้องเริ่มที่ตนเองก่อนว่ามีความพร้อมแค่ไหน เพราะคิดว่าเรายังไม่พร้อม ยังขาดความรู้ พอที่จะไปนำบุคคลอื่น นิสิตนักศึกษาการสร้างเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม จะประพฤติปฏิบัติให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ เชื่อว่าตัวเรามีความรู้ มีความตั้งใจ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ จะทำให้คนอื่นชื่นชมแล้วพร้อมเอาเราเป็นต้นแบบ การพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทำงานต่างๆ ประสบความสำเร็จ และผู้ใหญ่ต้องชื่นชม ให้โอกาส เปิดโอกาสให้แสดงออก เปิดใจรับฟัง เพื่อพัฒนาตัวนิสิตศึกษา ให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กรุ่นใหม่ ผู้ใหญ่ต้องไม่ขัดขวางการพัฒนาตัวเด็ก อย่าไปปิดทางเขา ทั้งนี้ นิสิตนักศึกษาจะได้กลายเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ กลายเป็นแรงบันดาลใจให้กับคนรุ่นต่อไป ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นิสิตนักศึกษาการสร้างเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม จะประพฤติปฏิบัติให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“นิสิตนักศึกษาต้องสร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ เชื่อว่าตัวเรามีความรู้ มีความตั้งใจ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญเห็นว่า นิสิตต้องพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบ สร้างการรับรู้จากบุคคลอื่นที่ตนเองยอมรับ นำมาพัฒนาตนเอง เช่น ทำตัวเองให้ดี สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น พร้อมพัฒนาทั้งความรู้ ความประพฤติ ให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น ด้านแรงบันดาลใจ เราขาดผู้นำขาดผู้นำต้นแบบที่ดี นิสิตนักศึกษาขาดความสนใจ พัฒนาความเป็นผู้นำ เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เองนับวันก็ขาดบุคคลากรที่เป็นผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจด้านวิชาการ ศาสนา นักปราชญ์ด้านศาสนาก็น้อยลง เพราะฉะนั้นการคิดในเชิงบวก ขาดการพัฒนาศักยภาพ

ผู้นำขึ้นในตนเอง และอย่างยิ่งสถาบันเองก็ไม่เร่งเห็นปัญหาด้านนี้ นิสิตนักศึกษาหลายคนจะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือทำเสนอไอเดียใหม่ ๆ จะรอคำสั่ง บ้อนข้อมูลให้ ถ้าเราไม่สั่งเอง ไม่กล้าคิดเอง ทำตามความคิดของตนเอง ทำให้ขาดภาวะผู้นำ นิสิตศึกษามีบทบาทที่สำคัญ คือ เป็นนักเทศน์ นักเผยแพร่ หรือพระธรรมวิทยากรเกือบทุกคน คือ ต้องสอน เทศน์ได้ เป็นอาจารย์สอนธรรมศึกษา ทุกคนมีบทบาทผู้นำอยู่แล้ว แต่บทบาทเหล่านั้นเป็นภาพลักษณ์ในขณะที่เป็นพระสงฆ์ แต่ถ้าจะให้เขาไปแสดงบทบาทผู้นำภายนอกวัด ย่อมเป็นข้อจำกัดต่างภาระหน้าที่ เช่น ไปเป็นครู อาจารย์ ผู้บริหาร ย่อมมีภาวะผู้นำสูง แต่ถ้าบทบาทที่ไม่เกี่ยวข้องย่อมแสดงภาวะผู้นำน้อยลง ดังนั้นการสร้างนิสิตศึกษามีแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานทำ พยายามทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะสร้างให้เกิดเป็นนิสิตนักศึกษาเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่นได้ ย่อมเป็นสิ่งที่ดี นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามฐานะ บทบาทที่จะได้รับในอนาคต ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“พัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบ สร้างการรับรู้จากบุคคลอื่นที่ตนเองยอมรับ นำมาพัฒนาตนเอง เช่น ทำตัวเองให้ดี สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น พร้อมพัฒนาทั้งความรู้ ความประพฤติ ให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 1)

“การสร้างนิสิตนักศึกษาให้มีแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานทำ พยายามทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ จะสร้างให้เกิดเป็นนิสิตนักศึกษาเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่นได้ ย่อมเป็นสิ่งที่ดี นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามฐานะ บทบาทที่จะได้รับในอนาคต”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 4)

นิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีความเชื่อมั่น มุ่งมั่น คิดว่าอะไรที่ได้รับมอบหมายจะเร่งรีบทำตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายให้ทันต่อเวลา และคิดว่าเป็นตัวอย่างให้คนรอบข้างทำตามได้ ถ้าเขาเห็นความตั้งใจแสดงออกมาให้เห็นสัมผัสได้ เพื่อนร่วมงานจะเข้าใจ มีการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ของตนทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น มีการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำงานร่วมกันจริง ทั้งด้านการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อเจอปัญหา มีแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ เป็นผู้นำเขาได้ มีความคิดเชิงบวก เรียนรู้เข้าใจ และทำงานกับคนอื่นได้ดี มองคนอื่น เข้าใจคนอื่น ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี ไม่มุ่งแต่สร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน ร่วมกันหาทางออกที่ดี ถ้าเจอปัญหาต้องมองว่าเกิดจากอะไร มีการให้ขวัญกำลังใจ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตาม เกิดจากอะไร เริ่มที่ใคร แล้วร่วมกันคิดหาทางออก

ไม่ใช่อารมณ์ หรือมองว่าเป็นปัญหาของคนอื่น เพราะเชื่อว่าถ้าเรา่วมคิด ร่วมทำ ปัญหาย่อมมีทางออก ปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่นอยู่ตลอด ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีความเชื่อมั่นด้านการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อเจอปัญหา เป็นแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 3)

“มีความคิดเชิงบวกมาก ความคิดเชิงบวก เรียนรู้ เข้าใจ และทำงานกับคนอื่นได้ดี”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 5)

6.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญเห็นว่า ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านนี้มาก คือไม่กลัวคิด กล้าตั้งคำถาม กล้าท้าทายสิ่งใหม่ ๆ คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สะท้อนถึงตัวนิสิตนักศึกษาแต่ละรูป ขาดการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อกระตุ้นตัวเองให้มีศักยภาพเพียงพอ มองว่าบทบาทที่สำคัญของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นส่วนช่วยเพิ่มความรู้ พัฒนานิสิตนักศึกษาเติมความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านนี้ให้มากขึ้น โดยอาศัยทั้งด้านหลักสูตร กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยกระตุ้นด้านนี้ให้มาก สำคัญที่สุดต้องกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษาได้แสดงออกฝึกฝนทักษะ ความคิดเชิงจินตนาการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา เช่น พระนักเทศน์ นักพัฒนา ต้องกระตุ้นพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการเป็นผู้นำให้มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน องค์กร เพื่อหาข้อสรุปในที่ดีกว่าเดิม นำไปสู่สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติตามเชื่อถือ เชื่อมั่น ดำเนินรอยตามแบบอย่าง สิ่งเจ้านี้สถาบัน หรือองค์กรหน่วยงานต้องให้โอกาสให้เขาได้รับการพัฒนา แสดงออกในสิ่งที่ดี จนทำให้นิสิตนักศึกษามีความคิดดี คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน องค์กร เพื่อหาข้อสรุปในที่ดีกว่าเดิม นำไปสู่สิ่งใหม่และสร้างสรรค์”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ ยังไม่มีความพร้อมด้านนี้เท่าที่ควร เป็นผลจากปัจจัยหลายๆ ด้าน เช่นตัวนิสิตนักศึกษาที่รับเข้ามายังขาดคุณภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้เด็กต้องมาพัฒนาอย่างมาก เมื่อนิสิตขาดคุณภาพตั้งแต่ต้น ก็ส่งผลให้นิสิตยังขาดการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงตัวนิสิตด้วย และ มหาวิทยาลัยสงฆ์ก็ต้องช่วยเร่งพัฒนาหลักสูตร วิชาการ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้มากขึ้น นิสิตนักศึกษาทุกวันนี้ขาดการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ขาดการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แต่ภาวะผู้นำมีแต่การคิดวิเคราะห์น้อยลง ทำให้ขาดแรงกระตุ้นด้านสติปัญญาเพื่อนำมาขับเคลื่อนองค์กร หนอยงาน แม้แต่นำตนเองไปต้นแบบในการพัฒนาผู้อื่น ยิ่งเป็นพระนิสิตนักศึกษาที่เป็นความหวังของสังคมด้านการพัฒนาสติปัญญาให้กับคนอื่น ประกอบด้วยมีความรู้ ความรัก ความเมตตาคนอื่น พร้อมที่จะให้ความรู้ อบรม สั่งสอนคนอื่น สิ่งเหล่านี้สะท้อนไปที่ตัวนิสิตนักศึกษาด้วยว่ามีความคิดเชิงบวก กล้าคิด กล้าทำ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา พร้อมที่จะเปิดรับความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ นำแนวคิดใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง องค์กร ส่วนร่วม นิสิตนักศึกษาต้องเป็นคนลงมือปฏิบัติ ทำเอง คิดเอง สร้างภาวะผู้นำเอง จะเกิดขึ้นจากการนำไปสู่ภาคปฏิบัติจนเรามีความชำนาญ มหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องเร่งสร้างคนที่มีความรู้และทักษะความสามารถออกสู่สังคม เป็นที่พึงของสังคมตามเป้าหมายของการผลิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยสงฆ์ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 1)

“การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็น นิสิตนักศึกษาต้องเป็นที่พึ่งของคนอื่น และสังคมตามฐานะที่เขาให้ความยกย่อง ศรัทธา โดยฐานะหนึ่งเป็นพระภิกษุสงฆ์ เป็นเจ้าอาวาส พระสังฆาธิการ ผู้บริหารองค์กรต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านสังคมตามภาระหน้าที่การ

งาน ต้องให้คำปรึกษา สามารถสอนวิธีคิด แก้ปัญหาได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาเห็นคุณค่าในตัวเรา และพร้อมเปิดรับข้อคิดเห็นเรา คิดวิเคราะห์แก้ปัญหา การคิดสิ่งใหม่ พัฒนาสิ่งใหม่ เจอสิ่งใหม่เข้ามา เราก็ต้องคิดวิเคราะห์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น คิดว่าสิ่งไหนที่เป็นสิ่งที่มีผลต่องาน ลงมือปฏิบัติ มีการให้กำลังใจผู้อื่นให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ให้ทำตามแสดงความคิดและเหตุผลนำคนอื่นในการทำงาน ทำให้เขาเห็นความรู้ ความสามารถของเรา สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของตนเอง ต้องกล้าคิดปรับให้เข้ากับงาน แก้ไข ปรับให้ดี ไม่ทำให้งานนั้นเสียหาย มีการกระตุ้นให้ทำตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้มันจะแตกต่างจากความคิดของตน โดยใช้เหตุผลนั้นต้องถูก ถกเถียงกันอย่างมีหลักการ ทำให้การทำงาน และงานออกมาได้ดี ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีการให้กำลังใจผู้อื่นให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ให้ทำตาม
แสดงความคิดและเหตุผล”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 2)

“สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนา
ความสามารถของตนเอง”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 5)

6.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญเห็นว่า นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดคำนึงถึงบุคคลอื่น การทำงานร่วมกันมีความประสานงานกันดี พร้อมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น จากการทำกิจกรรมที่ต้องมีส่วนร่วมจะมีความสำเร็จสูง เพราะรู้จักแบ่งหน้าที่กัน และมีการวางแผนงานกันและกัน ซึ่งจากการมอบหมายงานของมหาวิทยาลัย นิสิตนักศึกษาร่วมแรงร่วมใจกัน มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยจะปลูกสร้างด้านนี้ให้มาก เพราะนิสิตนักศึกษาทุกวันนี้มีองค์ความรู้ มีความรู้มากทำให้เกิดอึดอัด มีความเชื่อมั่นสูง ไม่ค่อยยอมรับฟังคนอื่น ต้องสอนให้นิสิตนักศึกษารู้จักเปิดใจ รู้จักรับฟังคนอื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดย มีกระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลง แต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ พัฒนาตัวเองให้เป็นคนคำนึงถึงความแตกต่าง ยอมรับข้อคิดเห็นคนอื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง พร้อมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทศนคติ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวนิสิตนักศึกษาเอง เป็นการเปิดโอกาสที่จะเรียนรู้ฝึกฝนให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนา

งาน นิสิตนักศึกษาอาจแสดงบทบาทครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้อื่นและเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีความคิดคำนึงถึงบุคคลอื่น การทำงานร่วมกันมีความประสานงานกันดี พร้อมรับฟังความคิด ความเห็นของคนอื่น จากการทำกิจกรรมที่ต้องมีส่วนร่วมจะมีความสำเร็จสูง”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“มีกระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลง แต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ พัฒนาตัวเองให้เป็นคนคำนึงถึงความแตกต่าง ยอมรับข้อคิดเห็นคนอื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษาเองมีความคิดเป็นอิสระ รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองดี และมีความเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นดี จากการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัย นิสิตนักศึกษาขาดการจัดสรรงานอย่างมีระบบ แต่มีการประชุม ปรึกษาหารือ การวางแผนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายพอยังมีอยู่ แต่ขาดการประสานงานที่ดีพอ สถาบันต้องเข้าไปมีส่วนในการให้คำปรึกษา พัฒนากิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคนในเกิดทักษะด้านนี้ให้มากขึ้น การสร้างคนให้มีจิตสำนึกด้านนี้ ต้องเริ่มจากการปลูกฝังความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี ให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยให้โอกาสในการเรียนรู้ ให้การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริม ตามความต้องการ พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นการยกระดับนิสิตนักศึกษาให้เป็นผู้ที่ทำได้ โดยเฉพาะศาสนาพุทธสอนในคนมองคนเสมอภาคกันอยู่แล้ว แต่ถ้ามองในด้านทิวฐิของของคน ถ้าชุดฝึกอบรมที่จะนำมาอบรมนี้ถ้าสร้างเสริมให้นิสิตนักศึกษาให้มีมุมมองที่เปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิด ทัศนคติของคนอื่นได้ สร้างคนให้มีแนวคิด มุมมองที่แตกต่าง ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นิสิตนักศึกษามีความคิดเป็นอิสระ รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองดี และมีความเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นดี จากการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 1)

“การปลูกฝังความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี ให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยให้โอกาสในการเรียนรู้ ให้การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริม ตามความต้องการ พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ”
(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 2)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า นิสิตนักศึกษาควรเป็นคนที่รับฟังคนอื่น โดยที่ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่ ต้องฟังทุกคนที่ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นความเห็นที่ถูก หรือ ผิด รับฟังทุกคน เมื่อฟังแล้วนำมาคิด พิจารณาเพื่อปรับความคิดเข้าหาคนอื่น แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล พร้อมรับฟังความคิดคนอื่นไม่เอาตัวเองเป็นหลัก ปรับทัศนคติ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา มีมากขึ้นมากกว่าแต่ก่อนหลังจากเข้ามาเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ทำให้เราปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่น มองเห็นความคิดของคนอื่น เข้าใจพร้อมปรับตัวเข้าหาคนอื่น เกิดจากการได้พบเจอคนในระดับสูงขึ้น และได้สัมผัสคนในสถาบันที่หลากหลาย ได้เรียนรู้คน เรียนรู้งาน สิ่งเรานี้เกิดจากการเรียนรู้สิ่งรอบตัวในปัจจุบัน การรับฟังความคิดเห็นคนอื่นว่าเหตุผลน่าเชื่อถือ มีความเป็นไปได้แค่ไหน แล้วคิดวิเคราะห์ถึงความแตกต่างด้านความคิด ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ จากความร่วมมือกัน ทำให้ได้เรียนรู้คน งานมากขึ้น การจะเป็นผู้นำจึงต้องกล้ารับฟังคนอื่น ไม่คิดว่าเราเก่ง ดี หรือมีความสามารถมากกว่าใคร ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ปรับความคิดเข้าหาคนอื่น แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล พร้อมรับฟังความคิดคนอื่นไม่เอาตัวเองเป็นหลัก ปรับทัศนคติ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“การรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ว่าเหตุผลน่าเชื่อถือ มีความเป็นไปได้แค่ไหน แล้วคิดวิเคราะห์ถึงความแตกต่างด้านความคิด ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่”
(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 3)

7. มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยมีความต้องการเพิ่ม กิจกรรมชุดฝึกอบรม เสริมสร้างผู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับนิสิตนักศึกษาหรือไหม อย่างไร ?

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยสงฆ์มีหลักสูตร วิชาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอยู่บ้าง แต่ยังขาดกิจกรรมชุดฝึกอบรมที่ส่งเสริม นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นการเรียนรู้วิชาการแต่ขาดภาคปฏิบัติ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญถ้ามีกิจกรรม

หรือชุดฝึกมาช่วยพัฒนาตัวนิสิตนักศึกษา มีประโยชน์มาก การพัฒนาองค์กร สถาบัน ทั้งตัวผู้บริหาร ครูอาจารย์ และนิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ตามหลักสูตร ที่ทางสถาบันต้องการ เช่น ฝึกฝนให้นิสิตนักศึกษาเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ถ้ามีชุดฝึกอบรมที่ผ่านการวิจัยมาช่วยพัฒนานิสิตนักศึกษาย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มาก ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มหาวิทยาลัยสงขลามีหลักสูตรมีหลักสูตร วิชาภาวะผู้นำ แต่ยังขาดกิจกรรม ชุดฝึกอบรม”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“มีประโยชน์มาก การพัฒนาองค์กร สถาบัน ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และนิสิตนักศึกษาให้มีเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ชุดฝึกอบรมที่ผ่านการวิจัยมาช่วยพัฒนานิสิตนักศึกษา”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลไทยให้ความคิดเห็นว่า ยุคสมัยเปลี่ยนไป มหาวิทยาลัยสงขลต้องพัฒนาขึ้นกิจกรรมก็ต้องเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสังคม ดังนั้นมหาวิทยาลัยสงขลก็ต้องมีการพัฒนากิจกรรมอยู่ตลอดเวลาให้เข้ากับนโยบายและสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควรปรับใหม่ วิธีการคิด วิธีการจัดกิจกรรม แต่อย่าทิ้งรากเหง้าความเป็นสถาบันสงขล กิจกรรมส่วนใหญ่เราไปเน้นกิจกรรมฝ่ายโลกมากเกินไป ซึ่งมันไม่เหมาะกับบริบทของสถาบันสงขล ถ้าเราจะพัฒนากิจกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงด้านศาสนา ต้องมีการประสานงานของสองสถาบันสงขล มุ่งเน้นกิจกรรมที่นิสิตนักศึกษาได้นำเสนอความรู้ความสามารถ การที่ได้มีชุดฝึกอบรมเข้ามาเสริมสร้างให้มากขึ้น เพียงพอกับการพัฒนานิสิตนักศึกษาย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มากกิจกรรมด้านผู้นำ 4 องค์ประกอบนี้ สำคัญมากต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขล น่าจะเพิ่มมากขึ้น คือทำอย่างไรจะนำทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ทำให้นิสิตนักศึกษาเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเอง ฝึกคนให้เป็นผู้นำ สร้างคนต้องเริ่มด้วยการฝึกฝนอบรม สะสมมาก เพราะนิสิตนักศึกษาจำเป็นอย่างมากที่จะนำสิ่งเรานี้ไปใช้พัฒนาตนเอง งานที่ทำ และเพื่อเผยแพร่ภาวะผู้นำให้คนอื่น เป็นหน้าที่หลักของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขล งานวิจัยผ่านการประเมิน ทดลองฝึกอบรมแล้ว ย่อมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อนิสิตนักศึกษา การที่มีชุดฝึกอบรมมาเสริมสร้างย่อมทำให้สถาบันสงขลง่ายต่อการนำไปใช้ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ยุคสมัยเปลี่ยนไปมหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องพัฒนาขึ้นกิจกรรมก็ต้องเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสังคม ดังนั้น มหาวิทยาลัยสงฆ์ก็ต้องมีการพัฒนากิจกรรมอยู่ตลอดเวลา ให้เข้ากับนโยบายและสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 1)

“กิจกรรมด้านผู้นำ 4 องค์ประกอบนี้ สำคัญมากต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงฆ์ น่าจะเพิ่มมาก คือทำอย่างไรจะนำทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ทำให้นิสิตนักศึกษาเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเอง ฝึกคนให้เป็นผู้รู้ สร้างคนต้องเริ่มด้วยการฝึกฝน

อบรม”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการผู้สอน รหัส P. 3)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า เห็นด้วยที่ต้องเพิ่มกิจกรรม กิจกรรมที่จะทำให้ให้นิสิตนักศึกษาฝึกปฏิบัติไม่ค่อยมี ยิ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เข้าร่วม ทำให้นิสิตนักศึกษาไม่อยากเข้าร่วม และยิ่งไม่เป็นกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์กับตัวนักศึกษา ทำให้มันขาดแรงจูงใจ และกิจกรรมจึงไม่ประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมภาวะผู้นำย่อมเกิดผลดีต่อนิสิตนักศึกษามากกว่า มันขึ้นอยู่กับความสนใจและนำไปปฏิบัติให้ได้ผลจริง ผมคิดว่าดี ถ้าเราได้มีการฝึกว่า การเป็นผู้รู้เป็นอย่างไร การมีภาวะผู้นำเป็นอย่างไร จะทำให้เรานำไปใช้ประโยชน์ต่อตนเองและองค์การที่เราอยู่ร่วมได้ เช่น การแก้ไขปัญหา การฝึกปฏิบัติ การคิดวิเคราะห์ การคิดสิ่งใหม่ๆ จะสร้างภาวะผู้นำสูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนานิสิตนักศึกษามาก ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เห็นด้วยที่ต้องเพิ่มกิจกรรม กิจกรรมที่จะทำให้ให้นิสิตนักศึกษาฝึกปฏิบัติไม่ค่อยมี ยิ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เข้าร่วม ทำให้นิสิตนักศึกษาไม่อยากเข้าร่วม และยิ่งไม่เป็นกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์กับตัวนักศึกษา ทำให้มันขาดแรงจูงใจ”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ การคิดสิ่งใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้ผมว่าถ้ามีการฝึกอบรม จะช่วยพัฒนานิสิตนักศึกษามาก”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 5)

8. งานวิจัยนี้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไร ต่อการนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย?

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมมาก มองว่างานวิจัยถ้าสำเร็จแล้ว นำมาเป็นแบบในการจัดกิจกรรม ชุดฝึกอบรมย่อมทำให้มหาวิทยาลัย

สงฆ์มีชุดฝึกไว้นำมาช่วยเสริมในการเรียนรู้ตามหลักสูตร การเรียนการสอน และที่สำคัญคือ เมื่อชุดฝึกนี้นำไปฝึกอบรมแล้วผลที่ได้มีมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อการนำชุดฝึกนี้มาช่วยพัฒนา นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ในอนาคตได้ นิสิตนักศึกษาจะมีความรู้จากการเรียนในชั้นแล้ว แต่ ถ้ายังไม่ได้รับการฝึกฝนที่เพียงพอ เช่น มีการอบรมภาวะผู้นำ กิจกรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำ นิสิต นักศึกษาจะขาดทักษะการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง ถ้ามีงานวิจัยด้านนี้มาก จะทำให้นิสิตนักศึกษาได้รับสิ่งใหม่ๆ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีความเหมาะสมมาก งานวิจัยถ้าสำเร็จแล้ว นำมาเป็นแบบในการจัดกิจกรรม ชุด ฝึกอบรมย่อมทำให้มหาวิทยาลัยสงฆ์”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“การอบรมภาวะผู้นำ กิจกรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำ นิสิตนักศึกษาจะขาดทักษะการ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง ถ้ามีงานวิจัยด้านนี้มาก จะทำให้นิสิตนักศึกษาได้รับสิ่ง ใหม่ๆ”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสม งานวิจัยที่ ผ่านการพัฒนา ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวนิสิตนักศึกษาไม่มากนักน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วย เสริมจุดที่ขาดไป แต่ต้องนำงานวิจัยมาทดลองใช้ก่อน วัดความรู้ ทักษะของนิสิตศึกษา งานวิจัย ทุกชิ้นถ้าผ่านกระบวนการศึกษา วิจัยและทดลองแล้วย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สถาบัน และนิสิตนักศึกษาไม่มากนักน้อย มหาวิทยาลัยสงฆ์มีเนื้อหาวิชาด้านผู้นำ และกิจกรรมที่ส่งเสริม ภาวะผู้นำ เช่น การออกค่ายกิจกรรม ฝึกปฏิบัติ เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แสดงออก แต่ ยังมีไม่มากพอ ถ้างานวิจัยนี้ผ่านกระบวนการต่างๆ มาแล้ว ย่อมส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัยสงฆ์ และ ตัวนิสิตนักศึกษา ประโยชน์จะมีมากน้อยต้องผ่านกระบวนการอบรมที่นำไปใช้ และผลจากการ วิจัยผ่านตัววัดต่างๆ ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“งานวิจัยที่ผ่านกระบวนการศึกษา วิจัยและทดลองแล้วย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ องค์กร สถาบัน และตัวนิสิตนักศึกษาไม่มากนักน้อย”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 2)

“องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ กิจกรรมที่ผ่านการวิจัยมาแล้ว จะเป็นต้นแบบให้ สถาบันนำไปใช้ได้เลย จึงเห็นว่าการวิจัยของท่านมีความเหมาะสมมาก”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 3)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า มีประโยชน์มากที่สุด เพราะนิสิตนักศึกษาความเป็นผู้นำอยู่ในตัวแต่เขาแสดงออก ไม่ได้รับภาวะหน้าที่ให้แสดงออก ทำให้เขาไม่กล้าแสดงออก ถ้ามีเวทีให้เขาแสดงออกจะทำให้เขากล้าคิด กล้าทำ กล้านำคนอื่น เห็นคุณค่า และเชื่อมั่นในตัวเขามากขึ้น งานวิจัยที่สอดคล้องกับกิจกรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ย่อมเพิ่มองค์ความรู้ พัฒนาความคิด นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง นิสิตนักศึกษาควรมีหลักทฤษฎีทั้ง 4 ข้อนี้ ผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมมุ่งเน้นเฉพาะสร้างภาวะผู้นำ สร้างคนให้กล้าคิด เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเป็นคนรุ่นใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น ถ้าทำได้ คิดว่ากิจกรรมเหล่านี้จะช่วยได้มาก แล้วเกิดประโยชน์ต่อดือนิสิตนักศึกษาโดยตรง ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“มีประโยชน์มากที่สุด เพราะนิสิตนักศึกษาความเป็นผู้นำอยู่ในตัว แต่เขาแสดงออก ไม่ได้รับภาวะหน้าที่ให้แสดงออก ทำให้เขาไม่กล้าแสดงออก ถ้ามีเวทีให้เขาแสดงออกจะทำให้เขากล้าคิด กล้าทำ กล้านำคนอื่น เห็นคุณค่า และเชื่อมั่นในตัวเขามากขึ้น ”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 1)

“หลักทฤษฎีทั้ง 4 ข้อนี้ ผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมมุ่งเน้นเฉพาะสร้างภาวะผู้นำ สร้างคนให้กล้าคิด เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเป็นคนรุ่นใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 5)

9. ชุดฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใดมาประยุกต์ใช้ในเหมาะสมกับการฝึกอบรม?

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า หลักอริยบท 4 ขั้นทะวิริยะ จิตตะ วิมังสา เพราะนิสิตนักศึกษาวนนี้ยังขาดหลักธรรมเหล่านี้มาก หลักธรรมนี้นำมาใช้ได้ทุกบทบาทหน้าที่การงาน และการศึกษาเรียนรู้ ก็ต้องอาศัยหลักธรรมนี้ เพื่อพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้มีสติปัญญา และต้องมีสัจจะ กล้าในสิ่งที่ทำ กล้าในสิ่งที่แสดงออก ยืนอยู่บนพื้นฐานในสิ่งที่ถูกต้อง ย่อมแสดงออกให้ผู้ตามได้เห็นถึงภาวะผู้นำในตัวเอง ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“หลักอิทธิบาท 4 ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา หลักธรรมนี้นำมาใช้ได้ทุกบทบาท
หน้าที่การงาน และการศึกษาเรียนรู้”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 1)

“ความเป็นผู้มี ความองอาจ และต้องมีสัจจะ กล่าวในสิ่งที่ทำ กล่าวในสิ่งที่แสดงออก
ยืนอยู่บนพื้นฐานในสิ่งที่ถูกต้อง ย่อมแสดงออกให้ผู้ตามได้เห็นถึงภาวะผู้นำในตัวเอง”

(สัมภาษณ์ผู้บริหาร รหัส E. 2)

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า หลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มองว่าถ้าผู้นำไม่มีหลักธรรมเหล่านี้ก็ยากที่จะเป็นผู้นำคนอื่น ถ้าขาดหลักธรรมเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้า ถ้าขาดความรัก ความสงสาร คิดปรารถนาดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือคนรอบข้าง ย่อมทำให้เขาขาดความไว้วางใจ เชื่อมั่นในตัวผู้นำ ความรักในองค์กร มององค์กรให้ภาพบวก หลักธรรมที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำ รักองค์กร รักในสิ่งที่ทำ รักการเรียนรู้ แล้วจะเกิดความเพียรพยายาม คิดวิเคราะห์ หาเหตุผลในงานนั้นๆ ได้ดี ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ความรักในองค์กร มององค์กรให้ภาพบวก มีฉันทะ รักในสิ่งที่ทำ รักการเรียนรู้
แล้วจะเกิดความเพียรพยายาม คิดวิเคราะห์ หาเหตุผลในงานนั้นๆ ได้ดี”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 2)

“ความเป็นผู้มี ความองอาจ มีสัจจะ กล่าวในสิ่งที่ทำ กล่าวในสิ่งที่แสดงออก ยืนอยู่บน
พื้นฐานในสิ่งที่ถูกต้อง ย่อมแสดงออกให้ผู้ตามได้เห็นถึงภาวะผู้นำในตัวเอง”

(สัมภาษณ์ผู้อาจารย์ผู้สอน รหัส P. 4)

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ความคิดเห็นว่า หลักที่น่าจะนำไปสอนประยุกต์ให้เข้ากับการเป็นผู้นำคือ หลักอิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 และหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งมันเป็นหลักธรรมที่เข้ากันได้กับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีขันติ ถ้าไม่มีขันติ ความอดทนขาดภาวะความอดทนต่อผู้อื่น เช่น ถ้าเกิดปัญหาขึ้น ถ้าขาดขันติ ย่อมแก้ไขปัญหไม่ได้ ไม่คิดที่จะต่อสู้กับปัญหา เจอปัญหาแล้วท้อแท้ ไม่สู้ ย่อมทำให้คนอื่นไม่มั่นใจในตัวเรา ไม่เป็นแบบอย่างให้คนอื่น ผู้ร่วมงานไม่เห็นถึงภาวะผู้นำ ผู้นำ ต้องมีสัจจะทำให้ผู้ตามเชื่อเรา ถ้าขาดความซื่อสัตย์แล้วไม่มีใครจะเชื่อมั่นทำตามที่เราว่า และ ธรรมะหลักสำคัญ แล้วความเมตตา ให้ความรัก ความหวังดีกับคนอื่น หรือคนที่ทำงานร่วมกันเรา”

“ผู้นำต้องมีขันติ ถ้าไม่มีขันติ ความอดทน ขาดภาวะความอดทนต่อผู้อื่น
เช่น ถ้าเกิดปัญหาขึ้น ถ้าขาดขันติ ย่อมแก้ไขปัญหามิได้ ไม่คิดที่จะต่อสู้กับ
ปัญหา”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 3)

“ผู้นำ ผู้นำ ต้องมีสัจจะทำให้ผู้ตามเชื่อเรา ถ้าขาดความซื่อสัตย์ แล้วไม่มี
ใครจะเชื่อมั่นทำตามที่เราว่า”

(สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา รหัส S. 5)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยใช้
แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพ
ปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย นำข้อมูลที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เพื่อศึกษา
สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับค่านิยามศัพท์
และนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความ
คาดหวัง รายละเอียดดังตาราง 3 - ตาราง 7

ตาราง 4 สรุปการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ทำได้ข้อมูลที่น่าสนใจนำมาปรับคำนิยามศัพท์ และนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร	ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจารย์	ประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ นิสิตนักศึกษา	สรุปประเด็นใหม่ที่ได้จากการสัมภาษณ์
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized Influence)	- พัฒนาความรู้และความคิดให้ เป็นคนที่มีความกล้า และมีใจ ในตนเองและวิสัยทัศน์ของตนเอง เพื่อให้สามารถนำไปสู่เป้าหมาย - มีอุดมการณ์และความเชื่อมั่นใน การเอาชนะอุปสรรคและเดินไปสู่ จุดหมาย - มีความอดทน ความพยายาม และความเชื่อมั่นในตนเอง - สร้างความเชื่อมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมที่ดี - มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น - สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ ยอมรับของผู้อื่น และเชื่อมั่นใน ตนเองเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ให้กับผู้อื่น	- ความประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เพื่อให้ได้รับความเคารพและยก ย่อง - สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์อย่างดี เป็นตัวอย่างใน การดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ด้วยความอดทนและความ พยายาม - มีความเฉลียวฉลาด มี สมรรถภาพ และความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเองและอุดมการณ์ อย่างแน่วแน่ ซึ่งจะทำให้ผู้ตาม ติดตามได้อย่างดี - สร้างคุณธรรม จริยธรรม เป็นคน ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็น ที่เคารพของผู้ตามและประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี	- มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น - สร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความอดทน และความเชื่อมั่นใน คนอื่น เพื่อร่วมงาน - ความเชื่อมั่นให้คนอื่น เป็นผู้ที่ ไว้วางใจจะทำให้สิ่งที่ถูกต้อง ยึด หลักเหตุผลเป็นใหญ่	- การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม สร้าง คุณธรรม จริยธรรม เป็นคนที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นที่ เคารพของผู้อื่นและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สิ่งนี้ผู้นำ ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ พัฒนาความรู้และ ความคิด สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อ สามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วย ความอดทนและความพยายามให้สามารถนำไปสู่เป้าหมาย ร่วมกับผู้อื่นสร้างความเชื่อมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และ พฤติกรรมที่ดี มีจิตใจให้มีความพยายาม และความมุ่งมั่น มี แน่วแน่ อุดมการณ์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม เป็นแรงบันดาลใจ ใจให้กับผู้อื่น ความประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตามไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ผู้ ตามจะนำแบบความพฤติกรรมและความตั้งใจ ความเชื่อมั่น และอุดมการณ์ของผู้นำไปเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดีการมี อิทธิพลอย่างอุดมการณ์นี้ยังช่วยสร้างความเป็นเอกภาพและ ความร่วมมือในองค์กร เมื่อผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความมุ่งมั่นและ มีศีลธรรมที่ชัดเจน พวกเขาจะรู้สึกมีแรงบันดาลใจและพร้อมที่ จะร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็งและมีคุณธรรมจะทำให้พนักงานทุกคนรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการ ทำงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ประเด็นที่ได้จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร	ประเด็นที่ได้จากการ สัมภาษณ์อาจารย์	ประเด็นที่ได้จากการ สัมภาษณ์นักศึกษา	สรุปประเด็นใหม่ที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	- การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังใน - จะประพฤติปฏิบัติให้ - แรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน - การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม - มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ เชื่อว่าตัวเรามีความรู้ มีความตั้งใจ - มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมายแล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ	- มีแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานทำ - ตั้งใจ แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้	- มีการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น - มองข้ามผลประโยชน์ของตน - ทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น - มีแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ เป็นผู้นำเขาได้ มีความคิดเชิงบวก เรียนรู้ เข้าใจ และทำงานกับคนอื่นได้ดี - มีการให้ขวัญกำลังใจ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น	- ผู้มีแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงาน ประกอบด้วยการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังใน - จะประพฤติปฏิบัติให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตือรือร้น ยึดมั่นในของผู้นำ แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ให้ผู้ตามตระหนักถึงภาระหน้าที่ รับผิดชอบของตน มีความรักในงานทำ พยายามทำหน้าด้วยความตั้งใจ แสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ อาศัยการร่วมมือร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ของตนทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น และส่วนรวม ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง - ผู้นำยังมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำควรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูง เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง นำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างความไว้วางใจจากผู้ตามได้อย่างยั่งยืน

ตาราง 4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	ประเด็นที่ได้จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร	ประเด็นที่ได้จากการ สัมภาษณ์อาจารย์	ประเด็นที่ได้จากการ สัมภาษณ์นิสิตนักศึกษา	สรุปประเด็นใหม่ที่ได้จากการสัมภาษณ์
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	- กล้าคิด กล้าตั้งคำถาม กล้าท้าทายสิ่งใหม่ ๆ - การกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานองค์กร - ทำให้ผู้ตามมีความต้องการ - หาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน - องค์กร เพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ดีกว่าเดิม นำไปสู่สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ - ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ดีกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดีที่จะนำปัญหาร่วมกัน การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพของตนเองอยู่เสมอ มีการให้กำลังใจผู้ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล การเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระจะช่วยให้ผู้ตามสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเป็นมิตรต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การกระตุ้นทางปัญญารวมถึงการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และการชี้แนะอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ตามรู้จักถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการกระตุ้นทางปัญญานั้นไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทีมงานมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ความสามารถในการปรับตัวและการคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยการสนับสนุนที่ถูกต้องและการกระตุ้นทางปัญญาที่เหมาะสม องค์กรจะสามารถสร้างผู้ที่มีความสามารถและผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด	- การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ - การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนแปลง การยอมรับปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน - การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำถาม ความเชื่อ และประเด็น การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของตนเอง - มีการกระตุ้นให้ปฏิบัติตาม ไม่มีความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม - พร้อมที่จะเปิดรับความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	- มีการให้กำลังใจผู้อื่นให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล - สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของตนเอง - มีการกระตุ้นให้ปฏิบัติตาม ไม่มีความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม - แม้มั่นใจแต่ต่างจากความคิดของตนเอง	- การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการประกอบด้วยการใช้หลักเหตุผล การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน องค์กร เพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ดีกว่าเดิม นำไปสู่สิ่งใหม่และความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ดีกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดีที่จะนำปัญหาร่วมกัน การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพของตนเองอยู่เสมอ มีการให้กำลังใจผู้ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล การเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระจะช่วยให้ผู้ตามสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเป็นมิตรต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การกระตุ้นทางปัญญารวมถึงการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และการชี้แนะอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ตามรู้จักถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการกระตุ้นทางปัญญานั้นไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทีมงานมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ความสามารถในการปรับตัวและการคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยการสนับสนุนที่ถูกต้องและการกระตุ้นทางปัญญาที่เหมาะสม องค์กรจะสามารถสร้างผู้ที่มีความสามารถและผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

ตาราง 4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ประเด็นใหม่ที่ได้จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร	ประเด็นใหม่ที่ได้จากการ สัมภาษณ์อาจารย์	ประเด็นใหม่ที่ได้จากการ สัมภาษณ์นักศึกษา	สรุปประเด็นใหม่ที่ได้จากการสัมภาษณ์
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	- รู้จักเปิดใจ รู้จักรับฟังคนอื่น - คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล - มีกระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลง แต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ - พัฒนาตัวตัวเองให้เป็นคนค้ำคูณ - ถึงความแตกต่าง ยอมรับข้อผิดพลาดของคนอื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง - การเปิดโอกาสที่จะเรียนรู้ฝึกฝนในการสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนา - แสดงบทบาทครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้อื่นและเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิต- แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทัศนคติ	- มีความคิดเป็นอิสระ รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองดี และมี - ความเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นดี - การปลูกฝังความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี ให้ปฏิบัติตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้ ให้การสนับสนุนคอยช่วยเหลือ ส่งเสริม - เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ - สร้างคนให้มีแนวคิด มุมมองที่แตกต่างยอมรับสิ่งใหม่ๆ	- ปรับความคิดเข้าหาคนอื่น แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล - ทัศนคติ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา ปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่น มองเห็นความคิดของ - คนอื่น เข้าใจพร้อมปรับตัวเข้าหาคนอื่น - คติวิเคราะห์ถึงความแตกต่างด้านความคิด ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้ใช้ความรู้ - ความสามารถอย่างเต็มที่	- การผู้นำในการพัฒนาและการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสมและเปิดโอกาสให้เรียนรู้และฝึกฝน ให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนางาน มีบทบาทเสริมกระตุ้นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม และเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตสนับสนุนเสริมโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ สร้างคนที่มีแนวคิด แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ทุกคนสามารถเติบโตและพัฒนาไปพร้อมกัน โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านจิตใจและการทำงาน ให้ - ความสำคัญกับการใช้ความรู้และการแนะนำ เพื่อให้แต่ละคนสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ - การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันและความเชื่อมั่นในตัวเอง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับและเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ - โดยรวมแล้ว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำและผู้ตามสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเป็นการสร้างสังคมที่มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรอย่างยั่งยืน

ตาราง 5 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม มีศีลธรรมและ จริยธรรมสูง เป็นความเคารพ ยกย่อง ความภาคภูมิใจ สร้าง ความไว้วางใจและเป็นที่ ยอมรับของผู้ตาม พัฒนา ความรู้และความคิด สร้าง วิสัยทัศน์และปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อสามารถ ถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตาม วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยความ อดทนและความพยายามให้ สามารถนำไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ในคุณธรรม จริยธรรม และ พฤติกรรมที่ดี ผูกจิตใจให้มี ความพยายาม มีแนวโน้ม อุดมการณ์เป็นแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตาม และความมุ่งมั่น เป็น แรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ผู้ตาม จะนำแบบความพฤติกรรมและ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นและ อุดมการณ์ของผู้นำไปเป็น แบบอย่างปฏิบัติที่ดี	1. การมีศรัทธา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การมีบารมี	1. ผู้นำประพฤติ ตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่เคารพ ยก ย่อง เชื่อถือ สร้าง ความไว้วางใจและ เป็นที่ยอมรับของผู้ ตาม 2. ผู้นำมีความรู้ ความคิด มี วิสัยทัศน์ และ สามารถถ่ายทอด ให้ผู้ตาม 3. ผู้นำมีความ มุ่งมั่น ความ พยายาม มีความ แน่วแน่ใน อุดมการณ์

ตาราง 5 (ต่อ)

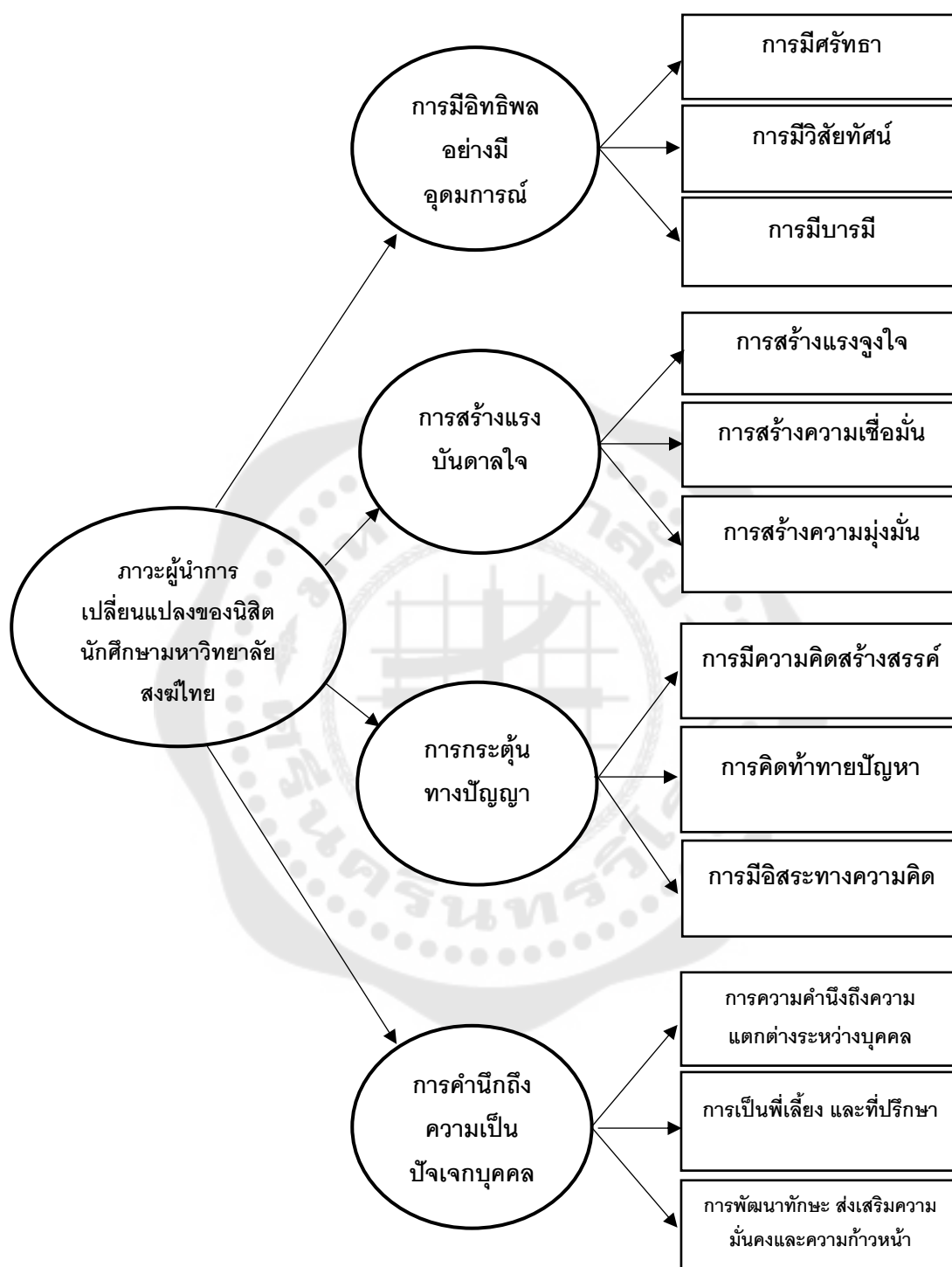
องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ เน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายในผลงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตาม สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวคิดใหม่ๆ ผู้นำยังต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง	1. การสร้างแรงจูงใจ 2. การสร้างความเชื่อมั่น 3. การสร้างความมุ่งมั่น	1. ผู้นำมีทักษะสร้างแรงจูงใจ ความท้าทาย และยึดมั่นในเป้าหมาย 2. ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ความตั้งใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน 3. ผู้นำมีความมุ่งมั่น มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ การใช้หลักเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งท้าทายความสามารถ และเป็นโอกาสที่ดี จะแก้ปัญหา ร่วมกัน มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยน ความรู้ อย่างเป็นอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ตามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1, การมีความคิดสร้างสรรค์ 2, การคิดท้าทายปัญหา 3. การมีอิสระทางความคิด	1. ผู้นำมีกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน 2. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความท้าทายให้อุปสรรคปัญหา สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ 3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะอย่างมีอิสระ

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
4. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล (Individuaized Consideration)	ผู้นำการเน้นการพัฒนาและการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้มีความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้และฝึกฝนพัฒนาตนเอง ด้านความรู้ความสามารถ มีความมั่นคงและความก้าวหน้า โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนางาน และผู้นำมีบทบาทเสมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ แสดงให้เห็นความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโต ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่ และผู้ตามสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2. การเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา 3. การพัฒนาทักษะ ส่งเสริมความมั่นคงและความก้าวหน้า	1. ผู้นำมีความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม 2. ผู้นำทำบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะ 3. ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง ให้ความมั่นคงและความก้าวหน้า



ภาพประกอบ 8 โมเดลองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา

ตาราง 6 องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และข้อคำถามแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	1. การมีศรัทธา: ผู้นำประพฤติตัวเป็น แบบอย่างเป็นที่ เคารพ ยกย่อง เชื่อถือ สร้างความ ไว้วางใจและเป็นที่ ยอมรับของผู้ตาม	1. มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู 2. สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิด ความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน 3. สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต
	2. การมีวิสัยทัศน์: ผู้นำมีความรู้ ความคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถ ถ่ายทอดให้ผู้ตาม	4. มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของ ตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย 5. มีความสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมี จุดประสงค์ร่วมกัน 6. มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็น แบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
	3. การมีบารมี: ผู้นำมีความมุ่งมั่น ความพยายาม มี ความแน่วแน่ใน อุดมการณ์	7. มีความประพฤติอันเป็นประโยชน์ส่วนร่วม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยปราศจากอคติ 8. มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความ ตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึดเป็นแบบอย่าง 9. เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่ เคารพของผู้ตาม 10. มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดง ความจริงใจต่อผู้อื่น 11. เป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยึด หลักเหตุผลเป็นใหญ่

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	1. การสร้างแรงจูงใจ: ผู้นำมีทักษะสร้างแรงจูงใจ ความท้าทาย และยึดมั่นในเป้าหมาย	12. มีความประพจน์เป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความความเชื่อมั่นในเป้าหมาย 13. มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ 14. สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาวะหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ
	2. การสร้างความเชื่อมั่น: ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ความตั้งใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน	15. มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 16. การทำให้มั่นใจคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ 17. มีความกระตือรือร้น ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ
	3. การสร้างความมุ่งมั่น: ผู้นำมีความมุ่งมั่น มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์	18. มีการความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ของตนทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น 19. มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และการสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม 20. ความมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	1. การมีความคิดสร้างสรรค์: ผู้นำมีกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	21. มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 22. มีการสร้างจูงใจและความสนับสุนนความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ 23. มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง
	2. การคิดทำทหาย ปัญหา: ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความท้าทายให้อุปสรรคปัญหาสามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	15. มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 16. การทำให้มั่นใจคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ 17. มีความกระตือรือร้น ไม่ทอดถอนีต่ออุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ
	3. การมีอิสระทางความคิด: ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะอย่างมีอิสระ	29. แสดงให้ผู้ตามเห็นในการจัดการ การทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดโดยการชี้หลักเหตุผล 30. การมุ่งเน้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าแสดงความคิด เพื่อพัฒนาตนเอง นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน 31. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาอย่างมีอิสระ

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
4. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration)	1. การความคำนึงถึง ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล: ผู้นำ มีความคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่าง บุคคล ให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความ ถนัดอย่างเหมาะสม	32. มีใช้กระบวนการรับฟังและการเปลี่ยนแปลงแต่ ละบุคคล ตามความจำเป็นและความสามารถ เฉพาะบุคคล 33. มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้ ผักผ่อน การ ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และความ ถนัดอย่างเหมาะสม 34. มีความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มี การความประสานงาน การทำงานร่วมกันที่ดี พร้อม รับฟังเหตุผลของผู้ตาม
	2. การเป็นพี่เลี้ยง และที่ปรึกษา: ผู้นำ ทำบทบาทเป็นครูพี่ เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา ให้ คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ	35. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ให้การดูแลเอาใจ ใส่ เห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพในตัวอยู่ตาม 36. แสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้ คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของ ผู้ตามให้สูงขึ้น 37. ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมตาม ความต้องการ
	3.การพัฒนาทักษะ ส่งเสริมความมั่นคง และความก้าวหน้า: การพัฒนาทักษะ ส่งเสริมความมั่นคง และความก้าวหน้า	38. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ 39. มีการเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนางานให้ผู้ตาม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ คุณค่า และความสำเร็จ 40. ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามด้านความมั่ง คั่งและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยใช้เป็นแบบสอบถาม

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์และนิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 4 มาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง มาปรับปรุงข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความสมบูรณ์และตรงกับสภาพปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้ปกครองของนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยได้ทดลองใช้ (Try – Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ได้ผลความเชื่อมั่น สภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่น = 0.949 สภาพความคาดหวังมีค่าความเชื่อมั่น = 0.950 และ สภาพความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.974

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไปของ กลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาสถานภาพโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้ปกครองของนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย จำนวน 400 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยตนเอง และใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) จำนวน 400 คน ได้รับแบบสอบถามคือร้อยละ 100 รายละเอียดดัง

ตาราง 7 จำนวนและค่าร้อยละของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (n = 400)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	278	69.50
หญิง	122	30.50

ตาราง 7 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	16	4.00
25 – 35 ปี	125	31.25
36 – 45 ปี	133	33.25
46 – 55 ปี	103	25.75
สูงกว่า 55 ปี	23	5.75
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	245	61.25
ปริญญาโท	123	30.75
ปริญญาเอก	32	8.00
สถานภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง		
สถานภาพทางสงฆ์	125	31.25
หัวหน้างาน	46	11.50
ผู้ปกครอง	49	12.25
ผู้บริหาร	47	11.75
ผู้จัดการ	21	5.25
อาจารย์	71	17.75
อื่นๆ	41	10.25
ประสบการณ์ในการทำงาน/การบริหาร		
ต่ำกว่า 5 ปี	111	27.75
5 – 10 ปี	116	29.00
11 - 15 ปี	77	19.25
15 ปีขึ้นไป	96	24.00

ตาราง 7 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
องค์กรของท่านดำเนินกิจการประเภทใด		
วัด	143	35.75
หน่วยงานราชการ	153	38.25
รัฐวิสาหกิจ	11	2.75
หน่วยงานเอกชน	41	10.25
กิจการส่วนตัว	49	12.25
อื่นๆ	3	0.75

จากตารางที่ 7 แสดงว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 122 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.50 จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 36 – 45 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25 รองลงมามีอายุ 25 – 35 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 ส่วนคนที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 245 คิดเป็นร้อยละ 61.25 และมีระดับการศึกษาปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ขณะที่สถานภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสถานภาพทางสงฆ์ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมาเป็นผู้อำนวยการ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 และน้อยที่สุดเป็นผู้จัดการ จำนวน 21 คิดเป็นร้อยละ 5.25 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน/การบริหาร พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5 – 10 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 รองลงมา มีประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.75 และน้อยที่สุด มีประสบการณ์ 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.25 ส่วนผลการพิจารณาตามประเภทขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินกิจการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานราชการ จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 38.25 รองลงมาเป็นวัด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 35.75 และน้อยที่สุดเป็นอื่นๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้วยค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) กรณีที่ผลการที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูง แสดงว่าผู้ตอบความเห็นว่าเป็นนั้นมีความต้องการจำเป็นระดับสูง ควรให้ความสำคัญในการนำมาพัฒนาเป็นอันดับแรกรายละเอียดดังตาราง 8 ถึง ตาราง 12

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เป็นรายด้านและภาพรวม ($n = 400$)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$PNI_{modified}$	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)	3.35	0.63	4.48	0.38	.3364	4
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	3.32	0.67	4.45	0.41	.3398	3
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	3.29	0.67	4.43	0.40	.3440	2
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	3.30	0.67	4.44	0.40	.3441	1
รวม	3.32	0.66	4.45	0.40	.3441	

จากตาราง 8 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยโดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ .341 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .344)

รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .344) การสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .340) และการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ เป็นด้านที่มีค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .336) น้อยที่สุด

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ เป็นรายชื่อและโดยรวม ($n = 400$)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$PNI_{modified}$	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์						
1. มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู	3.33	0.71	4.57	0.52	.374	1
2. สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตาม เกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.40	0.77	4.51	0.63	.325	10
3. สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต	3.25	0.91	4.33	0.62	.331	8
4. มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิด ของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย	3.31	0.86	4.49	0.56	.359	2
5. มีความสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิด ประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน	3.34	0.83	4.48	0.61	.342	4
6. มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตาม วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.31	0.79	4.46	0.61	.347	3

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์						
7. มีความประพฤติอันเป็นประโยชน์ ส่วนร่วม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยปราศจากอคติ	3.38	0.86	4.48	0.63	0.325	9
8. มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความ แน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึด เป็นแบบอย่าง	3.35	0.80	4.47	0.62	0.333	5
9. เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่เคารพของผู้ตาม	3.35	0.88	4.46	0.60	0.333	7
10. มีความรัก ความเมตตา กรุณา และ แสดงความจริงใจต่อผู้อื่น	3.41	0.89	4.54	0.60	0.333	6
11. เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ ถูกต้อง ยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่	3.40	0.84	4.49	0.59	0.322	11
รวม	3.35	0.83	4.48	0.60	0.339	6

จากตาราง 9 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ .339 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ เป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู (PNI_{modified} เท่ากับ .374) รองลงมาคือ มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (PNI_{modified} เท่ากับ .359) และมีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (PNI_{modified} เท่ากับ .347) ตามลำดับ ส่วนการเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่ (PNI_{modified} เท่ากับ .322) อันดับน้อยที่สุด

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายข้อและโดยรวม (n = 400)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพความเป็นจริง		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ						
12. มีความประพฤติเป็นแนวทางให้ เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและ ความท้าทายในงาน และความ ยึดมั่นในเป้าหมาย	3.19	0.87	4.34	0.59	0.361	2
13. มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้ กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์	3.36	0.80	4.46	0.65	0.327	8
14. สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึง ภาวะหน้าที่รับผิดชอบของตน มี ความรักในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วย ความตั้งใจ	3.35	0.87	4.51	0.63	0.346	4
15. มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็น ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะ สามารถบรรลุเป้าหมายได้	3.31	0.85	4.48	0.58	0.353	3
16. การทำให้มั่นใจแก่กล้า แสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง มีความ พยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ ประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ ร่วมกัน	3.26	0.87	4.44	0.59	0.362	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
17. มีความกระตือรือร้น ไม่ทอดยถ่ต่อ อุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ	3.32	0.86	4.46	0.61	0.343	5
18. มีการความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วม ทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้าม ผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ ผู้อื่น	3.33	0.80	4.43	0.63	0.330	7
19. มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และ การสร้าง ความคาดหวังใน ความสำเร็จของผู้ตาม	3.35	0.80	4.46	0.60	0.331	6
20. การมีความมุ่งมั่นศรัทธาใน ผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการ คิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์	3.38	0.85	4.45	0.62	0.317	9
รวม	3.32	0.84	4.45	0.61	0.341	5

จากตาราง 10 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI modified) เท่ากับ .341 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ การทำให้มั่นคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน (PNI modified เท่ากับ .362) รองลงมาคือ มีความประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความความยึดมั่นในเป้าหมาย (PNI modified เท่ากับ .361) และมีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ (PNI modified เท่ากับ .353) ตามลำดับ ส่วนการมีความมุ่งมั่นศรัทธาใน

ผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ (PNI modified เท่ากับ .317) อันดับน้อยที่สุด

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อและ โดยรวม (n = 400)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การกระตุ้นทางปัญญา						
21. มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิด สร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.20	0.85	4.35	0.59	0.359	3
22. มีการสร้างจิตใจและความสนับสนุน ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	3.42	0.84	4.50	0.62	0.316	11
23. มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความ ทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของตนเอง	3.26	0.91	4.44	0.59	0.362	1
24. มีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	3.24	0.85	4.41	0.60	0.361	2
25. มีการคิดและการแก้ปัญหายอย่างเป็น ระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยน กรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	3.28	0.82	4.42	0.60	0.348	5
26. มีความต้องการหาแนวทางใหม่มา แก้ปัญห เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์	3.28	0.82	4.42	0.62	0.348	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การกระตุ้นทางปัญญา						
27. มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล	3.31	0.81	4.41	0.61	0.332	9
28. สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของตนเอง	3.27	0.85	4.43	0.61	0.355	4
29. แสดงให้ผู้ตามเห็นในการจัดการการทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดโดยการใช้หลักเหตุผล	3.30	0.83	4.40	0.62	0.333	8
30. การมุ่งเน้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าแสดงความคิด เพื่อพัฒนาตนเองนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.34	0.83	4.47	0.61	0.338	7
31. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดความเห็น การเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาย่างมีอิสระ	3.32	0.88	4.42	0.62	0.331	10
รวม	3.29	0.84	4.42	0.61	0.344	6

จากตาราง 11 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI modified) เท่ากับ .344 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อพบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง (PNI

modified เท่ากับ .362) รองลงมาคือ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน (PNI modified เท่ากับ .361) และมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (PNI modified เท่ากับ .359) ตามลำดับ ส่วนมีการสร้างจูงใจและความสนับสนุนความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (PNI modified เท่ากับ .316) อันดับน้อยที่สุด

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อและ โดยรวม (n = 400)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
32. มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู	3.28	0.86	4.36	0.57	0.329	9
33. สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.40	0.85	4.52	0.62	0.329	8
34. สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต	3.23	0.86	4.43	0.61	0.350	2
35. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ให้การ ดูแลเอาใจใส่ เห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวอยู่ ตาม	3.28	0.85	4.41	0.60	0.372	1

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
36. แสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง ที่ ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น	3.28	0.86	4.36	0.57	0.345	6
37. ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุน คอย ช่วยเหลือ ส่งเสริมตามความต้องการ	3.32	0.83	4.47	0.59	0.346	4
38. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มี ได้อย่างเต็มที่	3.28	0.85	4.42	0.60	0.348	3
39. มีการเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนางาน ให้ผู้ตามเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ คุณค่า และความสำเร็จ	3.34	0.83	4.45	0.60	0.332	7
40. ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตาม ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	3.32	0.83	4.47	0.60	0.346	5
รวม	3.30	0.84	4.44	0.60	0.344	5

จากตาราง 12 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI
modified) เท่ากับ .344 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการ
พัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน
สถานการณ์วิกฤต (PNI modified เท่ากับ .372) รองลงมาคือ สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตาม
เกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .350) และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้

ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ (PNI_{modified} เท่ากับ .348) ตามลำดับ ส่วนมีความประพฤติดัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู (PNI_{modified} เท่ากับ .329) อันดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผลการวิจัย มีดังนี้

1. ผลการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการนำเสนอรายละเอียด 3 ส่วนย่อย ได้แก่ 1)

ดังนั้นการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยนั้น ผู้วิจัยเน้นสร้างกิจกรรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ให้มีลักษณะผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เป็นกิจกรรมที่สนุกสนานเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล้าที่จะแสดงออกถึงความคิดใหม่ๆ อย่างมั่นใจ และเป็นกิจกรรมที่ไม่เน้นการตัดสินหรือประเมินว่าถูกหรือผิด แต่จะเป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแสดงความคิดได้อย่างอิสระ สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาแนวคิด สติปัญญาด้านภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ เปิดกว้างทางความคิด เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปราย (Discussion) การสอน (Coaching) การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เกมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Game) และการฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เน้นผู้เข้าฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง และมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมให้มากที่สุด

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงสร้างของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยผู้วิจัยกำหนดรูปแบบและกิจกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจากการพิจารณาลำดับของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด (PNI_{modified}) ซึ่งผลที่ได้คือ การกระตุ้นทางปัญญา เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด (PNI_{modified} เท่ากับ .35) รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI_{modified} เท่ากับ .35) ภาวะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (PNI_{modified} เท่ากับ .34) และภาวะที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญ

ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (PNI_{modified} เท่ากับ .34) จากผลการวิเคราะห์ผู้วิจัยนำมาสร้างชุดฝึกอบรมโดยแยกเป็น 2 ประเด็นดังนี้

1. พิจารณาคำดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่า ทุกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่า PNI_{modified} มากกว่า .30 จึงควรเสริมสร้างทุกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. กำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมจากการพิจารณาลำดับของคำดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อยแต่ละภาวะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในช่วง .34 - .60 หรือ 5 ลำดับแรกเรียกจากมากไปน้อยสัมพันธ์กับระยะเวลาของกิจกรรม และปริมาณของเนื้อหาของกิจกรรม

ข้อมูลนี้ผู้วิจัยนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุด ผู้วิจัยจะสร้างจำนวนกิจกรรมการฝึกอบรมและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อย

1.3 โครงสร้างของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม เนื้อหาของชุดฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมที่จะประเมินทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

1. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับการปฏิบัติจริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และแสดงพฤติกรรมตรงกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

1.3.2 โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม

ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมจากการพิจารณาลำดับของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในช่วง .36 - .60 หรือ 5 ลำดับแรกเรียงจากมากไปน้อย โดยสัมพันธ์กับระยะเวลาของกิจกรรมและปริมาณของเนื้อหาของกิจกรรม โดยเทคนิคในการจัดกิจกรรม คือ การใช้แนวความคิดแบบ Active Learning มีรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ได้แก่

1) การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด

(Think-pair-share)

2) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group)

3) การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review

Sessions)

4) การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games)

5) การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to

Videos)

6) การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated

Exam Questions)

7) การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies)

8) การเรียนรู้แบบแสดงบทบาทสมมติ (Anchored Instruction)

9) การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method)

10) การเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิค STAD (Student Teams

Achievement Division)

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปราย (Discussion) การสอน (Coaching) การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เกมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Game) และการฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เน้นผู้เข้าฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง และมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

1. ขั้นเตรียมการฝึกอบรม

เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการฝึกอบรม โดยวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้ช่วยจัดเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เอกสารประกอบการฝึกอบรม รวมถึงการติดต่อประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ขั้นดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วย

2.1 ผู้วิจัยจัดปฐมนิเทศชี้แจงการจัดฝึกอบรม เอกสาร ใบงาน กิจกรรม แบบบันทึกการเรียนรู้ และแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

2.3 วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมด้วยการบูรณาการใน 2 ลักษณะ ดังนี้

2.3.1 การบรรยาย

2.3.2 การบรรยายเชิงปฏิบัติการ

2.4 ผู้วิจัยปัจฉิมนิเทศ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พูดคุยถึงความรู้สึกและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม

3. ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม

3.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

3.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึกการเรียนรู้ แบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และใบงานกิจกรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินประสิทธิผลของชุดฝึกอบรม

1.3.3 กิจกรรมการฝึกอบรม

ประกอบด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม 13 กิจกรรม รวมเวลาการฝึกอบรมประมาณ 11 ชั่วโมง รายละเอียด ดังตาราง 14

ตาราง 13 เนื้อหากิจกรรมการฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

หน่วยการฝึกอบรมที่ 1 บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร"	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีความคุ้นเคยกันอย่าง รวดเร็วในการทำควมรู้จัก กันด้วยความจริงใจ 2. เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ฝึกหัดให้เป็นคนที่ มีทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์ 3. เพื่อให้เกิดความ สนุกสนานเป็นการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการ ฝึกอบรม 4. เพื่อฝึกการเป็นผู้ที่รู้จัก สังเกตและจดจำ	1. การพัฒนาทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ 2. เกม "ฉันคือใคร" 3. การสังเกตและจดจำ 4. การฝึกปฏิบัติงานในเวลา จำกัด 5. การอภิปราย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 การให้ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การบรรยาย, วีดิทัศน์ Power Point และ ประกอบการบรรยายภาค	30 นาที

ตาราง 13 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการ คำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	การบรรยาย, วิดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 พรหมวิหาร 4 กับ การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ความรู้เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 สร้างความรัก ความสามัคคี ยกระดับความรู้ ความสามารถ พัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นที่ ยอมรับของผู้อื่น เป็นต้นแบบที่ดี และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การบรรยาย, วิดีทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง	60 นาที
กิจกรรมที่ 3 Explore your Values สำรวจ คุณค่าของคุณ	เพื่อสำรวจว่าคุณค่าที่สำคัญที่สุด สำหรับพวกเขาคืออะไร แบบฝึกหัดนี้ทำขึ้นด้วย สัญญาณญาณและรวดเร็วเพื่อ กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำ ตามความรู้สึกตามสัญญาณ ของตนเองแทนที่จะคิดมาก เกินไปและค้นหาคุณค่าที่ "ถูกต้อง" แบบฝึกหัดนี้เหมาะ สำหรับใช้ในการเริ่มต้นการ ไตร่ตรองและสนทนาเกี่ยวกับ คุณค่าส่วนบุคคล	การบรรยาย, การ สังเกต, การจดจำ, การ ตอบคำถาม การฝึก ปฏิบัติงานในเวลา จำกัด การประเมิน และ การอภิปรายผล	60 นาที

ตาราง 13 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	การบรรยาย, วีดิทัศน์	30 นาที
การให้ความรู้	ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	Power Point	
เกี่ยวกับการ	การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ	ประกอบการบรรยาย	
คำนึงถึงความเป็น	ด้านการคำนึงถึงความเป็น	และกรณีตัวอย่าง	
ปัจเจกบุคคล	ปัจเจกบุคคล		
กิจกรรมที่ 2	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	การบรรยาย, วีดิทัศน์,	30 นาที
พรหมวิหาร 4 กับ	ได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักพรหม	Power Point	
การคำนึงถึงความเป็น	วิหาร 4 สร้างความรัก ความ	ประกอบการบรรยาย	
ปัจเจกบุคคล	สามัคคี ยกระดับความรู้	และกรณีตัวอย่าง	
	ความสามารถ พัฒนาศักยภาพ		
	ตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น		
	เป็นต้นแบบที่ดี และสร้างผู้นำ		
	การเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึง		
	ความเป็นปัจเจกบุคคล		

ตาราง 13 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการสร้าง แรงบันดาลใจ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	การบรรยาย, วิดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 อิทธิบาท 4 กับการ สร้างแรงบันดาลใจ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักอิทธิ บาท 4 สร้างแรงจูงใจ ความ เชื่อมั่น มุ่งมั่นในการพัฒนา ภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมาย และ ความสำเร็จ	การบรรยาย, วิดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง	60 นาที
กิจกรรมที่ 3 Leadership Envelopes ของ จดหมายแห่งความ เป็นผู้นำ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ฝึกหัดพัฒนาศักยภาพด้าน การคิดวิเคราะห์ เพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ มองการไกล เพื่อ สร้างความเชื่อมั่นในกับ องค์กร บุคคลอื่น ให้ยอมรับ ในตนเอง	การบรรยาย, การ สังเกต, การจดจำ, การตอบคำถาม การ ฝึกปฏิบัติงานในเวลา ที่จำกัด การประเมิน และการอภิปรายผล	60 นาที

ตาราง 13 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการมี อิทธิพลอย่าง อุดมการณ์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ ด้านการมีอิทธิพลอย่าง อุดมการณ์	การบรรยาย, วีดิทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 สังคหวัตถุ 4 กับ การมีอิทธิพล อย่างอุดมการณ์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับ หลักสังคหวัตถุ 4 สร้างความ เลื่อมใส ศรัทธาในการ ประพฤติปฏิบัติตน และเป็น ต้นแบบในการนำเอาหลักธรรม ไปถ่ายทอด ปลูกฝังให้กับคน อื่นได้เรียนรู้ตาม และเห็น คุณค่าของหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อเสริมสร้างพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษา	การบรรยาย, วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย	60 นาที
กิจกรรมที่ 3 Letter from the Future จดหมาย จากอนาคต	เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาทำและสิ่ง ที่พวกเขาต้องทำจะต้อง ประสบปัญหาในภายหลังเมื่อ สมาชิกในทีมเริ่มนำคำสั่งทั่วไป มาใช้ตามสมมติฐานของแต่ละ บุคคล เพื่อช่วยให้ทีมเริ่มต้นได้ อย่างถูกต้อง นี่คือการบวนการ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การบรรยาย, การสังเกต, การ จดจำ, การตอบคำถาม การฝึก ปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด การ ประเมิน และการอภิปรายผล	60

1.3.4 สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายภาพโปรเจคเตอร์พร้อมจอรับภาพ
2. เอกสารประกอบการทำกิจกรรมต่างๆ และใบงานกิจกรรมทุกกิจกรรม
3. ไฟล์ Power Point และ วิดีทัศน์
4. กระดาษ A4

5. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการเรียนรู้ แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

1.3.5 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย กำหนดการวัดและประเมินผลเป็น 2 ส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแบบประเมินความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเกิดการตระหนัก ใส่ใจ สนใจ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. ก่อนการเข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบประเมินความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีลักษณะเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert, 1967) จำนวน 17 ข้อ

2. ระหว่างการทำกิจกรรมทุกวันของการฝึกอบรม ทีมงานผู้วิจัยจะทำการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยรายบุคคลโดยแบ่งเป็นการประเมินเป็นในแต่ละหน่วยการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม หลังการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อการอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เกณฑ์การประเมินผล

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การประเมินการจัดฝึกอบรม ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. คะแนนเฉลี่ยรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย หลังเข้าร่วมการฝึกอบรมสูงกว่า ก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม

2. คะแนนเฉลี่ยรวมของระดับพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออก มากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม

คะแนนเฉลี่ยรวมของความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมมากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับน้อยที่สุด

2. ผลตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมฉบับร่าง โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผ่านระบบออนไลน์ (Zoom) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้โดยเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ คือ แบบประเมินคุณภาพชุดฝึกอบรมฉบับร่าง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นแบบประเมินคุณภาพด้านความเหมาะสม จะพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ปัญหาและความจำเป็น หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ โครงสร้างเนื้อหา เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ขั้นตอนและวิธีดำเนินการกิจกรรมการฝึกอบรม การวัดและการประเมินผล ว่ามีความเหมาะสมต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยหรือไม่ เพียงใด ผลการประเมินแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ผลการประเมินโดยการวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

2.1.1 ปัญหาและความจำเป็นของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยนี้ สร้างขึ้นจากการเก็บข้อมูลทั้งจากนโยบายระดับประเทศ ระดับกระทรวง จากแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่างๆ เพื่อให้มีความสำคัญกับบุคคลากรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ จากการประเมินสภาพปัจจุบันและความคาดหวังโดยวิธีการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างให้ได้มาซึ่งความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สอดคล้องกับความจำเป็น ตอบสนองการพัฒนา นิสิตนักศึกษาให้สามารถเรียนรู้ด้วยตัวเอง และผ่านกระบวนการฝึกอบรมเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง องค์กร หน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติได้

2.1.2 หลักการและเหตุผลของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยนี้ มีความเป็นไปได้ในการจัดการฝึกอบรมให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในตัวนิสิตนักศึกษาได้จริง มีแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานมารองรับ พร้อมทั้งชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาสามารถนำมาพัฒนา ทดลองได้จริง

2.1.3 วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม

การเขียนวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนตรงประเด็นที่ต้องการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการตามแนวคิด ทฤษฎีที่วางไว้เขียนให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ 4 คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่เราต้องการเสริมสร้าง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ ซึ่งเมื่อชุดฝึกอบรมนี้นำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลได้จริงทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และมีทัศนคติที่ดีขึ้น ส่งผลต่อตัวนิสิตนักศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2.1.4 โครงสร้างเนื้อหา สาระ และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

ควรปรับปรุงการเขียนรายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่จะจัดฝึกอบรม เขียนเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน กิจกรรมแต่ละอย่างต้องให้สอดคล้องประสานกันเป็นขั้นตอน แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคที่นำมาใช้ฝึกอบรมต้องสามารถปรับเปลี่ยนคุณลักษณะ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระยะเวลาการฝึกอบรมต้องเพียงพอเหมาะสมแต่ละกิจกรรม

2.1.5 สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

เขียนให้ละเอียดทั้งสื่อการเรียนรู้ ในแต่ละช่วงเวลาการฝึกอบรม เตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้ครบถ้วน สถานที่ฝึกอบรมต้องมีบรรยากาศที่เหมาะสมไม่ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมอึดอัด ควรมีสภาพที่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.6 ขั้นตอนและวิธีดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม

ควรเขียนขั้นตอนการทำกิจกรรมให้แต่ละช่วงฝึกอบรมให้ละเอียด ชัดเจนให้ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้สะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติจริง ให้ทุกขั้นตอนมีความสอดคล้องในแต่ละรายละเอียด เชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่วางไว้ว่ากิจกรรมแต่ละกิจกรรมผู้เข้าฝึกอบรมจะได้เรียนรู้อะไร เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบอะไรบ้าง

2.1.7 การวัดและประเมินผล

การประเมินด้านความรู้ต้องมีการปรับปรุงให้ประเมินได้ผลจริงทั้งก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและหลังฝึกอบรมโดยให้ใช้เป็นข้อคำถามเพื่อวัดความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคำถาม คำตอบเป็นตัวเลือก และมีข้อคำถามให้แสดงความรู้เป็นข้อเขียน ทุกๆ กิจกรรมควรมีเทคนิคให้การตั้งถามและให้ผู้เข้าฝึกอบรมแสดงวิสัยทัศน์ ความรู้ การคิดวิเคราะห์ในแต่ละกิจกรรม เพื่อเป็นการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในตัว และทุกกิจกรรมต้องมีการให้

ผู้รับการฝึกอบรมได้แสดงทัศนคติต่อชุดฝึกอบรมว่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ 2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมฉบับร่างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงเป็นระดับความเหมาะสม รายละเอียดดัง ตาราง 15

ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมฉบับร่างเป็นรายข้อ

รายการประเมิน	N = 7		ระดับความเหมาะสม
	$\bar{x}$	S.D.	
ปัญหาและความจำเป็นของชุดฝึกอบรม			
1. มีความสมเหตุสมผล	4.57	0.53	มากที่สุด
2. มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในสังคม องค์กร หน่วยงาน	4.57	0.53	มากที่สุด
3. มีความจำเป็นต้องพัฒนาชุดฝึกอบรม	4.71	0.48	มากที่สุด
รวม	4.62	0.52	มากที่สุด
หลักการและเหตุผลของชุดฝึกอบรม			
4. ความเป็นไปได้	4.29	0.49	มาก
5. สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.71	0.49	มากที่สุด
6. มีแนวคิดพื้นฐานรองรับ	4.43	0.54	มาก
รวม	4.48	0.50	มากที่สุด
วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม			
7. มีความชัดเจน นำไปปฏิบัติได้	4.43	0.54	มาก
8. ครอบคลุมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ	4.43	0.54	มาก
9. สอดคล้องกับปัญหาและความจำเป็น	4.43	0.54	มาก
รวม	4.43	0.54	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการประเมิน	N = 7		ระดับความ เหมาะสม
	$\bar{x}$	S.D.	
โครงสร้างเนื้อหา สาระ และระยะเวลา			
10. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม	4.57	0.54	มากที่สุด
11. ครอบคลุมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.57	0.54	มากที่สุด
12. การเรียงลำดับเนื้อหาสาระ	4.43	0.54	มาก
13. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.29	0.76	มาก
รวม	4.47	0.59	มาก
สื่อ วัสดุ อุปกรณ์			
14. ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม	4.57	0.54	มากที่สุด
15. มีความหลากหลาย	4.29	0.49	มาก
16. เหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.57	0.54	มากที่สุด
รวม	4.48	0.52	มาก
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการกิจกรรมการฝึกอบรม			
17. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.29	0.49	มาก
18. การจัดลำดับขั้นตอนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	4.29	0.49	มาก
19. มีความเป็นไปได้	4.71	0.49	มากที่สุด
20. มีความหลากหลาย	4.29	0.49	มาก
21. เหมาะสมกับระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	4.43	0.54	มาก
22. เหมาะสมกับวัยและสถานภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.57	0.54	มากที่สุด
23. วัดได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การเรียนรู้	4.57	0.54	มากที่สุด
24. สามารถตรวจสอบการวัดและการประเมินผลได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม	4.57	0.54	มากที่สุด
รวม	4.43	0.50	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการประเมิน	N = 7		ระดับความเหมาะสม
	$\bar{x}$	S.D.	
การวัดและประเมินผล			
25. เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลตรงกับลักษณะของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.71	0.49	มากที่สุด
26. มีความหลากหลาย	4.57	0.54	มากที่สุด
27. สอดคล้องกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย	4.57	0.54	มากที่สุด
รวม	4.60	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 14 เมื่อพิจารณารายการประเมินเป็นรายข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าชุดฝึกอบรมฉบับร่างมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมโดยรวมของชุดฝึกอบรมฉบับร่าง

รายการประเมิน	N = 7		ระดับความเหมาะสม
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ปัญหาและความจำเป็นของชุดฝึกอบรม	4.62	0.52	มากที่สุด
2. หลักการและเหตุผลของชุดฝึกอบรม	4.48	0.50	มาก
3. วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม	4.43	0.54	มาก
4. โครงสร้างเนื้อหา สาระ และระยะเวลา	4.47	0.59	มาก
5. สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.48	0.52	มาก
6. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการกิจกรรมการฝึกอบรม	4.43	0.50	มาก
7. การวัดและประเมินผล	4.60	0.53	มากที่สุด
รวม	4.50	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณารายการประเมินรายด้าน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าชุดฝึกอบบรมฉบับร่างมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.50$, $S.D. = 0.53$) โดยรายการประเมินด้านปัญหาและความจำเป็นของชุดฝึกอบบรม และการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายการประเมินหลักการและเหตุผลของชุดฝึกอบบรม วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบบรม โครงสร้างเนื้อหา สาระ และระยะเวลา สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบบรม และด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินการกิจกรรมการฝึกอบบรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. ผลตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดประสิทธิผลของชุดฝึกอบบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผลการประเมินความสอดคล้องภายในของแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) เป็นรายข้อในแต่ละด้านที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความสอดคล้อง ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ข้อคำถามในแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย จำนวน 29 ข้อมีความสอดคล้องกัน รายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการประเมินความสอดคล้องภายในของแบบประเมินความพึงพอใจ ต่อการฝึกอบบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

รายการประเมิน	IOC	ความสอดคล้อง
ความสอดคล้องของ (ร่าง) ชุดฝึกอบบรมโดยรวม		
1. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบบรมกับหลักการของชุดฝึกอบบรม	1.00	สอดคล้อง
2. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบบรมกับแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของชุดฝึกอบบรม	1.00	สอดคล้อง
3. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบบรมกับวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบบรม	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	IOC	ความสอดคล้อง
ความสอดคล้องของ (ร่าง) ชูตฝึกอบรมโดยรวม		
4. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชูตฝึกอบรมกับโครงสร้างเนื้อหาสาระของชูตฝึกอบรม	0.86	สอดคล้อง
5. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชูตฝึกอบรมกับสาระของกิจกรรมของชูตฝึกอบรม	0.86	สอดคล้อง
6. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชูตฝึกอบรมกับระยะเวลาในการจัดกิจกรรม	0.71	สอดคล้อง
7. วัตถุประสงค์ของชูตฝึกอบรมกับกิจกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1.00	สอดคล้อง
8. วัตถุประสงค์ของชูตฝึกอบรมกับวิธีดำเนินการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
9. วัตถุประสงค์ของชูตฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล	0.86	สอดคล้อง
10. วัตถุประสงค์ของชูตฝึกอบรมกับโครงสร้างเนื้อหาสาระของชูตฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
11. โครงสร้างเนื้อหาสาระของชูตฝึกอบรมกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม	0.71	สอดคล้อง
12. โครงสร้างเนื้อหาสาระของชูตฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
13. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับสื่อและวัสดุ อุปกรณ์	1.00	สอดคล้อง
14. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
15. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	0.86	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในของชูตฝึกอบรม		
16. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์	1.00	สอดคล้อง
17. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์	1.00	สอดคล้อง
18. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม	0.71	สอดคล้อง
19. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
20. วัตถุประสงค์กับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	IOC	ความสอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในของชุดฝึกอบรบ		
21. วัตถุประสงค์กับขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรบ	1.00	สอดคล้อง
22. วัตถุประสงค์กับการวัดและประเมินผล	0.71	สอดคล้อง
23. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรบบักระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรบ	1.00	สอดคล้อง
24. ขั้นตอนการและวิธีดำเนินการฝึกอบรบบัการวัดและประเมินผล	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในของชุดฝึกอบรบ		
25. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรบที่ 1	1.00	สอดคล้อง
26. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรบที่ 2	0.86	สอดคล้อง
27. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรบที่ 3	1.00	สอดคล้อง
28. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรบที่ 4	0.86	สอดคล้อง
29. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรบที่ 5	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 16 ผลการประเมินความสอดคล้องภายในของแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรบเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีความสอดคล้องใช้ได้กับจุดมุ่งหมายของการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรบเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรบเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปทดลองใช้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 30 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมการฝึกอบรบ โดยต้องเข้ารับการฝึกอบรบไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาในการฝึกอบรบที่กำหนด ในวันที่ 5 และ 6 พฤศจิกายน 2567 ณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอรัญญิก กรุงเทพมหานคร

ผลของการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรบเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดแบ่งออกเป็น 4

ส่วนย่อย ได้แก่ 1) ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยมุ่งเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม 2) ผลสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการนำชุดฝึกอบรมไปใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการนำชุดฝึกอบรมไปใช้กับนิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 30 รูป ก่อนและหลังฝึกอบรม ได้ผลดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรม รายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพทางสงฆ์

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พระภิกษุ	23	76.66
สามเณร	7	23.33
รวม	30	100.00

จากตาราง 18 แสดง ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามสถานภาพทางสงฆ์ พบว่า เป็นพระภิกษุ 23 รูป คิดเป็นร้อยละ 76.33 และเป็นสามเณร จำนวน 7 รูป คิดเป็นร้อยละ 23.33

2. ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการนำชุดฝึกอบรมไปใช้ในการฝึกอบรม โดยมุ่งเปรียบเทียบการวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยที่ได้จากการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวมและรายด้าน โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ตามแผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังทดลอง (The One

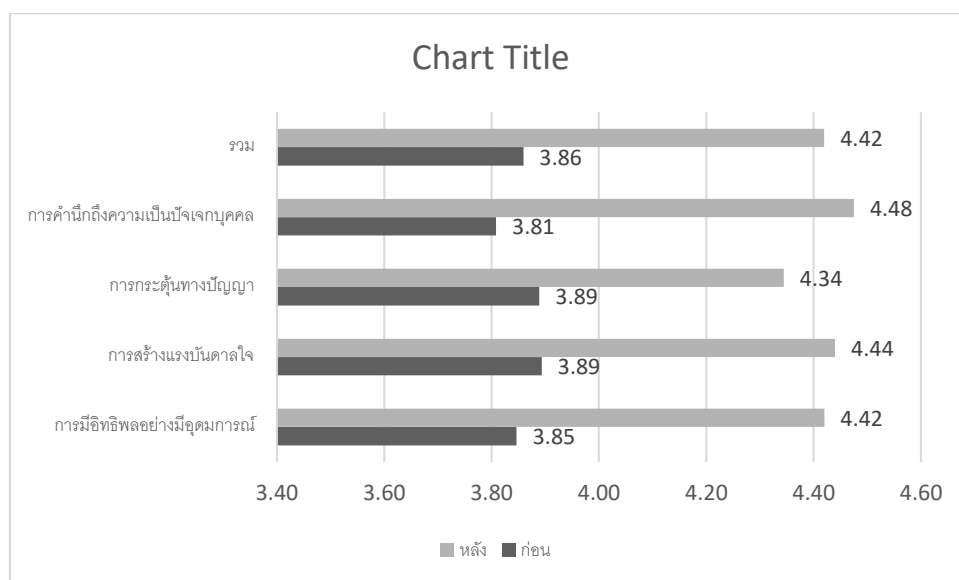
Group Pretest Posttest Design) ด้วยสถิติทดสอบค่า t (Dependent t-test) รายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (n = 30)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ก่อนฝึกอบรม		หลังฝึกอบรม		ผลต่าง ร้อยละ	t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	3.85	0.53	4.42	0.26	57.33	5.076*	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.89	0.54	4.44	0.33	54.67	4.083*	.000
การกระตุ้นทางปัญญา	3.89	0.58	4.34	0.40	45.55	3.470*	.002
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.81	0.50	4.48	0.36	66.67	5.445*	.000
รวม	3.86	0.54	4.42	0.34	56.06	12.90*	.001

จากตาราง 18 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยด้านทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้จากการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวมและรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการประเมินเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ นิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านสูงกว่าก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม โดยก่อนการฝึกอบรมนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 3.86 ($\bar{X}$ = 3.86) รายด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 3.85 ($\bar{X}$ = 3.85) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3.89 ($\bar{X}$ = 3.89) ด้านทักษะการกระตุ้นทางปัญญา 3.89 ($\bar{X}$ = 3.89) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3.81 ($\bar{X}$ = 3.81) แต่ภายหลังเข้ารับการฝึกอบรมนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.42 ($\bar{X}$ = 4.42) รายด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 4.42 ($\bar{X}$ = 4.42) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4.44 ($\bar{X}$ = 4.44) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4.34 ($\bar{X}$ = 4.34) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4.48 ($\bar{X}$ = 4.48) ซึ่งสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ผลต่างโดยรวมเป็นร้อยละ 56.06 ด้านทักษะ

การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 57.33 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 54.67 ด้านทักษะการกระตุ้นทางปัญญา 45.55 และด้านทักษะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 66.67



ภาพประกอบ 9 โมเดลผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน ก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (n = 30)

2. ผลการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

การประเมินด้านการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยให้ผู้ช่วยวิจัยเป็นช่วยในการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาเป็นรายบุคคล แบ่งเป็นผู้ช่วยวิจัย 1 คนต่อนิสิตนักศึกษา 10 คน แบ่งการประเมินเป็น 5 หน່อยงานฝึกอบรม โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงเป็นระดับความเหมาะสม รายละเอียดดังตารางที่ 20

ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 1 (n = 30)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแสดงพฤติกรรม
1. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม	4.63	0.49	มากที่สุด
2. แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม	4.30	0.54	มาก
3. แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ	4.60	0.50	มากที่สุด
4. รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด	4.47	0.51	มาก
5. มีการแสดงออกที่เหมาะสม	4.13	0.51	มาก
6. ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน	4.33	0.48	มาก
7. เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา	4.03	0.18	มาก
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.10	0.40	มาก
9. ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.03	0.18	มาก
10. แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.07	0.25	มาก
11. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม	4.40	0.50	มาก
12. ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.43	0.50	มาก
13. เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา	4.90	0.31	มากที่สุด
14. ส่งใบงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน	4.90	0.31	มากที่สุด
15. แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ	4.70	0.47	มากที่สุด
16. ยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม	4.67	0.48	มากที่สุด
รวม	4.42	0.41	มาก

จากตาราง 19 เมื่อพิจารณารายการประเมินรายการด้านการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ในหน่วยการฝึกอบรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1. สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร" และกิจกรรมที่ 2. การให้ความรู้เกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นิสิตนักศึกษาที่มีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.41) โดยรายการประเมินด้าน มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / และควบคุมอารมณ์ได้ดี มีพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

ตาราง 20 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 2 (n = 30)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแสดงพฤติกรรม
1. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม	4.80	0.41	มากที่สุด
2. แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม	4.20	0.41	มาก
3. แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ	4.27	0.45	มาก
4. รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด	4.67	0.48	มากที่สุด
5. มีการแสดงออกที่เหมาะสม	4.53	0.51	มากที่สุด
6. ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน	4.37	0.49	มาก
7. เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา	4.07	0.25	มาก
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.37	0.49	มาก
9. ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.37	0.49	มาก
10. แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.07	0.25	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแสดง พฤติกรรม
11. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม	4.63	0.49	มากที่สุด
12. ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.47	0.51	มาก
13. เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา	4.97	0.18	มากที่สุด
14. ส่งใบงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน	4.73	0.45	มากที่สุด
15. แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ	4.23	0.43	มาก
16. ยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการ ฝึกอบรม	4.67	0.48	มากที่สุด
รวม	4.46	0.42	มาก

จากตาราง 20 เมื่อพิจารณารายการประเมินรายการด้านการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ในหน่วยการฝึกอบรมที่ 2 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กิจกรรมที่ 2. พรหมวิหาร 4 กับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กิจกรรมที่ 3. Explore your Values สสำรวจคุณค่าของคุณ นิสิต นักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.46$, S.D. = 0.42) โดยรายการประเมินด้านมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งใบงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / และแสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 3 (n = 30)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแสดงพฤติกรรม
1. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม	4.97	0.18	มากที่สุด
2. แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม	4.20	0.41	มาก
3. แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ	4.67	0.55	มากที่สุด
4. รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด	4.50	0.51	มาก
5. มีการแสดงออกที่เหมาะสม	4.30	0.54	มาก
6. ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน	4.43	0.50	มาก
7. เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา	4.17	0.46	มาก
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.47	0.57	มาก
9. ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.33	0.48	มาก
10. แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.23	0.50	มาก
11. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม	4.57	0.50	มากที่สุด
12. ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.53	0.57	มากที่สุด
13. เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา	4.67	0.48	มากที่สุด
14. ส่งใบงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน	4.90	0.31	มากที่สุด
15. แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ	4.83	0.46	มากที่สุด
16. ยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม	4.83	0.38	มากที่สุด
รวม	4.54	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 21 เมื่อพิจารณารายการประเมินรายการด้านการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ในหน่วยการฝึกอบรมที่ 3 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมที่ 2. Leadership Pizza นิสิต

นักศึกษา มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.46) โดยรายการประเมินด้านมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / และแสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

ตาราง 22 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 4 (n = 30)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแสดงพฤติกรรม
1. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม	4.77	0.43	มากที่สุด
2. แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม	4.03	0.18	มาก
3. แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ	4.17	0.46	มาก
4. รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด	4.43	0.50	มาก
5. มีการแสดงออกที่เหมาะสม	4.17	0.75	มาก
6. ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน	4.33	0.48	มาก
7. เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา	4.27	0.45	มาก
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.63	0.49	มากที่สุด
9. ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.03	0.18	มาก
10. แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.33	0.48	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	N = 30		ระดับแสดง พฤติกรรม
	$\bar{x}$	S.D.	
11. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม	4.23	0.50	มาก
12. ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.60	0.50	มากที่สุด
13. เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา	4.80	0.41	มากที่สุด
14. ส่งไปงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน	4.97	0.18	มากที่สุด
15. แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ	4.37	0.49	มาก
16. ยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม	4.63	0.49	มากที่สุด
รวม	4.42	0.44	มาก

จากตาราง 22 เมื่อพิจารณารายการประเมินรายการด้านการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ในหน่วยการฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 2. อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 3. Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.44) โดยรายการประเมินด้านมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / และแสดงจุดเด่น จุดด้อยความสามารถ มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

ตาราง 23 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยการฝึกอบรมที่ 5 (n = 30)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับแสดงพฤติกรรม
1. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม	4.80	0.41	มากที่สุด
2. แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม	4.30	0.47	มาก
3. แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ	4.40	0.50	มาก
4. รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด	4.53	0.51	มากที่สุด
5. มีการแสดงออกที่เหมาะสม	4.50	0.51	มาก
6. ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน	4.53	0.51	มากที่สุด
7. เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา	4.13	0.35	มาก
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.53	0.51	มากที่สุด
9. ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.27	0.45	มาก
10. แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น	4.30	0.47	มาก
11. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม	4.53	0.51	มากที่สุด
12. ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.53	0.51	มากที่สุด
13. เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา	4.87	0.35	มากที่สุด
14. ส่งใบงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน	4.87	0.35	มากที่สุด
15. แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ	4.53	0.51	มากที่สุด
16. ยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม	4.87	0.35	มากที่สุด
รวม	4.53	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 23 เมื่อพิจารณารายการประเมินรายการด้านการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ในหน่วยการฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีสิทธิพลอย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 2. สังคหวัด 4 กับกรณี

อิทธิพลอย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 3. Letter from the Future จดหมายจากอนาคต นิสิต นักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.45) โดยรายการประเมินด้านมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งใบงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / และแสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

4. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

การประเมินความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลการประเมินความพึงพอใจแต่ละด้านเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดคือ 3.51 ด้วยสถิติทดสอบที (One Sample t-test) ดังแสดงในตารางที่ 24

ตาราง 24 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 30)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.23	0.68	มาก
2. ความเหมาะสมของกิจกรรมที่จัดฝึกอบรม	4.27	0.74	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
2.1 กิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร"	4.20	0.71	มาก
2.2 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.13	0.63	มาก
2.3 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา	4.13	0.78	มาก
2.4 กิจกรรม Leadership Pizza	4.07	0.64	มาก
2.5 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.17	0.75	มาก
2.6 กิจกรรม พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.30	0.70	มาก
2.7 กิจกรรม Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ	4.10	0.76	มาก
2.8 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	0.75	มาก
2.9 กิจกรรม อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ	4.30	0.84	มาก
2.10 กิจกรรม Leadership Envelopes	4.27	0.58	มาก
2.11 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	4.37	0.67	มาก
2.12 กิจกรรม สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	4.30	0.65	มาก
2.13 กิจกรรม "Letter from the Future จดหมายจากอนาคต"	4.13	0.78	มาก
3. การจัดเรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม	4.17	0.70	มาก
4. การมีส่วนร่วมในการกิจกรรมการฝึกอบรม	4.27	0.69	มาก
5. บรรยากาศของการเข้าร่วมการฝึกอบรม	4.23	0.68	มาก
6. ระยะเวลา/ช่วงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.03	0.76	มาก
7. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.10	0.76	มาก
8. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	4.17	0.70	มาก
9. สื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	4.20	0.66	มาก
10. เอกสารประกอบการฝึกอบรม	4.17	0.70	มาก
11. ความเหมาะสมของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม	4.30	0.60	มาก
12. รูปแบบการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยรวมช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.58	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
13. การเข้าร่วมการฝึกอบรมทำให้เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.20	0.55	มาก
14. ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.20	0.66	มาก
15. ได้รับประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรม	4.30	0.60	มาก
รวม	4.20	0.69	มาก

จากตาราง 24 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจของนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ได้จากการประเมินสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการประเมินเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.51 แสดงให้เห็นว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัย ขอสรุปการวิจัยและผลการวิจัย ตามหัวข้อดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
2. เพื่อพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2567 ในสถาบันอุดมศึกษาของสงฆ์ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง นำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์มาถอดเนื้อหาการสัมภาษณ์ และนำเสนอผลที่ได้แบบบรรยาย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง โดยการประเมินของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษา ได้ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ

จากนั้นนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ผลจากการตรวจสอบได้ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.169) โดยสภาพปัจจุบันมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.949 สภาพความคาดหวังมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.950 และรวมทั้งสองด้านมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.974 โดยได้ข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ แล้วนำไปเก็บข้อมูล ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified}) มาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุดฝึกอบรมในด้านการกำหนดเนื้อหาสาระการจัดรูปแบบและกิจกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสม

ระยะที่ 2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผู้วิจัยนำผล PNI_{modified} ที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงร่างด้านการกำหนดเนื้อหาสาระ การจัดรูปแบบและกิจกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสมของชุดฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยผู้วิจัยสร้างกิจกรรมแต่ละด้านจากค่า PNI_{modified} โดยให้ความสำคัญกับด้านที่มีค่า PNI_{modified} สูงสุดเป็น

ลำดับที่ 1 และเรียงลำดับการสร้างกิจกรรมจากค่า PNI_{modified} ในลำดับถัดไปจากมากไปน้อยจนครบทุกด้านตามลำดับ และพิจารณาลำดับของค่า PNI_{modified} ของภาวะย่อยแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในช่วง .34 - .60 หรือ 5 ลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย สัมพันธ์กับระยะเวลาของกิจกรรม และปริมาณเนื้อหาของกิจกรรม รวมทั้งได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active Learning) และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรม 5 ขั้นตอน (ASTA: American Society for Training and Development: 2013) โครงร่างของชุดฝึกอบรมมีรายละเอียดดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม 2) เนื้อหาของชุดฝึกอบรม 3) กิจกรรมการฝึกอบรม 4) สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรมที่จะประเมินทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม หลังจากสร้างโครงร่างของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมฉบับร่างที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพด้านความเหมาะสม และประเมินคุณภาพความสอดคล้องภายในของแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยระบุไว้จำนวน 7 ท่าน

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

หลังจากได้ชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์จากระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยทำการศึกษาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม กระทำแบบวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) กลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลอง (The One Group Pretest Posttest Design) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย คือ นักศึกษาชั้นปีที่ 3 และ 4 มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ปีการศึกษา 2567 โดยการเลือกแบบอาสาสมัคร (Voluntary Selection) จำนวน 30 คน ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดดังนี้ 1) ผลการประเมินการวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการนำชุดฝึกอบรมไปใช้ในการฝึกอบรม โดยมุ่งเปรียบเทียบการวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเกณฑ์การประเมินคือ ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังเข้าร่วมการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม 2) ผลการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเกณฑ์การ

ประเมินคือ ค่าคะแนนเฉลี่ย โดยแบ่งการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็น 5 หน่วย การฝึกอบรม และในแต่ละหน่วยการฝึกอบรมนิสิตนักศึกษาที่มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ยด้านมาก ถึงมากที่สุด 3) การประเมินความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลไทย ซึ่งเกณฑ์การประเมินคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 3.51

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการ จำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย สรุปได้ ดังนี้

1.1 ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความ คาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ข้อมูลที่เป็นแนวคิด ความหมาย สารสำคัญ และองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดย่อยของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการ จำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย ในสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวัง

1.2 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย โดยใช้แบบสอบถาม

ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย ในสภาพความเป็นจริงและสภาพคาดหวังด้วยค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : (PNI_{modified}) พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงขลไทย โดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ .341 และเมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นภาวะที่มีค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} เท่ากับ .344) รองลงมาคือ การ กระตุ้นทางปัญญา (PNI_{modified} เท่ากับ .344) การสร้างแรงบันดาลใจ (PNI_{modified} เท่ากับ .340) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (PNI_{modified} เท่ากับ .336) ตามลำดับ

1.2.1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : (PNI modified) มากที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่ง เท่ากับ .344 และเมื่อพิจารณาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต รองลงมาคือ สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน / เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ / ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมตามความต้องการ / ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน / มีแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น / มีการเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนางานให้ผู้ตามเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ คุณค่า และความสำเร็จ / สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน และภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด คือ มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู

1.2.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : (PNI modified) ในลำดับที่สอง เท่ากับ .344 และเมื่อพิจารณาด้านการกระตุ้นทางปัญญาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง รองลงมาคือ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน / มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน / สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของตนเอง / มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน / มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญห เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ / การมุ่งเน้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าแสดงความคิด เพื่อพัฒนาตนเอง นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน / แสดงให้ผู้ตามเห็นในการจัดการ การทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดโดยการใช้หลักเหตุผล / มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล / เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดความเห็น การเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานหรือการ

แก้ปัญหาอย่างมีอิสระ และภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด คือ มีการสร้างใจและความสนับสนุนความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

1.2.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : (PNI modified) ในลำดับที่สาม เท่ากับ .340 เมื่อพิจารณาด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ การทำให้มั่นคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน รองลงมาคือ มีความประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความยึดมั่นในเป้าหมาย / มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ / สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาวะหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ / มีความกระตือรือร้น ไม่ทอดยถ่ออุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ / มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และการสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม / มีการความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ของตนทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น / มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือฉันทวนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ / ความมีมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ และภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด คือ ความมีมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์

1.2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ พบว่า มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : (PNI modified) ในลำดับที่สาม เท่ากับ .336 และเมื่อพิจารณาด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์เป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู รองลงมาคือ มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย / มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ / มีความสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน / มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึดเป็นแบบอย่าง / ความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น / เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่เคารพของผู้ตาม / สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต / มีความประพฤติอัน

เป็นประโยชน์ส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยปราศจากอคติ / สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน / และภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด คือ เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่

2. ผลการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สรุปได้ดังนี้

การสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม ได้แก่ เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับการปฏิบัติจริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และแสดงพฤติกรรมตรงกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม 2) เนื้อหาของชุดฝึกอบรม ได้แก่ หลักการของการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมการฝึกอบรม บทบาทของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม และผู้ช่วย บทบาทของผู้ช่วยวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม คุณลักษณะของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม และผู้ช่วย บทบาทของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม (นิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย) ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ในการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม 3) กิจกรรมการฝึกอบรม ได้แก่ ปฐมนิเทศ บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม ใช้กิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ และเกม

"ฉันคือใคร" และกิจกรรม การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ใช้กิจกรรม การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล / กิจกรรม พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และกิจกรรม Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ใช้กิจกรรม การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา / กิจกรรม Leadership Pizza ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ใช้กิจกรรม การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ / กิจกรรม อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ และกิจกรรม Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ใช้กิจกรรม การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ / สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ และกิจกรรม Letter from the Future จดหมายจากอนาคต และปัจฉิมนิเทศ ในแต่ละกิจกรรมประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม สารสำคัญ วัตถุประสงค์ สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ เทคนิคการฝึกอบรม ขั้นตอนการฝึกอบรม ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม และการประเมินผล 4) สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม ได้แก่ แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แบบ

สังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม ซึ่งพบว่า ทุกกิจกรรมมีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด ผู้วิจัย กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด 12 ชั่วโมง ดังนี้ ปฐมนิเทศ 60 นาที บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม 60 นาที ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 120 นาที ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 120 นาที ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 120 นาที ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 120 นาที และ ปัจฉิมนิเทศ 120 นาที

3. ผลการศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สรุปได้ดังนี้

3.1 ผลการประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการนำชุดฝึกอบรมไปใช้ในการฝึกอบรม โดยมุ่งเปรียบเทียบการวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้จากการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการประเมินเป็นไปตามสมมติฐานการฝึกอบรม คือ นักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม โดยก่อนเข้ารับการฝึกอบรมนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 3.86 ($X = 3.86$) รายด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 3.85 ($X = 3.85$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3.89 ($X = 3.89$) ด้านทักษะการกระตุ้นทางปัญญา 3.89 ($X = 3.89$) และด้านทักษะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3.81 ($X = 3.81$) เมื่อฝึกอบรมแล้วนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมด้านทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากัน 4.42 ($X = 4.42$) รายทักษะด้านทักษะการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 4.42 ($X = 4.42$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4.44 ($X = 4.44$) ด้านทักษะการกระตุ้นทางปัญญา 4.34 ($X = 4.34$) และด้านทักษะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4.48 ($X = 4.48$) ซึ่งสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ผลต่างโดยรวมเป็นร้อยละ 56.06 ด้านทักษะการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 57.33 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 54.67 ด้านทักษะการกระตุ้นทางปัญญา 45.55 และด้านทักษะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 66.67

3.2 ผลการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยให้ผู้ช่วยวิจัยเป็นช่วยในการสังเกต

พฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาเป็นรายบุคคล แบ่งการประเมินเป็น 5 หน้อยงาน ฝึกอบรม โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงเป็นระดับความเหมาะสม โดยใช้แบบ การสังเกตพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่า ในหน่วยการฝึกอบรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1. สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร" และกิจกรรมที่ 2. การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นิสิต นักศึกษามีพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.42$, $S.D. = 0.41$) โดยรายการประเมินด้าน มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / แสดงความสนใจและปฏิบัติ ตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการ ฝึกอบรม มีพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหา ข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / รับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / แสดงท่าทางที่เหมาะสมใน การแสดงความคิดเห็น / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / และควบคุมอารมณ์ได้ดี มี พฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

หน่วยการฝึกอบรมที่ 2 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็น บัณฑิตบุคคล กิจกรรมที่ 2. พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นบัณฑิตบุคคล กิจกรรมที่ 3. Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.46$, $S.D. = 0.42$) โดยรายการประเมินด้าน มีส่วนร่วมในการ ฝึกอบรมทุกกิจกรรม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ให้ความร่วมมือในการทำ กิจกรรมกลุ่ม / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / และยอมรับและ ตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วน ด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ ทำ / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการ หาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการ แสดงความคิดเห็น / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / และแสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ มีพฤติกรรม การณ์มีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

หน่วยการฝึกอบรมที่ 3 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมที่ 2. Leadership Pizza นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่

ในระดับมากที่สุด ($X = 4.54$, $S.D. = 0.46$) โดยรายการประเมินด้าน มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้ฝึกอบรมให้ทำ / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / และแสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 2. อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 3. Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ นิสิตนักศึกษาที่มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.42$, $S.D. = 0.44$) โดยรายการประเมินด้าน มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน / และยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้ฝึกอบรมให้ทำ / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / และแสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

หน่วยการฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 2. สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 3. Letter from the Future จดหมายจากอนาคต นิสิตนักศึกษาที่มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($X = 4.53$, $S.D. = 0.45$) โดยรายการประเมินด้านมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม / รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด / ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน / รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น / ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม / ควบคุมอารมณ์ได้ดี / เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา / ส่งไปงานกิจกรรม ผลงาน ครบถ้วน / แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ / และยอมรับและตระหนักใน

หน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม / แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ทำ / มีการแสดงออกที่เหมาะสม / เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา / ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น / และแสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย พบว่าความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.51 (ระดับมาก) สรุปได้ว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ทั้ง 13 กิจกรรม โดยผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งหมดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการสังเกตและการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมในการฝึกอบรมด้วยแบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ตรวจสอบใบงานกิจกรรม แบบบันทึกการเรียนรู้ แบบฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การโต้ตอบข้อซักถาม การนำเสนอข้อคิดเห็น และการแสดงออกเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม เมื่อสิ้นการฝึกอบรม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 ด้านกระบวนการเรียนรู้ ทักษะการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ขั้นตอนการฝึกทักษะด้านองค์ความรู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ปฏิบัติทุกขั้นตอนอย่างตั้งใจ สามารถฝึกปฏิบัติทุกขั้นตอนได้อย่างดี สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้ให้เกิดการร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เป็นการพัฒนาทั้งด้านความรู้ เจตคติ และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถประสานองค์ความรู้ที่ได้รับผ่านการฝึกปฏิบัติทุกกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

4.2 ด้านพฤติกรรมการเข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความตั้งใจ สนใจ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ เปิดใจเพื่อเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ร่วมแลกเปลี่ยนมุมมอง ข้อคิดเห็น ทศนคติ และประสบการณ์ ผู้เข้าร่วมอบรมยังให้การร่วมมือในการฝึกภาคปฏิบัติ พร้อมทั้งเป็นผู้แทนกลุ่ม และกล้าที่จะแสดงออกทางความคิด ร่วมอภิปราย ชักถามปัญหา และกล้าแสดงออกทางความคิด เพราะทุกกิจกรรมมีทั้งให้ความรู้ เจตคติ และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ทุกคนสร้างแนวคิด มุมมองที่แปลกใหม่ หลากหลาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ผ่านการทดสอบ ฝึกปฏิบัติ ในแต่ละกิจกรรมอย่างดีมาก และวิทยากรกับผู้เข้าร่วมอบรมยังได้แลกเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกันอย่างเปิดใจ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด พร้อมทั้งจะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อบรม

4.3 ด้านสภาพบรรยากาศโดยรวมของการฝึกอบรม

สถานที่อบรมมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ทั้งตัวอาคาร ห้องประชุมกว้างขวาง รองรับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี บรรยากาศการฝึกอบรมมีความเป็นกันเอง ไม่อึดอัด และตึงเครียด ทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมไม่น่าเบื่อ มีความยิ้มแย้มแจ่มใสระหว่างการทำกิจกรรม วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมมีความสามารถในการสื่อสาร การถ่ายทอดความรู้ เทคนิคฝึกปฏิบัติทุกขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม ทำให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมอยากมีส่วนร่วมตลอดเวลา ทำให้บรรยากาศโดยรวมรู้สึกผ่อนคลาย ทำให้ทุกกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังรายการภาวะ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นภาวะผู้นำที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI modified เท่ากับ .344) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของด้านภาวะผู้นำย่อย พบว่า ด้านภาวะผู้นำย่อยที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุด 5 อันดับแรก คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ให้การดูแลเอา

ใจใส่ เห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวอยู่ตาม / สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต / เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ / ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมตามความต้องการ และให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเชื่อว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสำคัญมาก การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตามในการดูแลและเอาใจใส่ผู้ตาม โดยจะเป็นโค้ชและที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองว่าผู้นำที่ดีจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคตและส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย จะช่วยให้ทีมมีความแข็งแกร่งและสามารถเผชิญกับความท้าทายได้อย่างมั่นใจ ดังที่ แบลและอโวลิโอ (Bass B.M. Avolio, 1994) เสนอแนวคิดที่ว่าผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของยูกัล (Yukl, 1989) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ สรุปนิยามการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของแบลและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ไบซิโอและคณะ (Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S, 1995, p. 82) แบล ((Bernard M. Bass, 1997). “อโวลิโอ แบล และจุง (Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I, 1999) และบาร์ลิงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000) ได้อธิบาย ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัย พระมหาวิจิตร อินุทนมโม (2564) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของครูพระสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสนามหลวงในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์

บุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ให้ออกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) และให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

1.2 การกระตุ้นทางปัญญา เป็นภาวะผู้นำที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นอันดับสองรองลงมา (PNI_{modified} เท่ากับ .344) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำย่อย พบว่า ภาวะผู้นำย่อยที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุด 5 อันดับแรก คือ มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง / มีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน / มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน / สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของตนเอง และมีการคิดและการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของผู้ตาม เมื่อผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มและมองเห็นปัญหาในมุมมองที่หลากหลาย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องน่าจะคิดว่าการเรียนรู้จากผู้นำและการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างจะทำให้ผู้ตามมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะเหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ แบสและอวอลิโอ (Bass B.M. Avolio, 1994) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับปัญหา ด้วยวิถีทางแบบใหม่ สรุปนิยามการกระตุ้นทางปัญญาของไบซิโอและคณะ (Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S, 1995) วิลเลียม สเตียร์สและเทอร์บอร์ก (William Steer & Terborg, 1995) แบสและริกโก (Bass B.M. and R.E. Riggio, 2006) คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007) ได้ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกัน คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นภาวะผู้นำที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นอันดับสามรองลงมา (PNI_{modified} เท่ากับ .340) และค่าดัชนีลำดับ

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำย่อย พบว่า ภาวะผู้นำย่อยที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุด 5 อันดับแรก คือ การทำให้มั่นใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน / มีความประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความความยึดมั่นในเป้าหมาย / มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ / สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาวะหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ และมีความกระตือรือร้น ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อว่าการสร้างบันดาลใจนี้ไม่เพียงแต่จะเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม แต่ยังช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม การสนับสนุนให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็น จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขามีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังคิดว่า ผู้นำยังควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตามอย่างเปิดกว้าง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะและความสามารถของทั้งผู้นำและผู้ตามอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความเข้าใจและความเอื้อเฟื้อ จะทำให้ทีมงานมีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังที่ แบลและอโวลิโอ (Bass B.M. Avolio, 1994) การที่ผู้นำการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สรุปนิยามการสร้างแรงบันดาลใจของเบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus, 1985, p. 21) บาร์ริง และคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000) ทิชี และ ดีวานนา (Tichy N.M.& Devanna M. A, 1990) ฮอกเกอร์ และ ไตรฟิโน (Hocker S.M. & Trofino J, 2003) คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า ผู้นำสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ตามให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น

1.4 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI modified เท่ากับ .336) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของ

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำย่อย พบว่า ภาวะผู้นำย่อยที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุด 5 อันดับแรก คือ มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพยกย่อง เชิดชู / มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย / มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ / มีความสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน และมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึดเป็นแบบอย่าง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าผู้ที่มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ควรมีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ของตนเองและทำงานตามวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ มีความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามสามารถยึดถือได้ ดังที่ แบลและอวลิโอ (Bass B.M. Avolio, 1994) การที่ผู้นำประพฤติดีเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดการภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สรุปนิยาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของ ยูคัล (Yukl, 2006) บาร์ริงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000) ฮอกเกอร์และโตรฟิโน (Hocker S.M. & Trofino J, 2003) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำประพฤติดีเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม มีความตั้งใจจริงและความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ตาม โดยใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างและซื่อสัตย์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำเช่นนี้จึงสามารถรวมพลังของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวและขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผลการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรม แนวคิดการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม และหลักสูตรที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 3-4 ในมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในปีการศึกษา 2567 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาเป็นข้อมูลใน

การสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงร่างของชุดฝึกอบรม โดยผู้วิจัยกำหนดรูปแบบและกิจกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสมจากการพิจารณาลำดับของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ชุดฝึกอบรมฉบับร่างประกอบด้วย 13 กิจกรรม ได้แก่ 1) สร้างความสัมพันธ์และเกม "ฉันคือใคร" 2) การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การให้ความรู้เกี่ยวกับการดำรงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ 6) การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา 7) Leadership Pizza 8) การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ 9) อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ 10) Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ 11) การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 12) สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 13) Letter from the Future จดหมายจากอนาคต

ชุดฝึกอบรมนี้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเหมาะสม โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมได้จริง ทั้งนี้เนื่องมาจากการสร้างกิจกรรมการฝึกอบรมในชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยดำเนินการโดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรม แนวคิดการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม หลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงร่างของชุดฝึกอบรม และดำเนินการสร้างอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยเน้นสร้างกิจกรรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ให้เป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างองค์ความรู้ ความคิดริเริ่ม กระบวนการเชิงระบบที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพโดยรวมของนิสิตนักศึกษา เพื่อให้แน่ใจว่านิสิตนักศึกษายังคงมีความสามารถปรับตัวได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรมและการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้นิสิตนักศึกษามีเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในบทบาทปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับความรับผิดชอบในอนาคต สอดคล้องกับ ยุทธ ไทยวรรณ (2559) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีความชำนาญหรือสร้างเสริมวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลและทันสมัยทันเหตุการณ์ และวิจัย วิศวกุลวานิช

(2559) การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุดฝึกอบรมมีหัวข้อและรายละเอียดดังนี้ วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม เนื้อหาของชุดฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และการประเมินผล การฝึกอบรมที่จะประเมินทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและชุดฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรมของ โคลเบิร์ก และเทมเปิล (Kozberg and Tempel, 1969) ได้กล่าวว่า ชุดฝึกอบรม หมายถึง การจัดเครื่องมือในการอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสภาพการเรียนรู้ในแต่ละเรื่องให้เหมาะสม และตรงกับสภาพความต้องการของผู้เรียน และ พารีก และราว (Pareek & Poa. 1980) ได้กล่าวถึงชุดฝึกอบรมว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของหลักสูตรฝึกอบรมแบบยึด วัตถุประสงค์ ที่รวมบรมองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์การฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม วิธีการสอน และการศึกษาการฝึกอบรมเข้าไว้ทั้งหมด และวิชัย วิศวกุล วาณิช (2559) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นใช้แนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning เป็นเทคนิคในการจัดกิจกรรม โดยนำมาสอดแทรกเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมในชุดฝึกอบรม กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญาเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง โดยมีครูเป็นผู้แนะนำและกระตุ้นให้ผู้เรียนเชื่อมโยงและสร้างความรู้ด้วยตนเอง ผ่านการคิดขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทำให้การเรียนรู้มีความหมายและสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ของ McKinney (2008), วิทวัส ดวงภูมิเมศ และวารินทร์ แก้วอุไร (2560) และเยาวเรศ ภักดีจิตร (2557) เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง มีรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ถึง 15 รูปแบบ โดยผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ทั้งรายบุคคลและแบบกลุ่มโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ เวลา และผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วารินทร์พร พันเพ็ญฟู (2562: บทคัดย่อ) เรื่อง การจัดการเรียนรู้ Active Learning ให้สำเร็จ การจัดการเรียนรู้ Active Learning เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ เรียนรู้และดำเนินกิจกรรม

ต่างๆ ด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้ให้คำแนะนำชี้แนะ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียน และการนำเสนอข้อมูล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมล โพธิ์เย็น (2564: บทคัดย่อ) เรื่อง Active Learning : การจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 Active Learning หรือ การเรียนรู้เชิงรุก เป็นการจัดการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองต่อการจัดการเรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นที่จะต้องลดบทบาทของผู้สอน แต่เพิ่มบทบาทของผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือทำและได้คิดในสิ่งที่ทำลงไปเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ตรงให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน

3. การศึกษาประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

3.1 ผลการประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการนำชุดฝึกอบรมที่ใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปใช้ในการฝึกอบรม โดยมุ่งเปรียบเทียบการวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้จากการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการประเมินเป็นไปตามสมมติฐานการฝึกอบรม คือ นิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่สร้างจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตลอด 12 ชั่วโมง ทำให้นิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นนั้นสามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยได้จริง สอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (2556) วิชัย วิศวกุลวานิช (2559) ประภา เทียนสุวรรณ (2563) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากร ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัสสร ชนะโรจน์ (2564: บทคัดย่อ) ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายด้านและภาพรวมสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายด้านและภาพรวมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผลการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาเป็นรายบุคคล การประเมินเป็น 5 หนอยงานฝึกอบรม โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงเป็นระดับความเหมาะสม พบว่าหน่วยการฝึกอบรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1. สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร" และกิจกรรมที่ 2. การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.41) หน่วยการฝึกอบรมที่ 2 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กิจกรรมที่ 2. พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กิจกรรมที่ 3. Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = 0.42) หน่วยการฝึกอบรมที่ 3 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมที่ 2. Leadership Pizza นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.46) หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 2. อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 3. Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.44) และหน่วยการฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 2. สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 3. Letter from the Future จดหมายจากอนาคต นิสิตนักศึกษามีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.45)

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของนิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอความคิดเห็น ชักถาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พบว่า ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด คือ 3.51 สรุปได้ว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้วิจัยได้ดำเนินการฝึกอบรมที่มีขั้นตอนตามหลักการที่สอดคล้องกับผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีวิธีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นขั้นตอน มีกิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การสอน กระระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย เกมพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างวิธีคิดอย่างฉับไว การสร้างบทบาทสมมติ และการฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางและมี

ความร่วมมือในการฝึกอบรมให้มากที่สุด เน้นการบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงหรือสร้างองค์ความรู้ วิถีคิดให้เกิดขึ้นด้วยตัวเอง โดยการปฏิบัติจริง ผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม สอดคล้องกับหลักการ สอดคล้องกับ ผศ.ดร.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ กล่าวว่าการประเมินความพึงพอใจเมื่อการอบรมสิ้นสุดลง ถือว่าเป็นการประเมินผลในระดับ Process Evaluation คือประเมินการบวนการบริหารโครงการเมื่อการฝึกอบรมเกิดขึ้นและสิ้นสุดลง จึงต้องการหาว่าผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งในเรื่องหลักสูตร วิทยากร และการบริหารโครงการของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้รับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ผู้วิจัยมีข้อเสนอเพื่อการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุด เพราะมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น สถาบันการศึกษาควรให้การสนับสนุนการสร้างความรู้เชื่อมั่น กล้าตัดสินใจให้กับนิสิตนักศึกษา เมื่อประชันกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ส่งเสริมการสร้างความรู้ไว้วางใจ เกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน และเปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ นี่จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาศักยภาพของตัวนิสิตนักศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำ และเร่งเห็นคุณค่าของบุคคลอื่น จนสร้างต้นแบบการเป็นผู้นำได้ เป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนารองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ดังนั้น สถาบันควรมีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพนิสิตนักศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษารู้สึกว่าปัญหที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน และที่สำคัญสถาบันการศึกษาจะเป็นหลักในการกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษาเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการแสวงหาแนวคิด ใหม่ ๆ ในการศึกษาและการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนารองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้น สถาบันการศึกษา จำเป็นต้องฝึกฝนอบรมนิสิตนักศึกษาให้มีใจ

ให้มั่นคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจ ผู้บริหาร อาจารย์ หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องสร้างความเชื่อมั่น และประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจให้กับนิสิตนักศึกษา เพื่อนำห้องค์กร สถาบันมีต้นแบบที่ดี ผลิtbัณฑิตที่มีความเชื่อมั่น ความท้าทายในงาน ความยึดมั่นในเป้าหมาย และมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง ภาวะผู้นำที่มี ต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ดังนั้น สถาบันควรคำนึงถึงด้านนี้ให้มากขึ้น คือการให้นิสิตนักศึกษาของสถาบันประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง โดยเฉพาะนิสิตนักศึกษาเป็นพระสงฆ์ที่ต้องเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นที่เคารพ ยกย่อง เชิดชู ของสังคมว่าเป็นต้นแบบแห่งการประพฤติปฏิบัติ ดังนั้นการพัฒนাবัณฑิตไม่เฉพาะ มุ่งเน้นด้านวิชาการเท่านั้น สิ่งที่สังคมต้องการจากสถาบันการศึกษาสงฆ์ คือต้องพร้อมทั้งองค์ความรู้ และความประพฤติ และสิ่งที่ต้องฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นกับนิสิตนักศึกษาคือมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และต้องยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่ สิ่งเหล่านี้ล้วน เป็นผู้สะท้อนจากผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้งสองแห่ง

2. จากการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ ดังนี้

2.1 ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยนี้ ประกอบด้วย 13 กิจกรรม ซึ่งระยะเวลาการฝึกอบรมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง ควรนำชุดฝึกอบรมไปใช้ฝึกอบรมกับนิสิตนักศึกษาทุกระดับชั้นซึ่ง จะช่วยให้ให้นิสิตนักศึกษาเกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลกับตัวนิสิตนักศึกษาได้จริง

2.2 ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้พบว่า ความรู้ เจตคติ และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการพัฒนาเสริมสร้างให้มีขึ้นกับตัวนิสิตนักศึกษาเมื่อผ่านการฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรม ดังนั้น จึงเป็นที่น่าเชื่อได้ว่า หากนิสิตนักศึกษาได้รับการพัฒนาเสริมสร้างหรือกระตุ้นผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมนี้จะเกิดการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีและมีประสิทธิผลอย่างชัดเจนขึ้น

2.3 กลุ่มเป้าหมายในการใช้ชุดฝึกอบรมเป็นกลุ่มนิสิตนักศึกษาจำนวน 30 คน ที่มาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยส่วนกลาง 2 แห่ง การวิจัยครั้งนี้จำกัดเฉพาะนิสิตนักศึกษาที่มีสถานภาพเป็นพระสงฆ์ ทำให้ขาดความหลากหลายด้านสถานภาพซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยมีทั้งฆราวาสและพระสงฆ์ ผู้วิจัยเสนอว่าการฝึกอบรมนั้น ควรนำชุดฝึกอบรมไปปรับใช้ให้เกิดความหลากหลาย การเปรียบเทียบ และเกิดองค์ความรู้ เทคนิคใหม่ๆ โดยใช้ชุดฝึกอบรมนี้

2.4 ด้านข้อจำกัดด้านเวลา รูปแบบการเรียนรู้ และกิจกรรมที่ต้องให้สอดคล้องกับระยะวัน และเวลา ที่ใช้ฝึกอบรมมีน้อย ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ การพัฒนา การประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ ตามชุดฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยเสนอว่า การฝึกอบรมนั้น ควรมีระยะวัน เวลาในการฝึกอบรมที่ต่อเนื่องหรือให้แทรกอยู่ในระบบการเรียนการสอนรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.5 ชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ใช้เสริมสร้างองค์ความรู้ เจตคติ และคุณลักษณะการเป็นผู้นำให้กับนิสิตนักศึกษาที่ต้องการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำนี้สามารถนำไปพัฒนาได้ทุกสถาบันการศึกษาและทุกระดับชั้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสาขาวิชาหรือนำไปเป็นส่วนหนึ่งในภาคฝึกปฏิบัติทำให้ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้

2.6 ผู้สอนหรือวิทยากรที่นำชุดฝึกอบรมไปใช้ ต้องเตรียมความพร้อมทางด้านความรู้เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเทคนิควิธีการในการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการใช้สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมและเครื่องมือประเมินผลต่าง ๆ

3. จากผลการศึกษาประสิทธิผลของการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ ดังนี้

3.1 จากผลรายด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านสูงกว่าก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้วิจัยเสนอว่าการวัดด้านภาวะผู้นำ ต้องมีแบบวัดประเมินที่หลากหลายทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะเพื่อให้ได้ผลการประเมินที่เกิดประโยชน์และสะท้อนถึงผลการวิจัยว่ามีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้จริงเมื่อหลังการเข้าฝึกอบรมแล้ว

3.2 จากค่าคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมด้านทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแบบการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา พบว่า มีผลภาพรวมความเหมาะสมมาก ถึงมากที่สุดเมื่อวัดโดยภาพรวม ผู้วิจัยเสนอว่าการสังเกตพฤติกรรมควรเน้นให้รายละเอียดถึงบทบาทการแสดงออก การกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น ชักถาม และการลงมือปฏิบัติจะทำให้ นิสิตนักศึกษาสะท้อนองค์ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัดอื่นๆ และหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ เพื่อนำมาพัฒนาเสริมสร้างชุดฝึกอบรมและประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานบันการศึกษาที่ต้องการพัฒนานิสิตนักศึกษาต่อไป
2. ควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้มีระยะวัน และเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาชุดฝึกอบรม เพื่อนำมาพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมให้ชั้นเรียนหรือรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ควรทำวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกสถาบันการศึกษาภาครัฐ เอกชน และใช้ได้กับนิสิตนักศึกษาทุกระดับชั้น และทุกสถานภาพ



บรรณานุกรม

- Barling J. Moutinho S. & Kelloway E.K. (2000). *Transformational Leadership and Group Performance: The Mediating Role of Affective Commitment*, Manuscript revised for publication, School of Business, Queen's University. Kingston, Ontario.
- Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K. (2000). *Transformational Leadership and Group Performance: The Mediating Role of Affective Commitment*, Manuscript revised for publication, School of Business, Queen's University: Kingston, Ontario.
- Bass B. & Avolio B. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free Press 1985.
- Bass B.M. Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage,.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage,.
- Bennis and Nanus. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Cook Curtis W. Phillip Hunsaker. & Robert E. Coffey. (1997). *Management and Organizational Behavior* (2nd ed). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed.)*. New York: Harper Collins Publishers.
- Greenberg C. J. & Baron, R. A., . (2010). *Behavior in Organizational* ((9th ed.)). New Jersey: Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Gunter, H. M. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

- Harvey S. Royal M. & Stout D. (2003). "In structure's Transformational Leadership: University Students Attitudes and Rating,". *Journal of Psychology*.
- Harrison, R. and Kessels, J.W.M. (2004). Human Resource Development in a Knowledge Economy. An organizational view. Hampshire – New York: Palgrave Macmillan.
- Hocker, S. M., & Trofino, J. (2003). Transformational leadership: the development of a model of nursing case management by the army nurse corps. *Professional Case Management*, 8(5), 208-213.
- Kouzes & Posner. (2007). *Leadership Challenge* (4th. ed.). San Francisco: HB Printing.
- Kouzes J. M. & Posner B. Z. (2003). *Exemplary leadership*. San Francisco: CA: JosseyBass.
- Kanthamanon, P. ., Pothiwan, M., & Kim, R. C. . (2024). Transformational leadership: demonstrated effects on the Thai Millennial cohort. *Journal for Developing the Social and Community*,
- Leithwood K. Jantzi D. & Fernandez, A. (1994). *Transformational leadership and teachers ' commitment to change*. In J. Murphy & K. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship*: Corwin Press.
- Likert, R. (1967). *The Method of constructing and Attitude Scale' Reading in Attitude Theory and Measurement (Fishbein, Martin)*. New York: Wiley 7 Son.
- Mosley, D. C. (1996). *Management Concept and Practices*. New York: Harper-Collins.
- Mckinney, S. E. (2008). *Developing teachers for high-poverty schools: The role of the internship experience*. *Urban Education*. 43(1), 68-82. [Onlin], Available: <http://www.eric.ed.gov> (2018, 2 January)
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. Second Edition. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, California.
- Stogdill, R. M. (2004). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Tichy N. M. & DeVanna M. A. (1990). *The Transformational Leader* ((2nd ed.)). New York: Wiley.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training &*

Development Journal.

William Steer & Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organization behavior.*

Witherspoon, P. D. (1997). *Communication Leadership—An Organisational Perspective* Boston, MA. Boston, MA: Allyn and Bean.

Yuki, G. (2006). *Leadership in Organizations*,. Paramus. In: NJ: Prentice Hall.

Yukl G. A. (1989). *Leadership in Organization* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

กัลยา วาณิชยปัญญา. (2549). สถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กมล โพธิ์เย็น. (2564). Active Learning : การจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2564

กนิพนธ์ กล้าหาย. (2564). การสร้างเสริมภาวะผู้นำในนักศึกษาสู่ผลสัมฤทธิ์บัณฑิตที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

เกร็ดความรู้กับธรรมเนียม, บริหารคนด้วยพรหมวิหาร 4, บริษัท ผีออกแบบและสัมมนาธรรมเนียม จำกัด
https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=3607:manage-people-four-sublime-states&catid=29&Itemid=180&lang=th ค้นหาเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2567

กนก จันทร์จร. คู่มือธรรมเพื่อชีวิต. กรุงเทพมหานคร: จีการพิมพ์, 2549.

<http://www.thaicr.com/2006/07/4.html?m=0> ค้นหาเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2567

รศ. กมล ฉายาวัฒน์, (2554) บริหารและงาน ด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า (ฉบับปรับปรุง), กรุงเทพฯ เกท โอเดีย

ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร = *Personnel training in organizations* (พิมพ์ครั้งที่ 7, [ฉบับพิมพ์ซ้ำ]). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทภา ปัญญารัตน์. (2555). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับแม่ชีไทย. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). หลักการวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

ประดิษฐ์ มีสุข ทงธรรม วีระกุล. (2551). วิกฤตคุณภาพบัณฑิตศึกษากับบทบาทมหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา.

ประภัศสร ชนะโรจน์ (2564). ผลของโปรแกรมฝึกอบรมโดยใช้พฤติกรรมตัวแบบที่มีต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของนิสิตผู้นำนันทนาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติและพัฒนาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2558) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร. <https://shorturl.asia/2q5lp>

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2564-2568) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
กรุงเทพมหานคร. <https://shorturl.asia/Da0Ub>

อธิบายธรรมวิภาค ปริจเฉทที่ 1, มหามกุฏราชวิทยาลัยมหาวิทยาลัย. (2549). (พิมพ์ครั้งที่ 7)
กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย

พระมหาวิจิตร อินฺทมฺโห, (2564) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักธรรมพุทธธรรม
ของครูพระสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสนามหลวงในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 1, ดุษฎี
นิพนธ์ หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระเอกชัย พิเลศรัมย์. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา. (ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2565) ธรรมานุญชีวิต: พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม
<https://www.watnyanaves.net/th/book-full-text/215> ค้นหาเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2567

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2549). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุง และขยายความ. (พิมพ์ครั้งที่
11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด.

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ วิฑูยาโณ). (2542). มาตรฐานวัดความเป็นพุทธ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ
กองทุนไตรรัตนานุภาพ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก. กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับ
ลิเคชันส์ จำกัด.

พุทธทาสภิกขุ. (2537). การทำงานที่เป็นสุข. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.

พระโฆสิต โฆสิตมฺโห (2559) การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

พระมหาอำนาจ ปวทุฒโน. (2565). การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม

- (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- (พระมหาสมณวินทร์ ปุริสุตฺตโม, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 มกราคม 2566)
- นิชาพัฒน์ คำดี. (2566) หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน. วารสารสห
วิทยาการนวัตกรรมการบริหาร. ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม 2566.
- ไพโรจน์อุลิต. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, (2561) ความเป็นผู้นำทางการศึกษา, กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2543). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับบัณฑิตศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
อรุณการพิมพ์
- ผศ.ดร.พัชรา วานิชวสิน, (2560) การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา
สำนักพิมพ์ปัญญาชน, กรุงเทพมหานคร
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลภัสรดา มุสิกวงศ์. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไม่บริการของนักศึกษาของ
วิทยาลัยดุสิตธานี. (ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา). มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- เยาวเรศ ภักดีจิตร. (2557). Active Learning กับการพัฒนาผู้เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.
นครสวรรค์: สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- วิทวัส ดวงภูเมศ และวารินทร์ แก้วอุไร. (2560). การจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการ
เรียนรู้อย่างกระตือรือร้น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 11(2), 1-4.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิจิตรบรรณ.
- วิจิตร ศรีธำณ. (2552). การเสวนา เรื่องธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทและความ
รับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

วรวิมล พลเพชร. (2564) สังคหวัตถุ 4: ภาวะผู้นำทางการศึกษากับทีมงานทางการศึกษาไทย, วารสาร
นิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2564

<https://so09.tci-thaijo.org/index.php/nsc/article/view/1197> ค้นหาเมื่อ

วันที่ 8 กันยายน 2567

วศิน อินทสระ. (2555). ธรรมเพื่อครองใจคน, ฉบับธรรมทาน, บริษัท ชุมทองอุตสาหกรรมและ
การพิมพ์ จำกัด, กรุงเทพมหานคร

ว. วัฒนเมธี (2553). ธรรมะบำบัดใจ, กรุงเทพฯ: เกท ไอเดีย

วารินทร์ พันธ์เพ็งฟู. (2562). การจัดการเรียนรู้ Active Learning ให้สำเร็จ. วารสารไฉไลของกรณ์
ปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2562

ธนกฤต ทวีสุทธิ. (2558). วิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยเพื่อพัฒนาสังคม, คณะมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ธีรพล ศรีเปื้อนบัว, สถานสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

<https://news.stou.ac.th/2023/01/06/tham/> ค้นหาเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2567

ธรรมนิติ. บริหารคนด้วยพรหมวิหาร 4, บริษัท ผีกรอบและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด กรุงเทพฯ

สำนักงานปลัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สำนักงานนโยบายและแผนการ

อุดมศึกษา. (2566). แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ.

2564-2570 (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่
12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20

ปี (พ.ศ. 2561-2580). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการ

ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ. สำนักนายกรัฐมนตรี

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยศึกษาความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวณี ใจรักษ์. (2559). โครงการการพัฒนาหลักสูตรทักษะชีวิตและงานอาชีพของนักศึกษา

ระดับอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 221 สำหรับการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการการเรียนรู้

กับการทำงานของมหาวิทยาลัยกลุ่มภาคเหนือตอนบน. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สุรัชนี เคนสุโพธิ์. (2560). การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

อุไรวรรณ เขาวนชื่น. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันอาชีวศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ
ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

1. พระกิตติสารสุธี ดร.

รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
 วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2. พระศรีวินยาภรณ์ ดร.

รองอธิการบดี ด้านกิจการคณะสงฆ์
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

3. พระมหาจักรพล อาจารย์สุโก, ดร.

อาจารย์ประจำคณะศาสนาและปรัชญา
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

4. พระมหาไพจิตร อุดมธมฺโม, ดร.

ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย

5. ผศ.ดร. สำราญ ศรีคำมูล

ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
 วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข สรุปลผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

สรุปการประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามของแบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

ไว้ เฉพาะที่ระบุไว้ ระบุไว้	คะแนน +1	หมายถึง ข้อความข้อนั้น สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
	คะแนน 0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อความข้อนั้น สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
	คะแนน -1	หมายถึง ข้อความข้อนั้น ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

นำคะแนนการประเมินมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC: Index of Item Objective Congruence) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ข้อ 2. ปรับข้อความใหม่เป็น : สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน
3. ข้อ 4. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย
4. ข้อ 5. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน
5. ข้อ 6. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย
6. ข้อ 7. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีความประพฤติอันเป็นประโยชน์ส่วนร่วม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยปราศจากอคติ
7. มีการปรับแก้ไขข้อความให้ถูกต้อง และเพิ่มเติมข้อความให้ครอบคลุมตัวชี้วัด ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	ผลประเมิน
	1	2	3	4	5		
การสร้างแรงบันดาลใจ							
12. จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสร้างแรงจูงใจภายในและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม	1	0	1	1	1	0.80	สอดคล้อง
13. มีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก	1	1	0	1	1	1.00	สอดคล้อง
14. มีแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานทำ พยายามทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
15. มีการให้ขวัญกำลังใจ สร้างความสุข มิตรภาพที่ดี สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ตาม	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง
16. แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง
17. มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
18. ความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	0	1	0	1	0	0.40	ไม่สอดคล้อง
19. การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง
20. มีการความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง

ผู้อื่น								
21. มีแรงบันดาลใจให้กับคนอื่น ๆ เป็นผู้นำเขาได้ มีความคิดเชิงบวก เรียนรู้เข้าใจ และทำงานกับคนอื่นได้ดี	0	0	1	1	0	0.40	ไม่สอดคล้อง	

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ข้อ 12. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีความประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความความยึดมั่นในเป้าหมาย
2. ข้อ 13. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตัดสินใจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์
3. ข้อ 15. ไม่ใช้ปัจจัยย่อยของแรงบันดาลใจ ตัดทิ้ง
4. ข้อ 15. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้
5. ข้อ 16. ปรับข้อความใหม่เป็น : การทำใจให้มั่นคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้
6. ข้อ 15. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีความกระตือรือร้น ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ
7. ข้อ 18. ตัดทิ้งไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด
8. ข้อ 19. เพิ่มข้อความใหม่เป็น : มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และการสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม
9. ข้อ 20. เพิ่มข้อความใหม่เป็น : ความมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์
10. ข้อ 21. ตัดทิ้งไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด
11. มีการปรับแก้ไขข้อความให้ถูกต้อง และเพิ่มเติมข้อความให้ครอบคลุมตัวชี้วัด ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	ระดับความคิดเห็น					ค่า IOC	ผลประเมิน
	1	2	3	4	5		
การกระตุ้นทางปัญญา							
22. มีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวคิดแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
23. มีการสร้างใจและความสนับสนุนความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
24. พร้อมที่จะเปิดรับความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	1	0	1	1	1	0.80	สอดคล้อง
25. มีการตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	1	0	0	1	0	0.40	ไม่สอดคล้อง

หน่วยงาน มีความรู้ดีกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำ ทนาย							
26. ทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
27. มีการคิดและการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ การ ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และ หาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
28. มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา เพื่อ หาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์	1	0	1	1	1	0.80	สอดคล้อง
29. มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดง ความคิดและเหตุผล	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง
30. สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของ ตนเอง	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง
31. มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการ ทำงานที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วยการใช้หลัก เหตุผล	1	1	0	1	1	0.80	สอดคล้อง
32. การมุ่งเน้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าแสดงความคิด เพื่อพัฒนาตนเอง นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.80	สอดคล้อง
33. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น การ เสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหายังมี อิสระ	1	1	1	1	0	0.80	สอดคล้อง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ข้อ 22. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด
แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
2. ข้อ 24. ปรับข้อความใหม่เป็น : มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนา
ศักยภาพของตนเอง
3. ข้อ 25. ดัดตั้งไม่เกี่ยวข้องกับนิยามศัพท์
4. ข้อ 31. ปรับข้อความใหม่เป็น : แสดงให้ผู้ตามเห็นในการจัดการ การทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ การ
แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดโดยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ข้อ 33. ปรับข้อความใหม่เป็น : เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงาน

ปรับแก้ไขข้อความให้ถูกต้อง และเพิ่มเติมข้อคำถามให้ครอบคลุมตัวชี้วัด ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

สรุปจำนวนรวมทั้งหมด		
คงไว้ (ค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป)	ตัดออก (ค่า IOC น้อยกว่า 0.60)	รวมข้อ
36	4	40

ตรวจสอบแล้วรับรองว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา





ภาคผนวก ค แบบสอบถามข้อมูลเพื่อการวิจัย เพื่อใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและ
สภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

แบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต
นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมี
วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นด้าน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์
ไทยที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวัง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้มีความสำคัญและจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงและครบถ้วน โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม ซึ่งจะไม่
มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง/ขอเจริญพร มา ณ โอกาสนี้

QR Code



Link

<https://forms.gle/Qcs1FomRzPt4QPFx6>

พระมหาธนศร์ รามางกูร

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อีเมล : piangdin@hotmail.com โทร. 090-664-9212

ขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่/ผู้ประสานงาน ส่งต่อแบบสอบถามฉบับนี้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ผ่านช่องทางออนไลน์ และขอขอบพระคุณ/ขอเจริญพรที่ท่านช่วยดำเนินการ มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 25 – 35 ปี

☐ 36 – 45 ปี

☐ 46 – 55 ปี

☐ สูงกว่า 55 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. สถานภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

☐ สถานภาพทางสงฆ์

☐ หัวหน้างาน

☐ ผู้ปกครอง

☐ ผู้บริหาร

☐ ผู้จัดการ

☐ อาจารย์

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

5. ประสบการณ์ในการทำงาน/การบริหาร

☐ ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 5 – 10 ปี

☐ 11 - 15 ปี

☐ 15 ปีขึ้นไป

6. องค์กรของท่านดำเนินกิจการประเภทใด

☐ วัด

☐ หน่วยงานราชการ

☐ รัฐวิสาหกิจ

☐ หน่วยงานเอกชน

☐ กิจการส่วนตัว

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง

คำชี้แจง : กรุณาเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงใน ☐ ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งแต่ละข้อแบ่งเป็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน และสภาพความคาดหวัง

ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิตที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน

- 5 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน มากที่สุด
- 4 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน ในระดับมาก
- 3 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน ในระดับปานกลาง
- 2 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน ในระดับน้อย
- 1 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิตที่ตรงกับสภาพความคาดหวัง

- 5 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพความคาดหวังมากที่สุด
- 4 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับมาก
- 3 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับปานกลาง

กลาง

- 2 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับน้อย
- 1 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต ที่ตรงกับสภาพความคาดหวังในระดับน้อยที่สุด

ที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบัณฑิต	สภาพปัจจุบัน					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำการเน้นการพัฒนาและการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ เรียนรู้และฝึกฝน พัฒนาตนเอง ด้านความรู้ ความสามารถ มีความมั่นคง และความก้าวหน้า โดยให้การสนับสนุนทั้งด้าน สิ่งแวดล้อมและการพัฒนางาน และผู้นำมีบทบาทเสมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ แสดงให้เห็นความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโต ความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในหน้าที่ และผู้ตามสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
32. มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควร เคารพ ยกย่อง เชิดชู										
33. สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ ร่วมงานกัน										
34. สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต										
35. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ให้การดูแลเอาใจใส่ เห็นคุณค่า ในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวอยู่ตาม										
36. แสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ผู้ตาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น										
37. ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การ สนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมตามความต้องการ										
38. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่										
39. มีการเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนางานให้ผู้ตามเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพ คุณค่า และความสำเร็จ										
40. ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามด้านความมั่นคงและ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณ/ขอเจริญพร ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พจนานุกรมศัพท์ วารานพูน
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
punyaporn.p@gmail.com โทร. 090-90410212

ส่วนที่ 1 จาก 7

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

B I U ☒ ✎

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเลือกข้อความที่เป็นความจริงและกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ *

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ *

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 25 - 35 ปี

☐ 36 - 45 ปี

☐ 46 - 55 ปี

☐ สูงกว่า 55 ปี

ส่วนที่ 4 จาก 7

การสร้างแรงบันดาลใจ

หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ เน้นการใช้วิธี การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อใจ ความหมายของอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายในเรื่องราวของผู้นำ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้นำ สร้างความมั่นใจ กล่าวคือ กล่าวทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะคิดใหม่ ผู้นำยังต้องการสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาด้าน เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง

คำชี้แจง : โปรดเลือกข้อตอบที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งแต่ละข้อแบ่งเป็นระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวัง

12. มีความประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สภาพความเป็นจริง...	☐	☐	☐	☐	☐
สภาพความคาดหวัง...	☐	☐	☐	☐	☐

13. มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือคิดแทนเพื่อให้เกิดผลประจักษ์

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สภาพความเป็นจริง...	☐	☐	☐	☐	☐
สภาพความคาดหวัง...	☐	☐	☐	☐	☐

14. สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้กล้าหาญหาหนทางที่คิดของของตน มีความรักในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สภาพความเป็นจริง...	☐	☐	☐	☐	☐
สภาพความคาดหวัง...	☐	☐	☐	☐	☐

3. ระดับการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาโท
- ☐ ปริญญาเอก
- ☐ อื่นๆ...

4. สถานภาพของผู้นำในเขต *

- ☐ สถานภาพทางสงฆ์
- ☐ หัวหน้างาน
- ☐ ผู้ปกครอง
- ☐ ผู้บริหาร
- ☐ ผู้จัดการ
- ☐ อาจารย์
- ☐ อื่นๆ...

5. ประสบการณ์ในการทำงาน/การบริหาร *

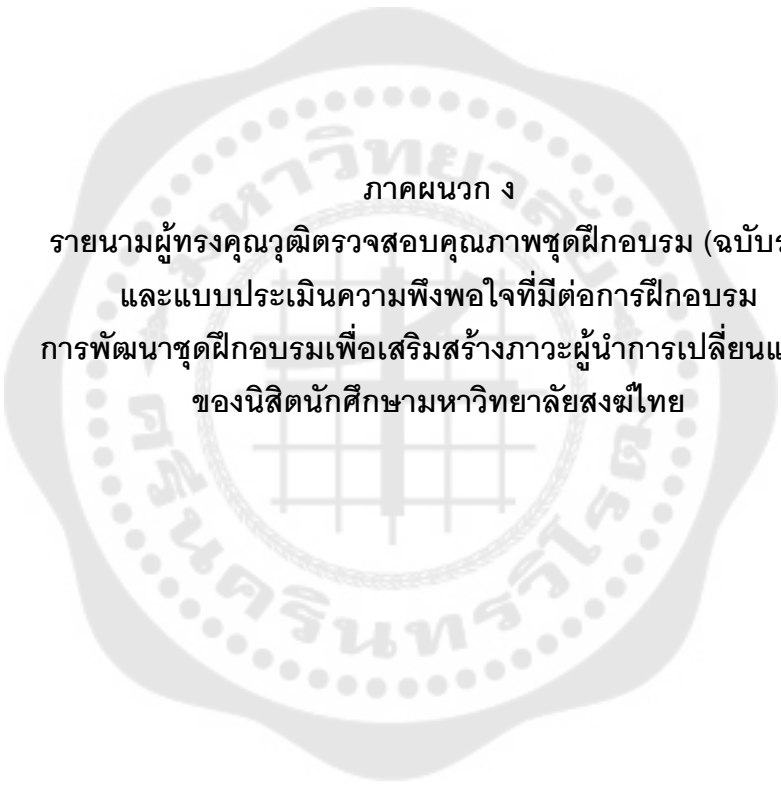
- ☐ ต่ำกว่า 5 ปี
- ☐ 5 - 10 ปี
- ☐ 11 - 15 ปี
- ☐ 15 ปีขึ้นไป

6. องค์ประกอบด้านนวัตกรรมการบริหาร *

- ☐ วิสัยทัศน์
- ☐ ทักษะการเจรจา
- ☐ ทักษะการแก้ปัญหา
- ☐ ภาวะผู้นำ
- ☐ กลยุทธ์การดำเนินงาน
- ☐ อื่นๆ...

ส่วนที่ 2 จาก 7

ส่วนที่ 3 จาก 7



ภาคผนวก ง
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรม (ฉบับร่าง)
และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรม
การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรม
และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรม
การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย**

1. **พระศรีวินยาภรณ์ ดร.** รองอธิการบดี ด้านกิจการคณะสงฆ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. **พระกิตติสารสุธี ดร.** รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
3. **พระมหาภุชงค์นรินทร์ เสฏฐเมธี ป.ธ. 9, ดร.**
ประธานสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร มจร. ฉะเชิงเทรา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
4. **พระครูสุภัทรสีลโสภณ, ผศ., ดร.**
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์
มหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
5. **พระมหาวิรุฬ วิโรจโน, ผศ.ดร.**
อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
6. **ผศ.ดร.สำราญ ศรีคำมูล** ผู้ช่วยอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
7. **ดร. ครรชิต แสนอุบล**
อาจารย์ ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบประเมินคุณภาพ

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

แบบประเมินคุณภาพ (ร่าง) ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นแบบตรวจสอบคุณภาพในด้านองค์ประกอบต่างๆ ของชุดฝึกอบรมว่ามีความเหมาะสม สอดคล้อง ครอบคลุม และถูกต้องตามหลักการพัฒนาชุดฝึกอบรม แบบประเมิน ฉบับนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรม

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรม

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรม

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาองค์ประกอบของ (ร่าง) ชุดฝึกอบรมในส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้ ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และโปรดกรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายและเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
ปัญหาและความจำเป็นของชุดฝึกอบรม					
1. มีความสมเหตุสมผล					
2. มีความสอดคล้องกับความเป็นไปในสังคม องค์การ หน่วยงาน					
3. มีความจำเป็นต้องพัฒนาชุดฝึกอบรม					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
หลักการและเหตุผลของชุดฝึกอบรม					
4. ความเป็นไปได้					
5. สามารถนำไปใช้ได้จริง					
6. มีแนวคิดพื้นฐานรองรับ					
วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม					
7. มีความชัดเจน นำไปปฏิบัติได้					
8. ครอบคลุมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ					
9. สอดคล้องกับปัญหาและความจำเป็น					
โครงสร้างเนื้อหา สาระ และระยะเวลา					
10. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม					
11. ครอบคลุมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
12. การเรียงลำดับเนื้อหาสาระ					
13. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม					
สื่อ วัสดุ อุปกรณ์					
14. ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม					
15. มีความหลากหลาย					
16. เหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม					
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการกิจกรรมการฝึกอบรม					
17. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
18. การจัดลำดับขั้นตอนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม					
19. ความเป็นไปได้					
20. มีความหลากหลาย					
21. เหมาะสมกับระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม					
22. เหมาะสมกับและสถานภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
การวัดและประเมินผล					
23. วัดได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การเรียนรู้					
24. สามารถตรวจสอบการวัดและการประเมินผลได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม					
25. เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลตรงกับลักษณะของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
26. มีความหลากหลาย					
27. สอดคล้องกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย					

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรม

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาองค์ประกอบของ (ร่าง) ชุดฝึกอบรม ในองค์ประกอบต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความสอดคล้องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมี

ความหมายและเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง เห็นด้วย ว่ามีความสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ ว่ามีความสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ว่ามีความสอดคล้อง

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ความสอดคล้องของ(ร่าง)ชุดฝึกอบรมโดยรวม				
1. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบรมกับหลักการของชุดฝึกอบรม				
2. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบรมกับแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของชุดฝึกอบรม				
3. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม				
4. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบรมกับโครงสร้างเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม				

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
ความสอดคล้องของ(ร่าง)ชุดฝึกอบรมโดยรวม				
5. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบรมกับสาระของกิจกรรมของชุดฝึกอบรม				
6. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกอบรมกับระยะเวลาในการจัดกิจกรรม				
7. วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมกับกิจกรรมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
8. วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมกับวิธีดำเนินการฝึกอบรม				
9. วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล				
10. วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมกับโครงสร้างเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม				
11. โครงสร้างเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรมกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม				
12. โครงสร้างเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล				
13. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับสื่อและวัสดุอุปกรณ์				
14. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล				
15. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม				
ความสอดคล้องภายในของชุดฝึกอบรม				
16. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์				
17. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์				
18. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม				
19. โครงสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล				

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	+1	0	-1	
20. วัตถุประสงค์กับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์				
21. วัตถุประสงค์กับขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรม				
22. วัตถุประสงค์กับการวัดและประเมินผล				
23. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม				
24. ขั้นตอนการและวิธีดำเนินการฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล				
ความสอดคล้องภายในของชุดฝึกอบรม				
25. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรมที่ 1				
26. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรมที่ 2				
27. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรมที่ 3				
28. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรมที่ 4				
29. ความสอดคล้องภายในของหน่วยการฝึกอบรมที่ 5				

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

ภาคผนวก จ หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หนังสือขออนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัย แบบสัมภาษณ์ หนังสือขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็น
ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถาม และ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
แบบสอบถาม



AF19-03-03.1
August, 2023

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

ชื่อโครงการวิจัย : การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : พระมหาธนศร งามามกูร

หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเลขรับรองโครงการวิจัย : SWUEC-662207

รายการเอกสารที่รับรอง :

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณา	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 14 ธันวาคม 2566
2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์	ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2566
3. เอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัคร	ฉบับที่ 3 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2566
4. แบบบันทึกข้อมูล	ฉบับที่ 3 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2566
5. ประวัติผู้วิจัย	

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม Declaration of Helsinki, Belmont Report, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP), International Guidelines for Human Research ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามโครงการวิจัยนี้ได้

วันที่รับรอง : 22 ธันวาคม 2566

วันที่หมดอายุ : 21 ธันวาคม 2567

(ลงชื่อ).....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ชุดสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (ชุดที่ 2)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาคารนวัตกรรม ศ.ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 17

โทร. (02) 6495000 ต่อ 17503, 17506 โทรสาร (02) 2042590

ที่ อว 8718/229



บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

20 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นมัสการ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาพนคร วรมางกูร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.จักรกฤษณ์ โปละทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง “การพัฒนาชุด
ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” กับ 1) ผู้บริหาร
จำนวน 3 คน 2) อาจารย์ จำนวน 3 คน และ 4) นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 จำนวน 3 คน เพื่อเป็น
ข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2567 ถึงเดือนมีนาคม 2567
ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแนบการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์นิตกรชัย เอกปัญญากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิตกร โทรทัศน์ 090 664 9212



ที่ อว 8718/229

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

20 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นมัสการ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาพนคร วรมางกูร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.จักรกฤษณ์ โปละทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง “การพัฒนาชุด
ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” กับ 1) ผู้บริหาร
จำนวน 3 คน 2) อาจารย์ จำนวน 3 คน และ 4) นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 จำนวน 3 คน เพื่อเป็น
ข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2567 ถึงเดือนมีนาคม 2567
ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแนบการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์นิตกรชัย เอกปัญญากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิตกร โทรทัศน์ 090 664 9212

ที่ อว 8718/817



บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

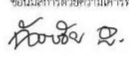
27 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
นมัสการ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหากษัตริย์ รมานาถูร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโทขึ้น เรื่อง "การพัฒนาชุดฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.จิรภาณุวัฒน์ โปษะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณภา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทขึ้น
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ พระศรีวิมลการณ และพระภิกษุคณาจารย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานใน
รายละเอียดอีกต่างต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ พระมหากษัตริย์
รมานาถูร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเนติการด้วยความเคารพ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเลข : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 664 9212

ที่ อว 8718/817



บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

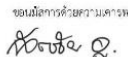
27 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
นมัสการ คณบดีคณะศาสนศาสตร์และปรัชญา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหากษัตริย์ รมานาถูร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโทขึ้น เรื่อง "การพัฒนาชุดฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.จิรภาณุวัฒน์ โปษะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณภา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทขึ้น
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ พระมหาไพฑูริย์ อุตตมธนา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานใน
รายละเอียดอีกต่างต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ พระมหากษัตริย์
รมานาถูร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเนติการด้วยความเคารพ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเลข : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 664 9212

ที่ อว 8718/817



บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

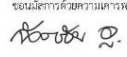
27 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
นมัสการ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย รักษาการรองอธิการบดีมหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหากษัตริย์ รมานาถูร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ
การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโทขึ้น เรื่อง "การพัฒนาชุดฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.จิรภาณุวัฒน์ โปษะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณภา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทขึ้น
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ พระมหาไพฑูริย์ อุตตมธนา และผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.คำขวัญ ศรีอำนูล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากร
ของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดอีกต่างต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ พระมหากษัตริย์
รมานาถูร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเนติการด้วยความเคารพ



(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเลข : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 664 9212

ภาคผนวก จ ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย



นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นชุดฝึกอบรมที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยชุดฝึกอบรมนี้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ นิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 สถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีผู้บริหาร ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้นิสิตนักศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ มาประกอบในการจัดทำชุดฝึกอบรมที่ประกอบด้วยกิจกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษาไทยจำนวน 13 กิจกรรม โดยพิจารณาตามความต้องการจำเป็นในแต่ละภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งชุดฝึกอบรมนี้ให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะได้ฝึกปฏิบัติจริงตามภาวะผู้นำด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การนำชุดฝึกอบรมนี้ไปใช้ขอให้พิจารณาบริบทตามสภาพความเป็นจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และปรับใช้ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ชุดฝึกอบรมนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีพัฒนาการด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพและพฤติกรรม เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างของผู้นำ นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรที่สังกัดอยู่ ใช้เป็นแนวทางในการเตรียมพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งให้เรียนรู้ด้วยการคิด วิเคราะห์คู่กับการปฏิบัติ สามารถนำความรู้ หลักการ และหลักธรรมไปใช้พัฒนาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อจบการศึกษาก็จะเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ

พระมหาธเนศร์ รามางกูร

ผู้วิจัย

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ตอนที่ 1 บทนำ	1
ปัญหาและความจำเป็น	1
วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	15
แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	15
ตอนที่ 2 รายละเอียดการจัดการจัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	30
หลักการฝึกอบรม	30
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	30
กลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมการฝึกอบรม	30
บทบาทของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้ช่วย	31
บทบาทของผู้ช่วยวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม	32
คุณลักษณะของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม	32
บทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	33
โครงสร้างเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม	37
ระยะเวลาการฝึกอบรม	43
สถานที่ในการจัดฝึกอบรม	43
ขั้นตอนการฝึกอบรม	43
สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม	44
เทคนิคการฝึกอบรม	44
การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม	45
เกณฑ์การประเมินผล	46

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ตอนที่ 3 แผนการฝึกอบรมเพื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	47
กำหนดการฝึกอบรม	48
ปฐมนิเทศ	50
หน่วยการฝึกอบรมที่ 1 บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม	51
กิจกรรมที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันและเกม "ฉันคือใคร"	52
กิจกรรมที่ 2 การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	54
หน่วยการฝึกอบรมที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	57
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	58
กิจกรรมที่ 2 พรหมวิหาร 4	60
กิจกรรมที่ 3 Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ	63
หน่วยการฝึกอบรมที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา	66
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา	67
กิจกรรมที่ 2 Leadership Pizza	69
หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ	72
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ	73
กิจกรรมที่ 2 อิทธิบาท 4	75
กิจกรรมที่ 3 Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ	78
หน่วยการฝึกอบรมที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	82
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	83
กิจกรรมที่ 2 สังคหสังฤ 4	85
กิจกรรมที่ 3 Letter from the Future จดหมายจากอนาคต	88
ตอนที่ 4 การวัดและประเมินผล	93
การวัดและประเมินผล	93

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับการฝึกอบรมและการเก็บข้อมูลการใช้ชุดฝึกอบรม	94
แบบประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	95
แบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้าง	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	97
แบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย	99
บรรณานุกรม	102



ตอนที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความจำเป็น

การพัฒนาประเทศในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูงนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายใน เพื่อให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงและคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน หนึ่งในกุญแจสำคัญของการพัฒนาประเทศคือการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ซึ่งมีขอบเขตครอบคลุมตั้งแต่การนำหลักธรรมทางศาสนามาใช้ในการพัฒนาจิตใจและปัญญา การรักษามรดกทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ที่ดึงดูดใจของประเทศ การพัฒนาศักยภาพมนุษย์นี้ควรครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัย ตั้งแต่แรกเกิด ในทุกภาคส่วนและทุกพื้นที่ เพื่อให้ทุกคนได้รับการพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดและมีความสุข การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเตรียมความพร้อมกำลังคนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีพลวัต และการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน ถือเป็นความสำคัญจำเป็นเร่งด่วนที่ประเทศต้องเร่งดำเนินการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) แผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง (2564)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และพลวัตของโลกยุคใหม่ ที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตของประชากรในทุกช่วงวัย ที่จะต้องเผชิญความท้าทายกับวิถีชีวิตใหม่ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้และรูปแบบการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคล เป็นผู้มีความรู้ มีทักษะและใฝ่เรียนรู้ (Learning Skills) สามารถเชื่อมโยงนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง มีทักษะชีวิต (Life Skills) ในโลกยุคใหม่ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ (Active Citizen) ซึ่งสอดคล้องกับ แผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง (2564)

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการศึกษาในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังขยายไปถึงการเรียนรู้ผ่านการทำงาน การฝึกอบรม การศึกษาออนไลน์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไร้ขีดจำกัดจะทำให้คนสามารถปรับตัวและพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อสร้างสังคมที่มีความ

เจริญก้าวหน้า มีความเป็นธรรม และมีความสุขของคนในชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579)

ในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบ ผู้นำต้องตระหนักถึงพลวัตนี้ และศึกษา "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ที่มีผลต่อพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและนำไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้น ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2561) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยกระดับความคาดหวัง ส่งผลให้ประสิทธิภาพงานเกินคาด โดยต้องสร้างความไว้วางใจและความภักดีจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีศักยภาพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อบรรลุประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร

ความสำเร็จขององค์กรใดๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐ หรือภาคเอกชน แน่แน่นอนว่าสิ่งที่จะคอยช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้ ผศ.ดร.พัชรา วานิชวสิน (2560) การพัฒนาเป็นผู้นำสามารถทำได้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบุคลิกภาพพิเศษและความสามารถในการนำทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย พวกเขามีบทบาทสำคัญในการทำงานกับคนและมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงการให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ รศ. กมล ฉายาวัฒน์ (2554) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อธิบายการอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างกว้างขวาง โดยมุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทฤษฎีนี้สะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างผู้นำและผู้ตาม และได้รับการยอมรับในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ศุภสิทธิ์ พิสัยเลิศ (2564) ทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามเพื่อเพิ่มความพยายามให้สูงกว่าปกติ พัฒนาศักยภาพและความสามารถของทีมงาน สร้างการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจ และจูงใจให้มองเห็นประโยชน์ขององค์กรหรือสังคมมากกว่าความสนใจส่วนตัว Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994) มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะแบบผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้แบบฝึกหัดความรู้ ทักษะ คุณลักษณะผู้เรียนเข้าด้วยกันด้วยการลงมือปฏิบัติ

จริง (Active Learning) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจและเรียนรู้อย่างมีความสุขและพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ แผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง (2564) กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยกระบวนการคิดขั้นสูง กล่าวคือผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมายและนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาพร พุทธิมูล(2558)

สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลในประเศไทยมี 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อการศึกษาของพระภิกษุสามเณร เป็นผู้นำศีลธรรม จริยธรรม แหล่งผลิตบัณฑิตที่ออกไปสู่สังคม พบว่ามีปัญหาหลายประการเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น 1) นิสิตนักศึกษาขาดองค์ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะด้านภาวะผู้นำ และการนำไปประยุกต์ใช้ 2) หลักสูตรมุ่งเน้นผลิตนิสิตศึกษาด้านวิชาการ การเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว ขาดภาคฝึกปฏิบัติ กิจกรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำ 3) นโยบายภาครัฐที่เน้นส่งเสริมกิจกรรมที่ตอบโจทน์ด้านเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ ไม่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ 4) งบประมาณที่ได้จากภาครัฐ เพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตด้านเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ หรือวิทยาการสมัยใหม่ ไม่เน้นการพัฒนาศักยภาพของนิสิตนักศึกษาด้านภาวะผู้นำเท่าที่ควร

ด้วยปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย เพื่อให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย ได้ผลของความต้งการจำเป็นเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังผลที่แสดงในตารางที่ 1

ตาราง 1 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เป็นรายภาวะผู้นำและโดยรวม

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพความเป็นจริง		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	$PNI_{modified}$	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (duaized Considerati)	3.35	.63	4.48	.38	.336	4
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	3.32	.67	4.45	.41	.340	3
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	3.29	.67	4.43	.40	.344	2
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individuaized Consideration)	3.30	.67	4.44	.40	.344	1
รวม	3.32	.66	4.45	.40	.341	3

จากตาราง 1 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ .341 และเมื่อพิจารณารายภาวะ พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นภาวะที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .344) รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .344) การสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .340) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ($PNI_{modified}$ เท่ากับ .336) ตามลำดับ

ตาราง 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรายชื่อและโดยรวม

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพความเป็นจริง		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์						
1. มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู	3.33	.71	4.57	.52	.374	1
2. สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.40	.77	4.51	.63	.325	10
3. สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	3.25	.91	4.33	.62	.331	8
4. มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย	3.31	.86	4.49	.56	.359	2
5. มีความสามารถถ่ายทอด เผยแพร่ วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน	3.34	.83	4.48	.61	.342	4
6. มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.31	.79	4.46	.61	.347	3

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์						
7. มีความประพฤติอันเป็นประโยชน์ ส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยปราศจากอคติ	3.38	.86	4.48	.63	.325	9
8. มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ ตามยึดเป็นแบบอย่าง	3.35	.80	4.47	.62	.333	5
9. เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่เคารพของผู้ตาม	3.35	.88	4.46	.60	.333	7
10. มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น	3.41	.89	4.54	.60	.333	6
11. เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ ถูกต้อง ยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่	3.40	.84	4.49	.59	.322	11
รวม	3.35	.83	4.48	.60	.339	6

จากตาราง 2 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่าง อุดมการณ์ โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ .339 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการมีอิทธิพลอย่าง อุดมการณ์ เป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็น อันดับแรก คือ มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู (PNI_{modified} เท่ากับ .374) รองลงมาคือ มีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย (PNI_{modified} เท่ากับ .359) มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ได้ดี เป็นแบบอย่างในการ

ดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (PNI_{modified} เท่ากับ .347) มีความสามารถถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น ให้เกิดประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .342) มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามยึดเป็นแบบอย่าง (PNI_{modified} เท่ากับ .333) มีความรัก ความเมตตา กรุณา และแสดงความจริงใจต่อผู้อื่น (PNI_{modified} เท่ากับ .333) เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เป็นที่เคารพของผู้ตาม (PNI_{modified} เท่ากับ .333) สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต (PNI_{modified} เท่ากับ .331) มีความประพฤติอันเป็นประโยชน์ส่วนร่วม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยปราศจากอคติ (PNI_{modified} เท่ากับ .325) สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .325) เป็นผู้ที่ไม่ได้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดหลักเหตุผลเป็นใหญ่ (PNI_{modified} เท่ากับ .322)

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายชื่อและโดยรวม

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพความเป็นจริง		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ						
12. มีความประพฤติเป็นแนวทางให้ เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและ ความท้าทายในงาน และความความ ยึดมั่นในเป้าหมาย	3.19	.87	4.34	.59	.361	2
13. มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้ กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์	3.36	.80	4.46	.65	.327	8

ตาราง 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ						
14. สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึง ภาวะหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรัก ในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ	3.35	.87	4.51	.63	.346	4
15. มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้	3.31	.85	4.48	.58	.353	3
16. การทำใจให้มั่นคง กล้าแสดงออกใน สิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ ตนตั้งใจไว้ประสิทธิภาพและมี จุดประสงค์ร่วมกัน	3.26	.87	4.44	.59	.362	1
17. มีความกระตือรือร้น ไม่ท้อถอยต่อ อุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ	3.32	.86	4.46	.61	.343	5
18. มีการความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ ของตนทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น	3.33	.80	4.43	.63	.330	7
19. มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และการ สร้างความคาดหวังในความสำเร็จของผู้ ตาม	3.35	.80	4.46	.60	.331	6
20. ความมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่ มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการ กระทำในสิ่งที่พึงประสงค์	3.38	.85	4.45	.62	.317	9
รวม	3.32	.84	4.45	.61	.341	5

จากตาราง 3 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ .341 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ การทำให้มั่นคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ประสิทธิภาพและมีจุดประสงค์ร่วมกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .362) รองลงมาคือ มีความประพฤติเป็นแนวทางให้เกิดแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจและความท้าทายในงาน และความความยึดมั่นในเป้าหมาย (PNI_{modified} เท่ากับ .361) มีความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ (PNI_{modified} เท่ากับ .353) สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงภาวะหน้าที่รับผิดชอบของตน มีความรักในงานที่ทำ ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ (PNI_{modified} เท่ากับ .346) มีความกระตือรือร้น ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคปัญหา ยึดมั่นในเป้าหมาย มุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ (PNI_{modified} เท่ากับ .343) มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และการสร้าง ความคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม (PNI_{modified} เท่ากับ .331) มีการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น มองข้ามผลประโยชน์ของตน ทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น (PNI_{modified} เท่ากับ .330) มีการกระตุ้นสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ (PNI_{modified} เท่ากับ .33) ความมีมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ (PNI_{modified} เท่ากับ .327) ความมีมุ่งมั่นศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ (PNI_{modified} เท่ากับ .317)

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อและโดยรวม

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพความเป็นจริง		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การกระตุ้นทางปัญญา						
21. มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิดแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.20	.85	4.35	.59	.359	3
22. มีการสร้างจูงใจและความสนับสนุนความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	3.42	.84	4.50	.62	.316	11
23. มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.26	.91	4.44	.59	.362	1
24. มีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	3.24	.85	4.41	.60	.361	2
25. มีการคิดและการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	3.28	.82	4.42	.60	.348	5
26. มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญห เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์	3.28	.82	4.42	.62	.348	6

ตาราง 4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพ ความเป็นจริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การกระตุ้นทางปัญญา						
27. มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล	3.31	.81	4.41	.61	.332	9
28. สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนาความสามารถของตนเอง	3.27	.85	4.43	.61	.355	4
29. แสดงให้ผู้ตามเห็นในการจัดการการทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด โดยการใช้หลักเหตุผล	3.30	.83	4.40	.62	.333	8
30. การมุ่งเน้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าแสดงความคิด เพื่อพัฒนาตนเองนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.34	.83	4.47	.61	.338	7
31. เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาอย่างมีอิสระ	3.32	.88	4.42	.62	.331	10
รวม	3.29	.84	4.42	0.61	0.344	6

จากตาราง 4 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI modified) เท่ากับ .344 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็น รายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มี การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง (PNI_{modified} เท่ากับ .362) รองลงมาคือ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .361) มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิด ความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการหาแนวคิด แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (PNI_{modified} เท่ากับ .359) สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาแก้ไขได้ เอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการพัฒนา ความสามารถของตนเอง (PNI_{modified} เท่ากับ .355) มีการคิดและการแก้ปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .348) มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ (PNI_{modified} เท่ากับ .348) การมุ่งเน้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้า แสดงความคิด เพื่อพัฒนาตนเอง นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน (PNI_{modified} เท่ากับ .338) แสดงให้ผู้ตามเห็นในการจัดการ การทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดโดยการใช้หลักเหตุผล (PNI_{modified} เท่ากับ .333) มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายาม หาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล (PNI_{modified} เท่ากับ .332) เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติงานหรือ การแก้ปัญหาย่อยมีอิสระ (PNI_{modified} เท่ากับ .331) มีการสร้างจูงใจและความสนับสนุนความคิด ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (PNI_{modified} เท่ากับ .316)

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อและ โดยรวม

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพ ความเป็น จริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
32. มีความประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู	3.28	.86	4.36	0.57	.329	9
33. สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตาม เกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.40	.85	4.52	0.62	.329	8
34. สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต	3.23	.86	4.43	0.61	.350	2
35. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ให้การ ดูแลเอาใจใส่ เห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวอยู่ ตาม	3.28	.85	4.41	0.60	.372	1
36. แสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น	3.28	.86	4.36	0.57	.345	6
37. ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุน คอย ช่วยเหลือ ส่งเสริมตามความต้องการ	3.32	.83	4.47	0.59	.346	4

ตาราง 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของบัณฑิต	N = 400					
	สภาพ ความเป็น จริง		สภาพ ความคาดหวัง		ความต้องการ จำเป็น	
	X	S.D.	X	S.D.	PNI _{modified}	ลำดับ
38. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มี ได้อย่างเต็มที่	3.28	.85	4.42	.60	.348	3
39. มีการเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนา งานให้ผู้ตามเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ คุณค่า และความสำเริง	3.34	.83	4.45	.60	.332	7
40. ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตาม ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	3.32	.83	4.47	.60	.346	5
รวม	3.30	.84	4.44	.60	.344	5

จากตาราง 5 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ในสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ .344 และเมื่อพิจารณาการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ สร้างความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต (PNI_{modified} เท่ากับ .372) รองลงมาคือ สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .350) เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ (PNI_{modified} เท่ากับ .348) ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ส่งเสริมตามความต้องการ (PNI_{modified} เท่ากับ .346) ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (PNI_{modified} เท่ากับ .346) มีแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น (PNI_{modified} เท่ากับ .345) มีการเพิ่มพูนทักษะ การพัฒนางานให้ผู้

ตามเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ คุณค่า และความสำเร็จ (PNI_{modified} เท่ากับ .332) สร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือเมื่อได้ร่วมงานกัน (PNI_{modified} เท่ากับ .329) มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตามเป็นผู้ควรเคารพ ยกย่อง เชิดชู (PNI_{modified} เท่ากับ .329)

วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

1. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) คุณลักษณะ (Attribute) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับการปฏิบัติจริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และแสดงพฤติกรรมตรงกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

ทฤษฎี แนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ฉบับนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการนำหลักการสำคัญจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรม และแนวคิดกระบวนการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรมมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบของชุดฝึกอบรมที่เหมาะสมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย หลักการสำคัญของแนวคิดที่ใช้ในการสร้างชุดฝึกอบรม มีดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การหรือสังคม อ้างอิงแนวคิดของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994: p. 44) มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์

(Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) มีรายละเอียดย่อยดังต่อไปนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงบารมี (Charismatic behavior) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจให้ผู้ตามเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นได้ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นที่นิยมชมชอบได้รับความเคารพและความไว้วางใจ ผู้ตามจะหาเอกลักษณ์จากผู้นำและต้องการเลียนแบบ สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขึ้นมาก็คือ การคิดถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการมาก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะแบ่งปันความเสี่ยงกับผู้ตามและเห็นพ้องซึ่งกันและกันแทนที่จะทำตามใจของตนเอง ผู้นำสามารถถูกตรวจสอบในการทำสิ่งที่ถูกต้องได้และแสดงมาตรฐานของการขึ้นทางจริยธรรมและศีลธรรมที่สูง ผู้นำหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและเพียงแต่เมื่อต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้างโดยจัดให้งานของผู้ตามมีความสำคัญและท้าทาย กระตุ้นความมุ่งมั่นของกลุ่ม แสดงความกระตือรือร้นและมีการมองโลกในแง่ดี ผู้นำให้ผู้ตามเกี่ยวข้องในการร่วมคิดถึงสถานการณ์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวังที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนซึ่งผู้ตามต้องการเผชิญ ทำให้ผู้ตามผูกพันในเป้าหมาย มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการถามข้อสมมติฐาน การทบทวนปัญหา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในสถานการณ์เดิม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ไม่มีการตำหนิ วิพากวิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิกต่อสาธารณชน กระตุ้นให้ผู้ตามมีแนวคิดใหม่ ๆ และใช้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา ผู้ตามถูกสนับสนุนให้พยายามใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ และความคิดของพนักงานจะไม่ถูกวิพากวิจารณ์ด้วยเหตุผลที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมการใช้สติปัญญาและความมีเหตุผลของผู้ตาม

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความประสบความสำเร็จและการเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลโดยมีการกระทำเช่น การฝึกสอนและควบคุม ผู้ตามและผู้ร่วมงาน

ให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีระดับศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการพิจารณาส่วนบุคคลจะถูกนำมาใช้เช่น การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ร่วมกับบรรยากาศที่สนับสนุน ยอมรับในความแตกต่างใน ความต้องการและความปรารถนาของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงการยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเช่น สมาชิกบางคนได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระมากขึ้น มีการสนับสนุนการ ติดต่อกสื่อสารแบบสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัวเช่น ผู้นำสามารถจดจำการพูดจาก กับสมาชิกในครั้งก่อนได้ ซึ่งเป็นการตระหนักถึงความสนใจส่วนบุคคลและมองบุคคลโดยรวม มากกว่าที่จะเป็นเพียงพนักงานธรรมดาเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาผู้ตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายจะถูกสังเกตว่าผู้ ตามต้องการการชี้แนะช่วยเหลือหรือศึกษาความก้าวหน้าโดยที่ผู้ตามจะรู้สึกที่ตนเองถูก ตรวจสอบ

ดังนั้น จากแนวคิด ทฤษฎีและนิยามจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างประชากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยการเลือกแบบ เจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 18 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ผู้บริหาร 3 คน, อาจารย์ 3 คน และนิสิตนักศึกษา 3 คน จึงได้นิยามปฏิบัติ ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดย่อย ดังตาราง 6

ตาราง 6 องค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม มีศีลธรรมและ จริยธรรมสูง เป็นความเคารพ ยกย่อง ความภาคภูมิใจ สร้าง ความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับ ของผู้ตาม พัฒนาความรู้และ ความคิด สร้างวิสัยทัศน์และ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อ สามารถถ่ายทอดให้ผู้ตาม ดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วย ความอดทนและความพยายาม ให้สามารถนำไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ในคุณธรรม จริยธรรม และ พฤติกรรมที่ดี ผูกจิตใจให้มี ความพยายาม มีแนวโน้ม อุดมการณ์เป็นแรงบันดาลใจให้ ผู้ตาม และความมุ่งมั่น เป็นแรง บันดาลใจให้กับผู้อื่น ผู้ตามจะ นำแบบความพฤติกรรมและ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นและ อุดมการณ์ของผู้นำไปเป็น แบบอย่างปฏิบัติที่ดี	1. การมีศรัทธา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การมีบารมี	1. ผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่างเป็น ที่เคารพ ยกย่อง เชื่อถือ สร้างความ ไว้วางใจและเป็นที่ ยอมรับของผู้ตาม 2. ผู้นำมีความรู้ ความคิด มี วิสัยทัศน์ และ สามารถถ่ายทอด ให้ผู้ตาม 3. ผู้นำมีความ มุ่งมั่น ความ พยายาม มีความ แน่วแน่ใน อุดมการณ์

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงานที่เป็นระบบ เน้นการปฏิบัติ การสร้างเชื่อมั่น การสร้างความ เชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ การ สร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายใน เรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิต วิญญาณของผู้ตาม สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความ ความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดง ความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ ผู้นำยังต้องให้การสนับสนุนและ เสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการ จัดการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเอง ได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องมี ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน และมีความโปร่งใสในการทำงาน มี ความยืดหยุ่นในการปรับตัวตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมี ความสามารถในการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์ และยึดมั่นใน หลักการที่ถูกต้อง	1. การสร้างแรงจูงใจ 2. การสร้างความ เชื่อมั่น 3. การสร้างความ มุ่งมั่น	1. ผู้นำมีทักษะ สร้างแรงจูงใจ ความท้าทาย และยึดมั่นใน เป้าหมาย 2. ผู้นำสร้าง ความเชื่อมั่น ความตั้งใจ ความ กระตือรือร้นใน การทำงาน 3. ผู้นำมีความ มุ่งมั่น มีความ ทุ่มเทต่อ เป้าหมาย และ วิสัยทัศน์

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดย่อย
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ การใช้หลักเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดี จะแก้ปัญหาด้วยกัน มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยน ความรู้ อย่างเป็นอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ตามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1, การมีความคิดสร้างสรรค์ 2, การคิดท้าทายปัญหา 3. การมีอิสระทางความคิด	1. ผู้นำมีกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน 2. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความท้าทายให้อุปสรรคปัญหา สามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ 3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะ อย่างมีอิสระ

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด
4. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล (Individuaized Consideration)	ผู้นำการเน้นการพัฒนาและการ เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญใน การพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม อย่างเต็มความสามารถ ความ ถนัดอย่างเหมาะสม ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้และ ฝึกฝน พัฒนาตนเอง ด้านความรู้ ความสามารถ มีความมั่นคง และ ความก้าวหน้า โดยให้การ สนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและ การพัฒนางาน และผู้นำมีบทบาท เสมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้ คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้ได้ใช้ ความรู้ ความสามารถ แสดงให้ เห็นความเข้าใจและยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ ตามสามารถเติบโต ความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่ และผู้ ตามสามารถรับมือกับความท้า ทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การความ คำนึงถึงความ แตกต่างระหว่าง บุคคล 2. การเป็นพี่เลี้ยง และที่ปรึกษา 3. การพัฒนา ทักษะ ส่งเสริม ความมั่นคงและ ความก้าวหน้า	1. ผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคล ทำให้ผู้ ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ตามความรู้ ความสามารถ ความ ถนัดอย่างเหมาะสม 2. ผู้นำทำบทบาท เป็นครูพี่เลี้ยง เป็นที่ ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ผู้นำจะ ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงาน ให้สูง 3. ผู้นำส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของ ผู้ตามให้สูงขึ้น ให้ โอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ให้ความ มั่นคงและ ความก้าวหน้า

ภาพประกอบ 1 โมเดลองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



2. แนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยนำการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมตามแนวคิดตามแบบของ (ASTD: American Society for Training and Development: 2013) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Assessment Process) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Objective Setting Process) 3) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Program Design Process) 4) การดำเนินการจัดฝึกอบรม (Implementation Process) และ 5) การติดตามศึกษาผล (Evaluation Process) (อ้างอิงจากการสัมมนา ‘Training Manager Seminar : The World Bank, Washington D.C.) (อ้างอิงใน ศรัณภัสร์ แวกโกเนอร์ 2562, น. 70-71) มีรายละเอียดย่อยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Assessment Process) คือการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การระบุหรือกำหนด เกี่ยวกับความบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญงาน และตกลงใจว่าปัญหาที่ค้นพบนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Objective Setting Process) คือการระบุถึงสภาพการณ์ทั่วไปที่ต้องการจะบรรลุ ไปให้ถึง และคงสภาพการณ์เช่นนั้นไว้ให้คงที่คงเส้นคงว่า ตลอดไป (General Conditions to be reached and maintained) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือปัญหาในการฝึกอบรมที่ค้นพบตามกระบวนการขั้นตอนของวงที่ 1 “การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม”

3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Program Design Process) คือกระบวนการในการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่ค้นพบจากการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ.-

ส่วนที่ 1. หลักสูตรและหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2. งานธุรการโครงการฝึกอบรม (เพื่อสนับสนุนหลักสูตรให้ประสบความสำเร็จ)

4. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation Process) คือขั้นตอนของการลงมือในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการฝึกอบรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของ KUAS ซึ่งเทคนิคต่าง ๆ จะประกอบไปด้วย.-

เทคนิคที่ 1. เน้นที่ตัววิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมสัมมนา เช่นการพูด การบรรยาย

เทคนิคที่ 2. เน้นที่กลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นการแบ่งกลุ่มย่อย การฝึกปฏิบัติ การลง Work shop, Team Work Building, T-Group, Group Dynamics, Walk Rally

เทคนิคที่ 3. เน้นที่ใช้สื่อทัศนูปกรณ์ เช่น OHP LCD Visualizer VDO ICT. PLAID.

5. การศึกษาผลการฝึกอบรม (Evaluation Process) คือกระบวนการในการวัดผลการฝึกอบรมและทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เกณฑ์ในการฝึกอบรม หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPLs) การศึกษาคือการตัดสินคุณค่าที่วัดได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของการฝึกอบรมหรือไม่ ขนาดไหน เพียงใด การศึกษาจะแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

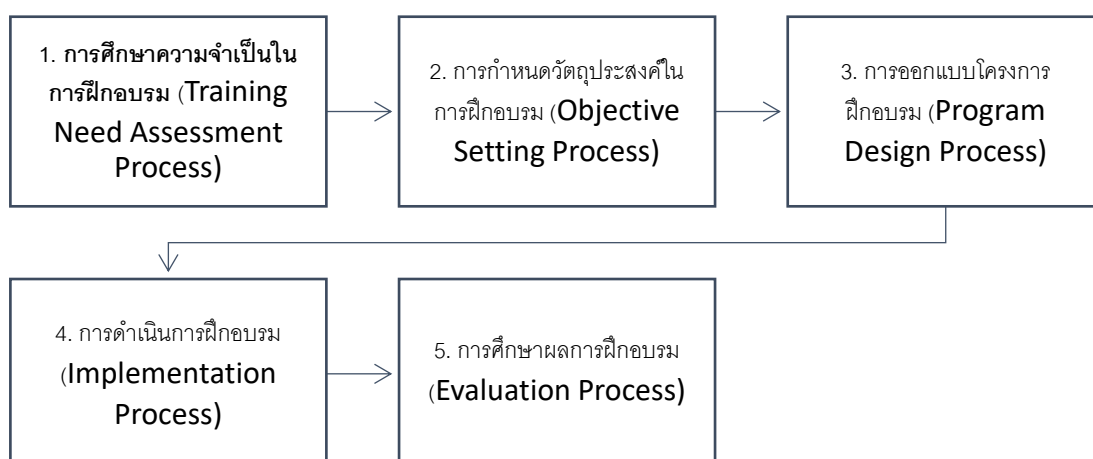
ด้านที่ 1. การศึกษาความพึงพอใจ (Reaction Evaluation) เป็นการวัดความคิดเห็น ทศนคติ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อ หลักสูตร วิทยากร การต้อนรับ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ด้านที่ 2. การศึกษาการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการวัดผลการเรียนรู้ เช่นการทดสอบความรู้ การมอบหมายให้จัดทำแผน โครงการต่าง ๆ หรือการให้แก้ปัญหาตามกรณีศึกษาที่กำหนด

ด้านที่ 3. การศึกษาพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเปรียบเทียบ ก่อน-หลัง การฝึกอบรม และการติดตามผลการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ท่าทีในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 4. การศึกษาผลลัพธ์ (Result Evaluation) เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดการพัฒนาตัวนิสิตนักศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด ความรู้ เข้าใจหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถนำไปปฏิบัติกับตนเองจนก่อให้เกิดผลสำเร็จได้จริง

ภาพประกอบ 2 โมเดลการพัฒนาชุดฝึกอบรมตามแนวคิดตามแบบของ (ASTD: American Society for Training and Development: 2013)



3. ทฤษฎีและแนวคิดกระบวนการจัดกิจกรรมชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยนำการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active Learning)

การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมทั้งสามารถใช้ได้กับนักเรียนนักศึกษาทุกระดับ ทั้งการเรียนรู้เป็นรายบุคคลการเรียนรู้แบบกลุ่มเล็ก และการเรียนรู้แบบกลุ่มใหญ่ รูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ที่นิยมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการเรียนรู้ เนื้อหา เวลา และจำนวนของนักเรียน จากการสังเคราะห์ตัวอย่างรูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แบบ Active Learning ได้ดี ของ McKinney (2008), วิทวัส ดวงภูมิเมศ และวารินทร์ แก้วอุไร (2560) เยาวเรศ ภักดีจิตร (2557) สรุปได้รูปแบบหรือเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ Active Learning มีรายละเอียดย่อยดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนคิดเกี่ยวกับประเด็นที่กำหนดแต่ละคน ประมาณ 2-3 นาที (Think) จากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดกับเพื่อนอีกคน 3-5 นาที (Pair) นำเสนอความคิดความเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด (Share)

2. การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยจัดเป็นกลุ่มๆ ละ 4-6 คน สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในส่วนตน และส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review Sessions) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทบทวนความรู้และพิจารณาข้อสงสัยต่างๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ โดยครูจะคอยช่วยเหลือกรณีที่มีปัญหา

4. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนนำเกมเข้ามานำเสนอในการเรียนการสอน ซึ่งใช้ได้ทั้งในขั้นการนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นการสอน การมอบหมายงานและขั้นการศึกษาค้นคว้า

5. การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ดูวิดีโอ 5-20 นาที แล้วให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ดู อาจโดยวิธีการพูดโต้ตอบกัน การเขียน หรือ การร่วมกันสรุปเป็นรายกลุ่ม

6. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสร้างแบบทดสอบจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น ให้ผู้เรียนเขียนคำถามและตัวเลือกของคำตอบ จากเรื่องที่เรียน และผลัดกันถามตอบกับเพื่อน

7. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้อ่านกรณีตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จากนั้นให้ผู้เรียนวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ปัญหาภายในกลุ่ม แล้วนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด

8. การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด (Concept Mapping) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนออกแบบแผนผังความคิด เพื่อนำเสนอความคิดรวบยอด และความเชื่อมโยงกันของกรอบความคิด โดยการใช้เส้นเป็นตัวเชื่อมโยง อาจจัดทำเป็นรายบุคคลหรืองานกลุ่ม แล้วนำเสนอผลงานต่อผู้เรียนอื่นๆ จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคนอื่นได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

9. การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method) คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนตั้งคำถามในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นคำถามเชิงท้าทาย มุ่งเน้นพัฒนาความคิดของผู้เรียนซึ่งลักษณะคำถามตามระดับขั้นของ Bloom คือ ถามความรู้ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถตอบข้อเท็จจริงได้ เช่น ใคร (Who) อะไร (What) เมื่อไหร่ (when) ที่ไหน (where) ถามความเข้าใจเป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถอธิบายด้วยคำพูด มักใช้คำว่า อย่างไร (how) ถามการนำไปใช้ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ได้ ถามการวิเคราะห์ เป็นคำถามที่ผู้เรียนสามารถจำแนกแยกแยะเรื่องราวต่างๆ ได้ ถามการสังเคราะห์ เป็นคำถามที่ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด สรุปเป็นหลักการหรือแนวคิดใหม่ ถามการศึกษาค่า เป็นคำถามที่ให้เรียนตีคุณค่าโดยใช้ความรู้ความรู้สึก

10) การเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิค STAD (Student Teams Achievement Division)

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปราย (Discussion) การสอน (Coaching) การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เกมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Game) และการฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เน้นผู้เข้าฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง และมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

4. หลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบ 4 หลักธรรม ดังต่อไปนี้

1. อิทธิบาท 4 คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) ฉันทะ ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย
- 2) วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ความอาขยาญ แก่ล้าวกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก
- 3) จิตตะ ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อยให้ห่างไปไหน
- 4) วิมังสา ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณา ห้มันใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกิดเลย บกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลอง และคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง

2. พรหมวิหาร 4 หลักธรรมครองใจ ที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น ประกอบด้วย

- 1) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า
- 2) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์
- 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป
- 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา ไม่เอนเอียงเข้าข้างเพราะชอบ เพราะชัง เพราะหลงและเพราะกลัว

3. สังคหวัตถุ 4 หลักการสังเคราะห์ หรือหลักการยึดเหนี่ยวนำใจ และประสานความรักความสามัคคี ประกอบด้วย

- 1) ทาน เกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อ แบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว
- 2) ปิยวาจา ใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ
- 3) อัถถจริยา ร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น
- 4) สمانัตตา ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดั้นเสมอปลาย



ภาพประกอบ 3 สรุปภาพรวมการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
นิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย



ตอนที่ 2

รายละเอียดการจัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

หลักการของกิจกรรม

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีหลักการจัดการฝึกอบรม ดังนี้

1. เป็นการฝึกอบรมที่เน้นกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เป็นการฝึกอบรมที่นำแนวคิดและการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมที่เน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย
2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับการปฏิบัติจริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และแสดงพฤติกรรมตรงกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม

กลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมการฝึกอบรม

นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 มีการศึกษา 2567 จำนวน 30 รูป

บทบาทของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้ช่วย

เพื่อให้การนำชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ ได้กำหนดบทบาทของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้ช่วย ดังนี้

บทบาทของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม

1. ศึกษาเอกสารชุดฝึกอบรม ทำความเข้าใจ เนื้อหา วัตถุประสงค์ สื่อการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการดำเนินการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล เพื่อวางแผนการฝึกอบรมอย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. จัดเตรียมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อการเรียนรู้ เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปด้วยความราบรื่น เหมาะสมกับการฝึกอบรมในแต่ละชุดการเรียนรู้
3. เตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้แก่ แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แบบบันทึกการเรียนรู้ แบบสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ชี้แจงเรื่องเอกสาร การทำข้อตกลงร่วมกันกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. อำนาจความสะดวกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมการฝึกอบรม การแสดงความคิดเห็น
7. ตอบข้อซักถาม ให้ข้อสังเกต หรืออธิบายการทำกิจกรรม และสรุปประเด็นที่ได้รับจากการทำกิจกรรม เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หรือร่วมอภิปรายบางประเด็น
8. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แบบบันทึกการเรียนรู้ แบบสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้ช่วยวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม

1. ศึกษาเอกสารชุดฝึกอบรม ทำความเข้าใจ เนื้อหา วัตถุประสงค์ สื่อการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการดำเนินการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล เพื่อช่วยเหลือวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม

2. เป็นผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการฝึกอบรม ความพร้อมด้านสถานที่ สิ่งแวดล้อม สื่อ เอกสารและอุปกรณ์ต่างๆ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างราบรื่นและเหมาะสม

3. อำนวยความสะดวกให้แก่วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. ให้ความช่วยเหลือวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อเห็นสมควรหรือได้รับการร้องขอ

5. เป็นผู้สังเกตการณ์บรรยากาศของการฝึกอบรม การเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คุณลักษณะของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้ช่วย

วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้ช่วย ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จะถ่ายทอดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทั้งในด้านการพูด และการเขียน สามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งต้องใช้เทคนิคในการจัดการฝึกอบรม จิตวิทยา และศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ ช่างสังเกต มีไหวพริบดีในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำ

3. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมแก่การเป็นวิทยากร เป็นที่น่าเชื่อถือและน่าเชื่อถือ ทั้งกิริยา ท่าทาง การพูด และการแต่งกาย มีการจัดการอารมณ์ที่เหมาะสม มีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ และมีอารมณ์ขันตามสมควร มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. มีความพยายามในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีการวางแผนที่ดีทั้งเนื้อหาและลำดับขั้นตอนการนำเสนอและสามารถจัดการงานต่างๆ

5. มีความสามารถในการใช้สื่อ และนำเสนอสื่อในขณะฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้ช่วยวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม

1. มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จะถ่ายทอดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทั้งในด้านการพูด และการเขียน ช่างสังเกต มีความสามารถในการให้คำแนะนำ

3. มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทั้งกิริยา ท่าทาง การพูด และการแต่งกาย มีการจัดการอารมณ์ที่เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ ประสานงานเก่ง และ มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

บทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย)

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรแสดงบทบาท ดังนี้

1. เข้าร่วมการฝึกอบรมตรงตามเวลาที่กำหนด

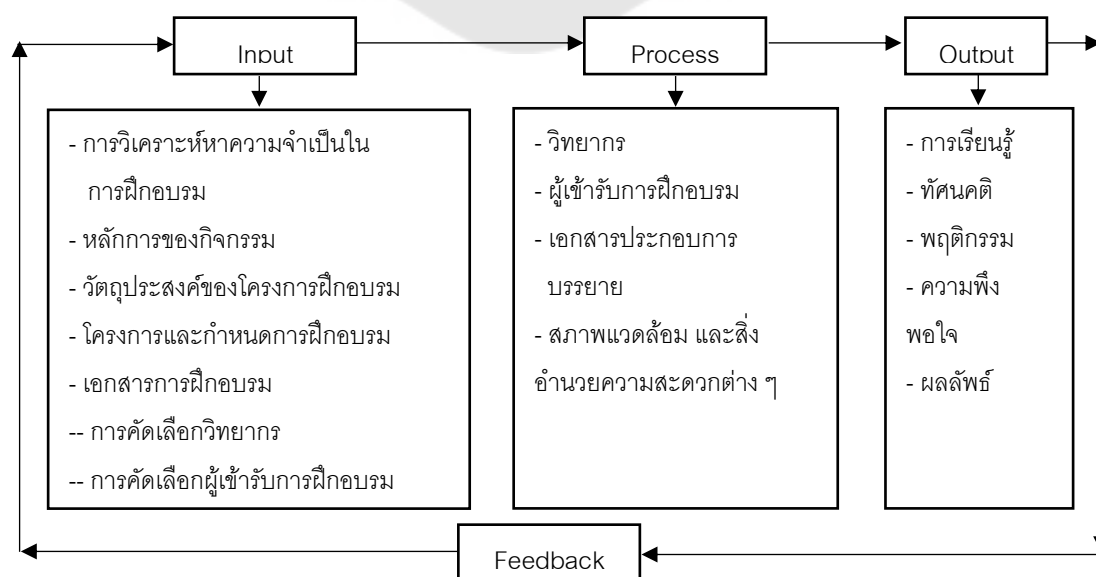
2. ร่วมแสดงความคิดเห็น อภิปราย ชัดถามข้อสงสัย เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับวิทยากรผู้นำการฝึกอบรม

3. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมในการฝึกอบรมทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

4. เคารพกติกา และรักษามารยาทในการเข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น

5. มีความซื่อสัตย์และเคารพความยุติธรรมในการประเมินตนเอง

ภาพประกอบ 4 สรุปปัจจัยสำคัญในการศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยอย่างเป็นระบบ



ตาราง 6 สรุปกิจกรรมกับกระบวนการฝึกอบรมด้วย Active Learning

กิจกรรม	Active Learning	เวลา	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
1. สร้าง ความสัมพันธ์ และ เกม "ฉันคือใคร"	1. 2. การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group) 2. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games)	30	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด สัมพันธ์ภาพที่ดี มีความคุ้นเคยกัน ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม สร้าง บรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรม สร้าง และสร้างทักษะการคิดเร็ว จดจำ แม่น
2. การให้ความรู้ เกี่ยวกับการ คำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think- pair-share) 2. การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method)	30	ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล
3. พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think- pair-share)	60	ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำ ประยุกต์ใช้และเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
4. Explore your Values สำรวจ คุณค่าของคุณ	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think- pair-share) 2. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) 3. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้าง แบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions) 4. การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method)	60	ได้คิด วิเคราะห์ ทำตามความรู้สึก ตามสัญชาตญาณของตนเอง แทนที่จะคิดมากเกินไปและค้นหา คุณค่าที่ "ถูกต้อง" การไตร่ตรอง สนทนาเกี่ยวกับคุณค่าส่วนบุคคล และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล
5. การให้ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think- pair-share)	30	ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 6 (ต่อ)

กิจกรรม	Active Learning	เวลา	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
6. การให้ความรู้ เกี่ยวกับการกระตุ้น ทางปัญญา	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share)	30	ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา
7. “Leadership Pizza”	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) 2. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) 3. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้าง แบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions)	60	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ปัญญา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี การคิดวิเคราะห์ถึงตัวเองว่ามี ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ ด้านผู้นำมากน้อยเพียงใด แสดงออกถึงความเป็นผู้นำใน ตนเอง และสามารถนำไปใช้ให้ เกิดประสิทธิผลได้
8. การให้ความรู้ เกี่ยวกับการสร้าง แรงบันดาลใจ	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน ความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) 1. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies)	30	ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรง บันดาลใจ
9. อธิปไตย 4 กับ การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies) 2. การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos)	60	ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักอภิปรัชญา 4 สามารถ นำประยุกต์ใช้และเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ

ตาราง 6 (ต่อ)

กิจกรรม	Active Learning	เวลา	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
10. Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) 2. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) 3. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions)	60	ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้พัฒนาสติปัญญากระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างมีระบบแบบแผนสามารถนำหลักการเป็นผู้นำในแต่ละข้อไปใช้ประยุกต์ให้เข้ากับองค์กร หน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share)	30	ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์
12. สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share)	60	ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ 4 สามารถนำประยุกต์ใช้และเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
13. Letter from the Future จดหมายจากอนาคต	1. การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) 2. การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) 3. การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions)	60	ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และความคิดสร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยความอดทนและความพยายามให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

โครงสร้างกิจกรรมการฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมจากการพิจารณาลำดับของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .336– 344 หรือ 4 ลำดับแรกเรียงจากมากไปหาน้อย คือ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individuallized Consideration) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational amotivation) และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) โดยสัมพันธ์กับระยะเวลาของกิจกรรม และปริมาณของเนื้อหาของกิจกรรม โดยเทคนิคในการจัดกิจกรรม คือการใช้แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning 10 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share) 2) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group) 3) การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review Sessions) 4) การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) 5) การเรียนรู้แบบวิเคราะห์ วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos) 6) การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions) 7) การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies) 8) การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด (Concept Mapping) 9) การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method) และ 10) การเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิค STAD (Student Teams Achievement Division) ประกอบด้วย 13 กิจกรรม โดยมีลำดับหัวข้อกิจกรรม รวมเวลาร่วมการฝึกอบรม 12 ชั่วโมง ดังนี้

ตาราง 7 สรุปหน่วยการเรียนรู้ฝึกอบรบ และกิจกรรมการเรียนรู้ฝึกอบรบ

หน่วยการเรียนรู้ฝึกอบรบที่ 1 บทนำเข้าสู่การเรียนรู้ฝึกอบรบ			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการเรียนรู้ฝึกอบรบ	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร"	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมี ความคุ้นเคยกันอย่างรวดเร็ว ในการทำควมรู้จักกันด้วย ความจริงใจ 2. เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรบ ฝึกหัดให้เป็นคนที่มีทักษะ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. เพื่อให้เกิดความ สนุกสนานเป็นการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการ ฝึกอบรบ 4. เพื่อฝึกการเป็นผู้ที่รู้จัก สังเกตและจดจำ	1. การพัฒนาทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ 2. เกม "ฉันคือใคร" 3. การสังเกตและจดจำ 4. การฝึกปฏิบัติงานในเวลา จำกัด 5. การอภิปราย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 การให้ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรบ ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การบรรยาย, วิดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการ คำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	การบรรยาย, วิดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 พรหมวิหาร 4 กับ การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ความรู้เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 สร้างความรัก ความสามัคคี ยกระดับความรู้ ความสามารถ พัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นที่ ยอมรับของผู้อื่น เป็นต้นแบบที่ดี และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การบรรยาย, วิดีทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง	60 นาที
กิจกรรมที่ 3 Explore your Values สำรวจ คุณค่าของคุณ	เพื่อสำรวจว่าคุณค่าที่สำคัญที่สุด สำหรับพวกเขาคืออะไร แบบฝึกหัดนี้ทำขึ้นด้วย สัญลักษณ์และรวดเร็วเพื่อ กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำ ตามความรู้สึกตามสัญลักษณ์ ของตนเองแทนที่จะคิดมาก เกินไปและค้นหาคุณค่าที่ "ถูกต้อง" แบบฝึกหัดนี้เหมาะ สำหรับการเริ่มต้นการ ไตร่ตรองและสนทนาเกี่ยวกับ คุณค่าส่วนบุคคล	การบรรยาย, การ สังเกต, การจดจำ, การ ตอบคำถาม การฝึก ปฏิบัติงานในเวลา จำกัด การประเมิน และ การอภิปรายผล	60 นาที

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการกระตุ้น ทางปัญญา	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	การบรรยาย, วีดิทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 Leadership Pizza	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับการ พัฒนาภาวะผู้นำ การกระตุ้น ทางปัญญา เพิ่มทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ปัญญาจนสามารถนำไปสู่ การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิด ประสิทธิผล แบบฝึกหัดนี้ สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ระตรองถึงมิติต่างๆ ของทักษะและทัศนคติที่พวก เขาต้องการเพื่อที่จะเป็นผู้นำ	การบรรยาย, การ สังเกต, การจดจำ, การ ตอบคำถาม การฝึก ปฏิบัติงานในเวลา จำกัด การประเมิน และ การอภิปรายผล	30 นาที

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการฝึกอบรม	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการสร้าง แรงบันดาลใจ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	การบรรยาย, วีดิทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 อิทธิบาท 4 กับการ สร้างแรงบันดาลใจ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักอิทธิ บาท 4 สร้างแรงจูงใจ ความ เชื่อมั่น มุ่งมั่นในการพัฒนา ภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมาย และ ความสำเร็จ	การบรรยาย, วีดิทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง	60 นาที
กิจกรรมที่ 3 Leadership Envelopes ของ จดหมายแห่งความ เป็นผู้นำ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ฝึกหัดพัฒนาศักยภาพด้าน การคิดวิเคราะห์ เพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ มองการไกล เพื่อ สร้างความเชื่อมั่นในกับ องค์กร บุคคลอื่น ให้ยอมรับ ในตนเอง	การบรรยาย, การ สังเกต, การจดจำ, การตอบคำถาม การ ฝึกปฏิบัติงานในเวลา ที่จำกัด การประเมิน และการอภิปรายผล	60 นาที

ตาราง 7 (ต่อ)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์			
ชื่อกิจกรรม	วัตถุประสงค์	เทคนิคการเรียนรู้	ระยะเวลา
กิจกรรมที่ 1 การให้ความรู้ เกี่ยวกับการมี อิทธิพลอย่าง อุดมการณ์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ ด้านการมีอิทธิพลอย่าง อุดมการณ์	การบรรยาย, วีดิทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย	30 นาที
กิจกรรมที่ 2 สังคหวัด 4 กับ การมีอิทธิพล อย่างอุดมการณ์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้เกี่ยวกับ หลักสังคหวัด 4 สร้างความ เลื่อมใส ศรัทธาในการ ประพฤติปฏิบัติตน และเป็น ต้นแบบในการนำเอาหลักธรรม ไปถ่ายทอด ปลุกฝังให้กับคน อื่นได้เรียนรู้ตาม และเห็น คุณค่าของหลักสังคหวัด 4 เพื่อเสริมสร้างพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษา	การบรรยาย, วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย	60 นาที
กิจกรรมที่ 3 Letter from the Future จดหมาย จากอนาคต	เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาทำและสิ่ง ที่พวกเขาต้องทำจะต้อง ประสบปัญหาในภายหลังเมื่อ สมาชิกในทีมเริ่มนำคำสั่งทั่วไป มาใช้ตามสมมติฐานของแต่ละ บุคคล เพื่อช่วยให้ทีมเริ่มต้นได้ อย่างถูกต้อง นี่คือการบวกร ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การบรรยาย, การสังเกต, การ จดจำ, การตอบคำถาม การฝึก ปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด การ ประเมิน และการอภิปรายผล	60

ระยะเวลาการฝึกอบรม

การดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย จำนวน 12 ชั่วโมง

สถานที่ในการฝึกอบรม

สถาบันมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ขั้นตอนในการฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทุกคนจะมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม โดยมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการฝึกอบรม

เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการฝึกอบรม โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมและผู้ช่วยจัดเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เอกสารประกอบการฝึกอบรม รวมถึงการติดต่อประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ขั้นดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วย

2.1 ผู้วิจัยจัดปฐมนิเทศชี้แจงการจัดฝึกอบรม เอกสาร ใบงานกิจกรรม แบบบันทึกการเรียนรู้ และแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

2.3 วิทยากรผู้ฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมด้วยการบูรณาการใน 2 ลักษณะ ดังนี้

2.3.1 การบรรยาย

2.3.2 การบรรยายเชิงปฏิบัติการ

2.4 ผู้วิจัยปัจฉิมนิเทศ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พุดคุยถึงความรู้สึกและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม

3. ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม

3.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

3.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึกการเรียนรู้ แบบสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัย สงฆ์ไทย และใบงานกิจกรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของ ชุดฝึกอบรม

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายภาพโปรเจคเตอร์พร้อมจอรับภาพ
2. เอกสารประกอบการทำกิจกรรมต่างๆ และใบงานกิจกรรมทุกกิจกรรม
3. ไฟล์ Power Point และ วิดีทัศน์
4. กระดาษ A4

5. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการเรียนรู้ แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย แบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และ แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบ Active Learning มีรูปแบบหรือ เทคนิคการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ได้แก่

- 1) การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด หรือเทคนิคคู่คิด (Think-pair-share)
- 2) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group)
- 3) การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review Sessions)
- 4) การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games)
- 5) การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos)
- 6) การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student Generated Exam Questions)
- 7) การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze Case Studies)
- 8) การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด (Concept Mapping)
- 9) การสอนโดยใช้คำถาม (Questioning Method)

รวมทั้งวิธีการบรรยาย, วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย กำหนดการวัดและประเมินผลเป็น 2 ส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแบบประเมิน ความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเกิดการตระหนัก ใส่ใจ สนใจ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. ก่อนการเข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบประเมินความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีลักษณะเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert,1967) จำนวน 20 ข้อ

2. หลังการทำกิจกรรมทุกวันของการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้แบบ สังเกตพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นในกลุ่ม

3. หลังการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมประมาณ 1 สัปดาห์ (Follow Up) เพื่อ ติดตามผล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบ ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นชุด เดียวกับก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการ ฝึกอบรม หลังการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมประมาณ 1 สัปดาห์ โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจ ต่อการอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูน

ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เกณฑ์การประเมินผล

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การประเมินการจัดฝึกอบรม ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. คะแนนเฉลี่ยรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลไทย หลังเข้าร่วมการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมการฝึกอบรม

2. คะแนนเฉลี่ยรวมของระดับพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกมากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับมาก
3 หมายถึง	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับน้อย
1 หมายถึง	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม

คะแนนเฉลี่ยรวมของความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมมากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับมาก
3 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับน้อย
1 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมฝึกอบรมในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3

แผนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นการรวบรวม แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และนำมาบูรณาการอย่างสอดคล้อง เพื่อสร้างกิจกรรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับเป็นแนวทางหนึ่งในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมครั้งนี้ประกอบด้วยกิจกรรมฝึกอบรม 13 กิจกรรม รวมเวลาการฝึกอบรมประมาณ 12 ชั่วโมง ดังนี้

ปฐมนิเทศ		ระยะเวลา 30 นาที
หน่วยการฝึกอบรมที่ 1 บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม		ระยะเวลา 60 นาที
กิจกรรมที่ 1	สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร"	ระยะเวลา 30 นาที
กิจกรรมที่ 2	การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระยะเวลา 30 นาที
หน่วยการฝึกอบรมที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		ระยะเวลา 120 นาที
กิจกรรมที่ 1	การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระยะเวลา 30 นาที
กิจกรรมที่ 2	พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระยะเวลา 30 นาที
กิจกรรมที่ 3	Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ	ระยะเวลา 60 นาที
หน่วยการฝึกอบรมที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา		ระยะเวลา 90 นาที
กิจกรรมที่ 1	การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา	ระยะเวลา 30 นาที
กิจกรรมที่ 2	"Leadership Pizza"	ระยะเวลา 60 นาที
หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ		ระยะเวลา 120 นาที
กิจกรรมที่ 1	การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ	ระยะเวลา 30 นาที
กิจกรรมที่ 2	อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ	ระยะเวลา 60 นาที
กิจกรรมที่ 2	Leadership Envelopes	ระยะเวลา 60 นาที
หน่วยการฝึกอบรมที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์		ระยะเวลา 120 นาที
กิจกรรมที่ 1	การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	ระยะเวลา 30 นาที
กิจกรรมที่ 2	สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	ระยะเวลา 60 นาที
กิจกรรมที่ 3	Letter from the Future	ระยะเวลา 60 นาที
ปัจฉิมนิเทศ		ระยะเวลา 120 นาที
รวม		ระยะเวลา 12 ชั่วโมง

กำหนดการฝึกอบรม
**"ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 นิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย"**
 วันที่ 5 - 6 พฤศจิกายน 2567
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

วันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567

09.00 - 09.30 น.	ลงทะเบียน
09.30 - 10.00 น.	ปฐมนิเทศ
	ทีมวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมแนะนำตัว และกล่าวต้อนรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
10.00 - 10.30 น.	หน่วยการฝึกอบรมที่ 1 : บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม
	กิจกรรมที่ 1 : สร้างความสัมพันธ์ภาพร่วมกันและเกม "ฉันคือใคร"
10.30 - 11.00 น.	กิจกรรมที่ 2 : การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
11.00 - 12.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน / รับประทานอาหาร
12.00 - 14.00 น.	หน่วยการฝึกอบรมที่ 2
	กิจกรรมที่ 1 : การให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล
	กิจกรรมที่ 2 : พรหมวิหาร 4
	กิจกรรมที่ 3 : Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ
14.00 - 15.30 น.	หน่วยการฝึกอบรมที่ 3
	กิจกรรมที่ 1 : การให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา
	กิจกรรมที่ 2 : "Leadership Pizza"
15.30 - 16.00 น.	สรุปการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดจากกิจกรรม

วันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567

09.00 - 09.30 น.	ลงทะเบียน
09.30 - 11.00 น.	หน่วยการฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 1 : การให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมที่ 2 : อธิธิบาท 4 กิจกรรมที่ 3 : Leadership Envelopes
11.00 - 12.00 น.	พักรวายเป็นอาหารเพล / รับประทานอาหาร
12.00 - 14.00 น.	หน่วยการฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 1 : การให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพล อย่างอุดมการณ์ กิจกรรมที่ 2 : สังคหสังฤ 4 กิจกรรมที่ 2 : Letter from the Future
14.00 - 16.00 น.	ปัจฉินิเทศ - สรุปการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดจากกิจกรรม - รับฟังข้อคิดเห็นพร้อมข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบประเมินความรู้หลักการเข้ารับการฝึกอบรม - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม - ปัจฉินิเทศ ปิดการฝึกอบรม

ปฐมนิเทศ

ระยะเวลา 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติ วัน เวลา สถานที่ ของ การฝึกอบรม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดสัมพันธภาพที่ดี สร้างความคุ้นเคยกับวิทยากรผู้นำ การฝึกอบรม วิทยากรผู้ช่วย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น โดยการทักทายและแนะนำตัว
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบเกณฑ์การประเมินการทำกิจกรรมในการ ฝึกอบรม

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

1. กระดาษทำป้ายชื่อ ปากกาเมจิก เข็มกลัด
2. แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

1. วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมพบผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทักทาย และต้อนรับเข้าสู่การ ฝึกอบรม
2. วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนทำป้ายชื่อ เพื่อให้สะดวก ในการติดต่อสื่อสารระหว่างการฝึกอบรม
3. วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสร้างข้อตกลงในการทำ กิจกรรมร่วมกัน ได้แก่ การแบ่งกลุ่ม การตั้งชื่อกลุ่ม ระเบียบวินัยในการทำกิจกรรมรวมกลุ่ม
4. วิทยากรผู้นำการอบรมเก็บแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษา มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

- ร่วมกันสรุปหาแนวทางการฝึกอบรม เพื่อความเข้าใจตรงกัน

หน่วยการฝึกอบรมที่ 1 บทนำเข้าสู่การฝึกอบรม สาระสำคัญ

ระยะเวลา 60 นาที

จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรับตัว ส่งเสริมให้มีโอกาสทำความรู้จักกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน เสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ง่ายต่อการเข้าถึง ทำลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล เห็นพฤติกรรมที่เป็นมุมมองใหม่ กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมในการฝึกอบรมร่วมกัน ทราบถึงระเบียบการปฏิบัติระหว่างการฝึกอบรม และเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญของการฝึกอบรม



กิจกรรมที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร"

ระยะเวลา 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความคุ้นเคยกันอย่างรวดเร็วในการทำความรู้จักกันด้วยความจริงใจ
2. เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกหัดให้เป็นคนที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
3. เพื่อให้เกิดความสนุกสนานเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรม
4. เพื่อฝึกการเป็นผู้ที่รู้จักสังเกตและจดจำ

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

1. กระดาษขนาด 4 x 8 นิ้ว เท่าจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม
2. ดินสอคนละ 1 แท่ง
3. เข็มกลัดคนละ 1 อัน

เทคนิคการฝึกอบรม

1. การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
2. เกม "ฉันคือใคร"
3. การสังเกตและจดจำ
4. การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด
5. การอภิปราย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

1. แจกกระดาษ ดินสอ และเข็มกลัดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. แนะนำกิจกรรมเพื่อทำให้คนอื่น ๆ ได้รู้จักเรามากขึ้น โดยขอให้เขียนเรื่องราวเกี่ยวกับตัวเองที่สำคัญ 5 ข้อ ลงในกระดาษที่แจก ใช้เวลา 10 นาที ขอให้เขียนให้ชัด อ่านง่าย เพื่อให้ผู้อื่นอ่านได้และจะให้รู้จักคุ้นเคยกันยิ่งขึ้น บนหัวกระดาษให้ทุกคนเขียนว่า **"ฉันคือใคร"**
3. พอครบ 10 นาที ให้ทุกคนใช้เข็มกลัดกลัดกระดาษติดไว้กับหน้าอกเสื้อของตน
4. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเดินไปรอบๆ ห้องแบบเดียวกับงานค็อกเทลโดยห้ามพูดกัน แต่ให้อ่านข้อความในแผ่นกระดาษเท่านั้น
5. บอกให้ผู้ฝึกอบรมย้ายจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งทุกๆ 2 นาที และพยายามอ่านให้ได้จำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ใน 10 นาที

6. หลักจาก 10 นาที ให้ทุกคนไปหาบุคคลที่ตนสนใจแล้วสนทนากัน อาจจะรวมเป็นกลุ่มที่มากกว่า 2 คนก็ได้

7. วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมสรุปตามวัตถุประสงค์

ประเด็นที่ควรได้รับการทำกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดสัมพันธภาพที่ดี มีความคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม สร้างบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรม และสร้างทักษะการคิดเร็ว จดจำแม่น

กาวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



กิจกรรมที่ 2 ให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะเวลา 30 นาที

สาระสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคมอ้างอิงแนวคิดของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994: p. 44) มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration มีองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงบารมี (Charismatic behavior) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจให้ผู้ตามเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นได้ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นที่นิยมชมชอบได้รับความเคารพและความไว้วางใจ ผู้ตามจะหาเอกลักษณ์จากผู้นำและต้องการเลียนแบบ สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขึ้นมาก็คือ การคิดถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการมาก่อนความต้องการของตนเองผู้นำจะแบ่งปันความเสี่ยงกับผู้ตามและเห็นพ้องซึ่งกันและกันแทนที่จะทำตามใจของตนเอง ผู้นำสามารถถูกตรวจสอบในการทำสิ่งที่ถูกต้องได้และแสดงมาตรฐานของการขึ้นทางจริยธรรมและศีลธรรมที่สูง ผู้นำหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและเพียงแต่เมื่อต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้างโดยจัดให้งานของผู้ตามมีความสำคัญและท้าทาย กระตุ้นความมุ่งมั่นของกลุ่ม แสดงความกระตือรือร้นและมีการมองโลกในแง่ดีผู้นำ ให้ผู้ตามเกี่ยวข้องในการร่วมคิดถึงสถานการณ์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวังที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนซึ่งผู้ตามต้องการเผชิญ ทำให้ผู้ตามผูกพันในเป้าหมาย มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการถาม

ข้อสมมติฐาน การทบทวนปัญหา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในสถานการณ์เดิม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิกต่อสาธารณชน กระตุ้นให้ผู้ตามมีแนวคิดใหม่ ๆ และใช้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา ผู้ตามถูกสนับสนุนให้พยายามใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ และความคิดของพนักงานจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ด้วยเหตุผลที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมการใช้สติปัญญาและความมีเหตุผลของผู้ตาม

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จและการเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลโดยมีการกระทำเช่น การฝึกสอนและควบคุม ผู้ตามและผู้ร่วมงานให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีระดับศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการพิจารณาส่วนบุคคลจะถูกนำมาใช้เช่น การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ร่วมกับบรรยากาศที่สนับสนุน ยอมรับในความแตกต่างในความต้องการและความปรารถนาของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น สมาชิกบางคนได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระมากขึ้น มีการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัวเช่น ผู้นำสามารถจดจำการพูดจากกับสมาชิกในครั้งก่อนได้ ซึ่งเป็นการตระหนักถึงความสำเร็จส่วนบุคคลและมองบุคคลโดยรวมมากกว่าที่จะเป็นเพียงพนักงานธรรมดาเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาผู้ตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายจะถูกสังเกตว่าผู้ตามต้องการการชี้แนะช่วยเหลือหรือศึกษาความก้าวหน้าโดยที่ผู้ตามจะรู้สึกดีกว่าตนเองถูกตรวจสอบ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดีทัศน์ ประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และร่วมแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กาวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หมายเหตุ: ประเด็นเพิ่มเติมเสริมความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I) ประกอบด้วย

1. Idealized Influence (เป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่ดี) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นต้นแบบที่ดี เพื่อสร้างเม็ดเงินที่ดี ทั้งด้านการแสดงออก การคิด เพื่อสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นจากทีมงาน หากเคยได้ยินสุภาษิต การทำงานที่ว่า "หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก" ก็คงอธิบายองค์ประกอบข้อแรกนี้อย่างชัดเจน

2. Inspirational Motivation (เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ) การสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เรื่องของ ความเก่ง ความสามารถอย่างเดียว แต่มันเป็นเรื่องของใจ กำลังใจด้วย เพราะฉะนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถสร้างพลังบวกเพื่อกระตุ้นและเค้นศักยภาพให้เกิดพลัง เกิดแรงบันดาลใจให้เอาชนะทุกปัญหาและอุปสรรค เพื่อพาทีมพาองค์กรไปสู่จุดหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้ให้ได้

3. Intellectual Stimulation (กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทุกสถานการณ์) "การเรียนรู้" นำไปสู่ "การเปลี่ยนแปลง" "การเปลี่ยนแปลง" นำไปสู่ "การพัฒนาให้ดีขึ้น" ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อ กระตุ้นให้ทีมงานกล้าที่จะคิด กล้าที่จะนำเสนอไอเดีย ในสิ่งที่แตกต่างแม้ในสถานการณ์ที่ผิดปกต ทีมงานผิดพลาดก็ควรเลือกที่จะ "แนะนำพัฒนา" มากกว่า ที่จะมา "ต่อว่า บ่นทอนกำลังใจ" ทีมงาน

เพราะฉะนั้น Keyword ที่สำคัญในองค์ประกอบนี้คือผู้นำต้อง #ใจกว้าง #เปิดใจรับฟัง #สนับสนุน ส่งเสริมสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน

4. Individualized Consideration (เข้าใจลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล) "การเปลี่ยนแปลง" ทำให้เกิด "ความหลากหลาย" สิ่งที่จะรับมือความหลากหลายได้นั้น คือ "ความยืดหยุ่น" ผู้นำต้องเข้าใจลักษณะเฉพาะและความเป็นไปที่แตกต่างกันหลากหลายของคน ซึ่งต้องรู้จักแข็ง ความชอบ สไตล์การทำงาน ทักษะพรสวรรค์ ของทีมงานในแต่ละคนเพื่อจะเลือกรูปแบบหรือวิธีบริหารจัดการที่ ยืดหยุ่น ไปตามคุณลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล ทั้งในการจับคู่งาน การมอบหมายงาน แม้กระทั่งในมุมของการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลก็มีวิธีที่ต่างกัน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำการเน้นการพัฒนาและการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้และฝึกฝน พัฒนาตนเอง ด้านความรู้ ความสามารถ มีความมั่นคง และความก้าวหน้า โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนางาน และผู้นำมีบทบาทเหมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ แสดงให้เห็นความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโต ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่ และผู้ตามสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

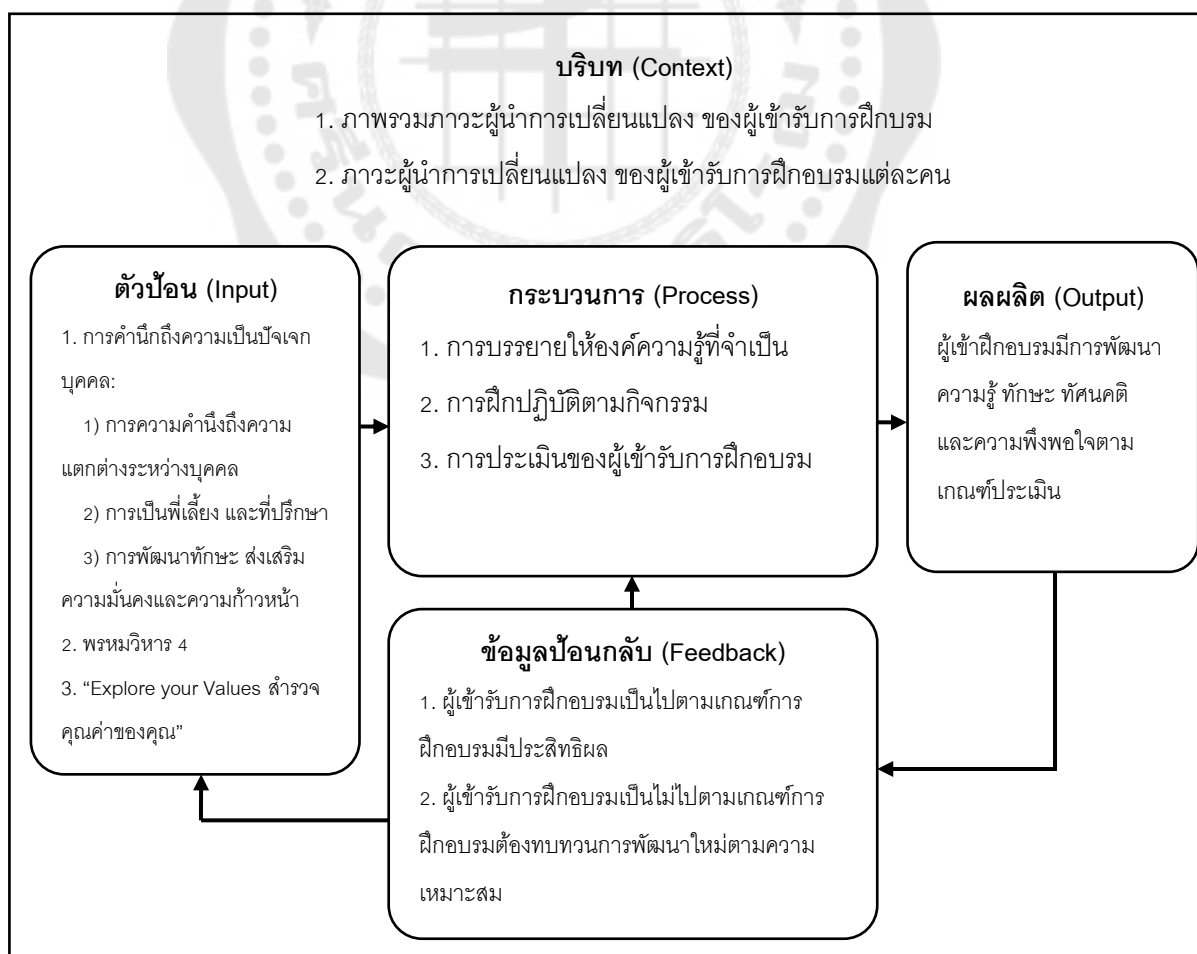
ภาพประกอบ 8 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1 การความ คำนึงถึงความ แตกต่างระหว่าง บุคคล	ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม
2 การเป็นพี่เลี้ยง และที่ปรึกษา	ผู้นำทำบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูง
3. การพัฒนา ทักษะ ส่งเสริม ความมั่นคงและ ความก้าวหน้า	ผู้นำส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ความมั่นคงและความก้าวหน้า

กิจกรรมที่ 1 ให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ระยะเวลา 30 นาที สาระสำคัญ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำการเน้นการพัฒนาและการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ทัศนคติอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้และฝึกฝน พัฒนาตนเอง ด้านความรู้ ความสามารถ มีความมั่นคง และความก้าวหน้า โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนางาน และผู้นำมีบทบาทเสมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ แสดงให้เห็นความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโต ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่ และผู้ตามสามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพประกอบ 9 การบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และร่วมแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

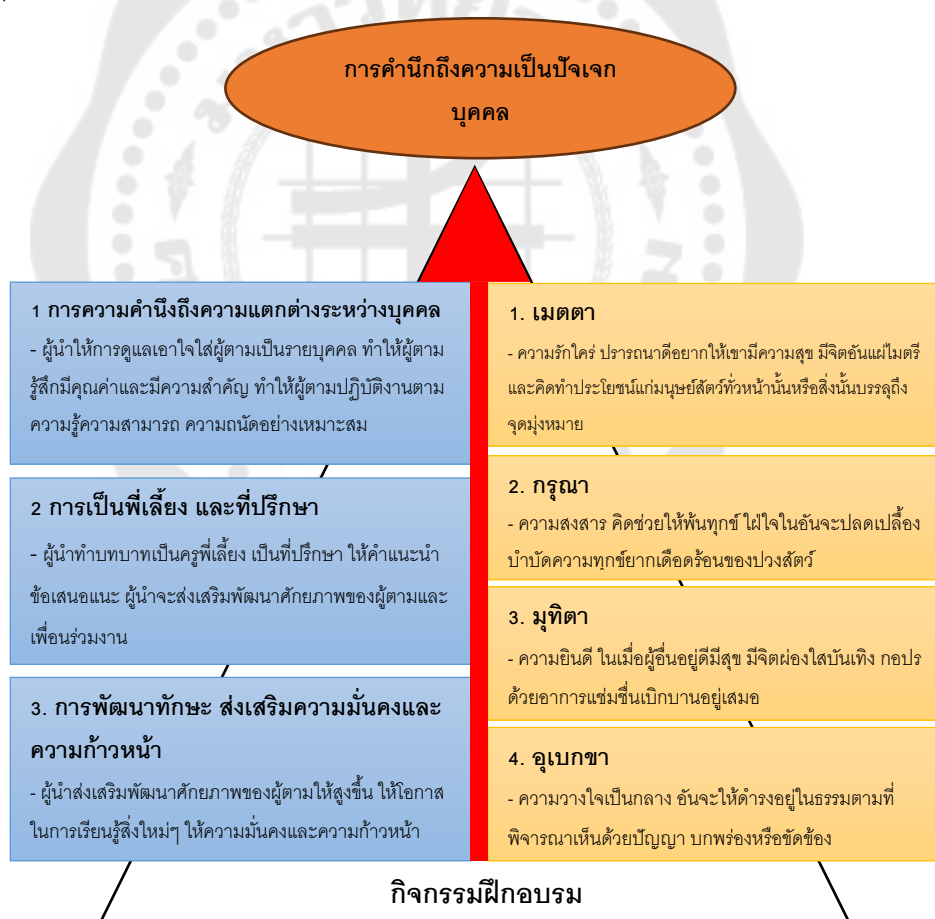
กาวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 2 พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ระยะเวลา 60 นาที สาระสำคัญ

หลักพรหมวิหาร 4 สร้างความรัก ความสามัคคีในหน่วยงาน องค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้อื่น เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม มีความอดทน และมีความสามารถผู้นำมีบทบาทเหมือนครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตาม ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ภาพประกอบ 10 โมเดลกิจกรรมฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้นำ และหัวหน้างานหน่วยต่างๆ ได้ การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาพัฒนาและบริหารองค์กร และบุคลากรแล้ว จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุข สร้างความรัก ความสามัคคี พัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ช่วยให้งานบรรลุผลในสถานที่ทำงาน และการทำงานร่วมกันคนอื่นอย่างมีความสุข

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 จากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้น สาระประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 และการบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านปัจเจกบุคคล

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำประยุกต์ใช้และเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก อันประกอบด้วยเมตตา หมายถึง นิสิตนักศึกษาที่มีจิตอันประกอบด้วยความรัก ความเมตตา นำเอาใส่ใจ ดูแล สนับสนุนการทำงานของผู้อื่นหรือเพื่อนร่วม ให้คำแนะนำด้วยความเมตตา และปรารถนาดี สร้างบรรยากาศความสุขด้านการทำงาน

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก อันประกอบด้วยกรุณา หมายถึง นิสิตนักศึกษาสรางกำลังใจ คอยให้ความช่วยเหลือ ชื่นชม และคำปรึกษาหากการทำงานเกิดอุปสรรค ควรสอบถามปัญหา ชี้แนะแนวทางแก้ไข ไม่ปล่อยให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก อันประกอบด้วยมุทิตา หมายถึง นิสิตนักศึกษา เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามประสบความสำเร็จในเรื่องราว หรือเรื่องต่างๆ ควรแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ เพื่อให้ผู้ตามเห็นถึงความใส่ใจที่มีต่อพวกเขา

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก อันประกอบด้วยอุเบกขา หมายถึง นิสิตนักศึกษา การรู้จักวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการทำงาน ไม่เอนเอียง ให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกัน และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการณ์มีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



กิจกรรมที่ 3 “Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ”

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

“Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ” เป็นแบบฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสำรวจว่าคุณค่าที่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขาคืออะไร แบบฝึกหัดนี้ทำขึ้นด้วยสัญญาณและรวดเร็วเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำตามความรู้สึกตามสัญญาณของตนเองแทนที่จะคิดมากเกินไปและค้นหาคุณค่าที่ “ถูกต้อง” แบบฝึกหัดนี้เหมาะสำหรับใช้ในการเริ่มต้นการไตร่ตรองและสนทนาเกี่ยวกับคุณค่าส่วนบุคคล

ภาพประกอบ 11 โมเดลกิจกรรม “Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ”



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ริเริ่มการสะท้อนและการสนทนาเกี่ยวกับค่านิยมส่วนบุคคล

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

การบรรยายขั้นตอนและวิธีการ โพสต์อิท ปากกาหรือปากกาเมจิก

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, การสังเกต, การจดจำ, การตอบคำถาม และการฝึกปฏิบัติงานในเวลา

จำกัด

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 1: แจกกระดาษโน้ตให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

ขั้นตอนที่ 2:

ขอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนสิ่ง 10 อย่างในชีวิตที่พวกเขาให้ความสำคัญมากที่สุด 1 อย่างต่อ 1 แผ่น โดยเขียนเป็นค่าต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง แทนที่จะเขียนชื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ให้เขียนลงไป เช่น “มิตรภาพ” “ครอบครัว” หรือ “ความซื่อสัตย์” ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญในความสัมพันธ์กับบุคคลนั้น

ขั้นตอนที่ 3:

เมื่อทุกคนมีกระดาษโน้ต 10 ชิ้นแล้ว ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางกระดาษโน้ตออกไปข้างหน้าเพื่อให้พวกเขาเห็นได้ชัดเจนและมองเห็นภาพรวมได้ดี

ขั้นตอนที่ 4:

บอกผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าตอนนี้พวกเขามีเวลา 30 วินาทีในการเลือกกระดาษโน้ต 3 ชิ้นที่ไม่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขา และทิ้งมันไป กำหนดเวลาอย่างเคร่งครัดและอย่าให้เวลาพวกเขามากขึ้นแม้ว่าจะจำเป็นก็ตาม พวกเขาต้องใช้สัญชาตญาณ

ขั้นตอนที่ 5:

ทำซ้ำขั้นตอนสุดท้าย โดยให้เวลาพวกเขา 20 วินาทีในการทิ้งกระดาษโน้ตอีก 2 ชิ้น

ขั้นตอนที่ 6:

และสุดท้าย ทำซ้ำขั้นตอนสุดท้าย โดยให้เวลา 20 วินาทีในการทิ้งกระดาษอีก 2 แผ่น ตอนนี้กระดาษโน้ต 3 แผ่นควรมีค่าที่สำคัญที่สุด 3 ค่า

ขั้นตอนที่ 7:

ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเวลา 15 นาทีในการไตร่ตรองเป็นรายบุคคล จากนั้นให้เวลา 30 นาทีในการไตร่ตรองเป็นคู่หรือกลุ่มละ 3 คนเกี่ยวกับคำถามต่อไปนี้:

ฉันรู้สึกอย่างไรกับค่านิยมที่ฉันได้มา มันถูกคาดหวังหรือทำให้ฉันประหลาดใจ

ค่านิยมเหล่านี้แสดงออกมาอย่างไรในชีวิตประจำวันของฉัน

ฉันได้ดำเนินการใดบ้างเพื่อดำเนินชีวิตตามค่านิยมเหล่านี้

ฉันอยากดำเนินการใดบ้างเพื่อดำเนินชีวิตตามค่านิยมเหล่านี้

หมายเหตุ: การกระทำเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกลับไปยังแผนปฏิบัติการ โดยใช้การกระทำในชีวิตประจำวันเพื่อดำเนินชีวิตและทำงานอย่างรอบด้านมากขึ้น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้คิด วิเคราะห์ ทำตาม ความรู้สึกตามสถานการณ์ของตนเองแทนที่จะคิดมากเกินไปและค้นหาคุณค่าที่ "ถูกต้อง" การ ไตร่ตรอง สนทนาเกี่ยวกับคุณค่าส่วนบุคคล และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการ ฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม



หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ การใช้หลักเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามรู้สึกว่ายปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดี จะแก้ปัญหาพร้อมกัน มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยน ความรู้ อย่างเป็นอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ตามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ภาพประกอบ 5 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1 การมี ความคิด สร้างสรรค์	ผู้นำมีกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
2 การคิดทำ ทลายปัญหา	ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดรู้สึกว่ายปัญหาเป็นถึงความท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามกล้าคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ
3. การมี อิสระทาง ความคิด	ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยนความรู้ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

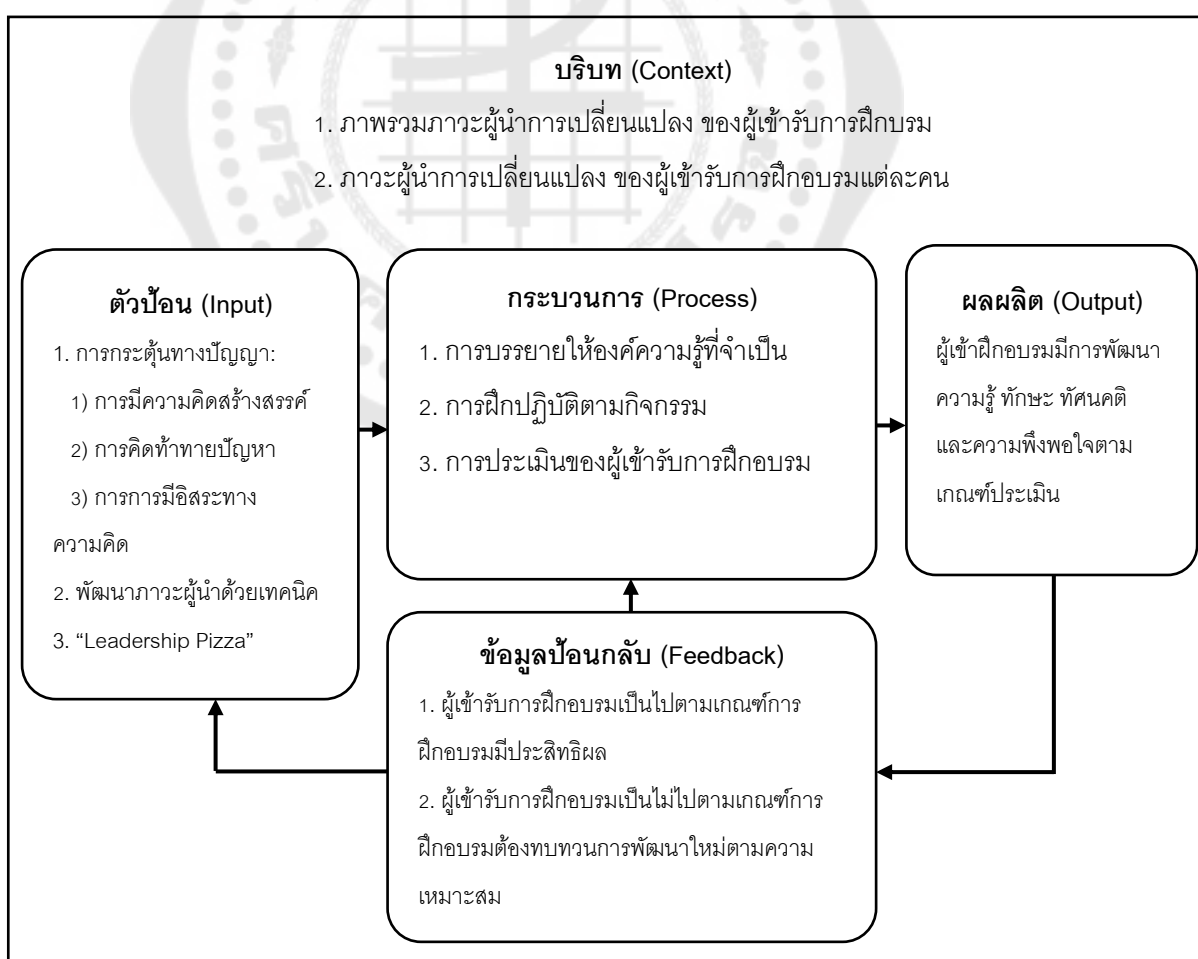
กิจกรรมที่ 1 ให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา

ระยะเวลา 30 นาที

สาระสำคัญ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ การใช้หลักเหตุผล กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดี จะแก้ปัญหาร่วมกัน มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา และหาโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยน ความรู้เป็นอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ตามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ภาพประกอบ 6 การบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทาง
ปัญญา (Intellectual Stimulation)

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วิดีทัศน์ Power Point ประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และร่วมแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทาง
ปัญญา

กาวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการ
ฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

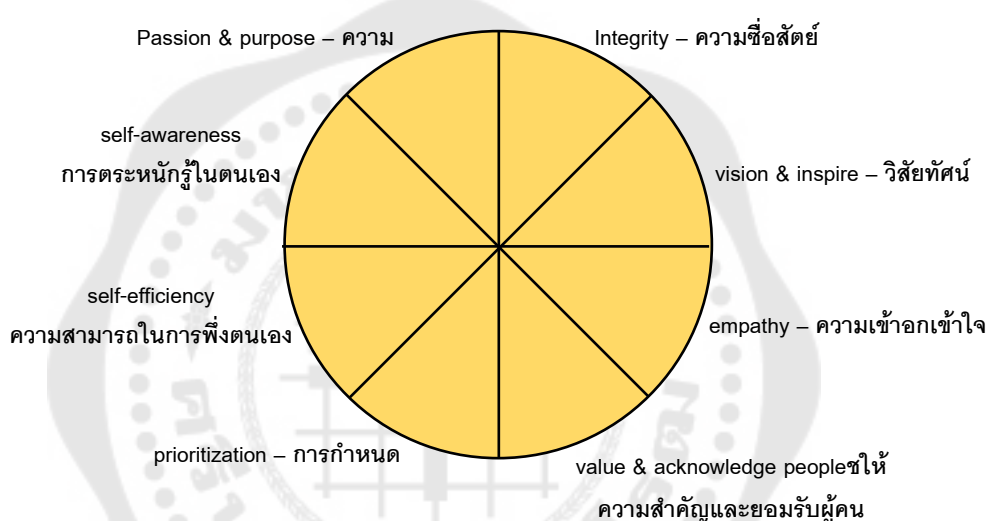
กิจกรรมที่ 2 “Leadership Pizza”

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

กิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำนี้มอบกรอบการประเมินตนเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระบุทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติที่พวกเขาพบที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงประเมินการพัฒนาของตนเองและเริ่มกำหนดเป้าหมาย

ภาพประกอบ 7 โมเดลเทคนิคการฝึกอบรม “Leadership Pizza”



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญา เพิ่มทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาปัญญาจนสามารถนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล แบบฝึกหัดนี้สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไตร่ตรองถึงมิติต่างๆ ของทักษะและทัศนคติที่พวกเขาต้องการเพื่อที่จะเป็นผู้นำ

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

กระดาษ A4 และปากกาหรือปากกาเมจิก

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, การสังเกต, การจดจำ, การตอบคำถาม และการฝึกปฏิบัติงานในเวลา

จำกัด

ขั้นตอนการฝึกอบรม

1. วิทยากร เริ่มการฝึกอบรมโดยนำเสนอโมเดลพิชชาแห่งความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นเครื่องมือสะท้อนความคิดและการประเมินตนเอง โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะคิดถึงทักษะคุณลักษณะและทัศนคติที่สำคัญที่สุด ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเชี่ยวชาญเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ดี

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจนำเสนอพิชชาแห่งความเป็นผู้นำในเวอร์ชันของตนเอง เพื่อแสดงตัวอย่าง เน้นย้ำว่าเวอร์ชันของวิทยากรผู้นำการฝึกอบรมเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรคิดถึงสิ่งที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำในมุมมองของตนเอง

3. จัดสรรเวลาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเตรียมทักษะ คุณลักษณะและทัศนคติความเป็นผู้นำที่สำคัญของตนเอง และขอให้พวกเขาวาดรูปพิชชาและติดป้ายบนชิ้นพิชชาด้วยสิ่งของที่พวกเขาเขียนไว้

4. ณ จุดนี้ วิทยากรขอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งปันภาพวาดของตนกับกลุ่มและอธิบายว่าพวกเขาเลือกป้ายใด วิทยากรอาจพูดคุยเกี่ยวกับการตัดสินใจบางอย่างและระบุรูปแบบทั่วไปในการรับรู้ของกลุ่มเกี่ยวกับผู้นำที่ดี

5. ขอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองในระดับ 1 ถึง 10 สำหรับแต่ละชิ้น (10 คือขอบของชิ้นพิชชา และ 1 คือแกนกลางของพิชชา) การประเมินตนเองนี้ควรเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลสำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง ควรเน้นที่จุดอ่อนในการพัฒนาในอนาคตมากขึ้น

หมายเหตุ:

แทนที่จะขอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสร้างพิชชาแห่งความเป็นผู้นำของตนเอง วิทยากรผู้นำการฝึกอบรมจะนำเสนอกรอบงานสำเร็จรูปที่แสดงมิติความเป็นผู้นำที่คุณต้องการให้ผู้อื่นพิจารณาและประเมินตนเอง ตัวเลือกรูปแบบนี้วิธีง่ายๆ ในการเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองระหว่างบุคคล (แม้ว่าเวอร์ชันดั้งเดิมจะมีประโยชน์สำหรับแต่ละคนในการแสดงลำดับความสำคัญของตนเองในการเป็นผู้นำก็ตาม)

ตัวอย่าง:

ขนาดตัวอย่างสำหรับพิชชาแห่งความเป็นผู้นำ (ตามที่ได้แสดงบนภาพปก):

- ความซื่อสัตย์	-	วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ
- ความเห็นอกเห็นใจ	-	คุณค่าและการยอมรับผู้อื่น
- ความหลงใหลและจุดมุ่งหมาย	-	การตระหนักรู้ในตนเอง
- ประสิทธิภาพในตนเอง	-	การกำหนดลำดับความสำคัญ

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาปัญญา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการคิดวิเคราะห์ถึงตัวเองว่ามีทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติด้านผู้นำมากน้อยเพียงใด แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในตนเอง และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้

การประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ เน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตาม สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ ผู้นำยังต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง

ภาพประกอบ 12 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1 การสร้างแรงจูงใจ	ผู้นำมีทักษะสร้างแรงจูงใจ ให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องราว และการยึดมั่นในเป้าหมาย
2 การสร้างความเชื่อมั่น	ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกในการทำงาน
3. การสร้างความมุ่งมั่น	ผู้นำมีความมุ่งมั่น การความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจ

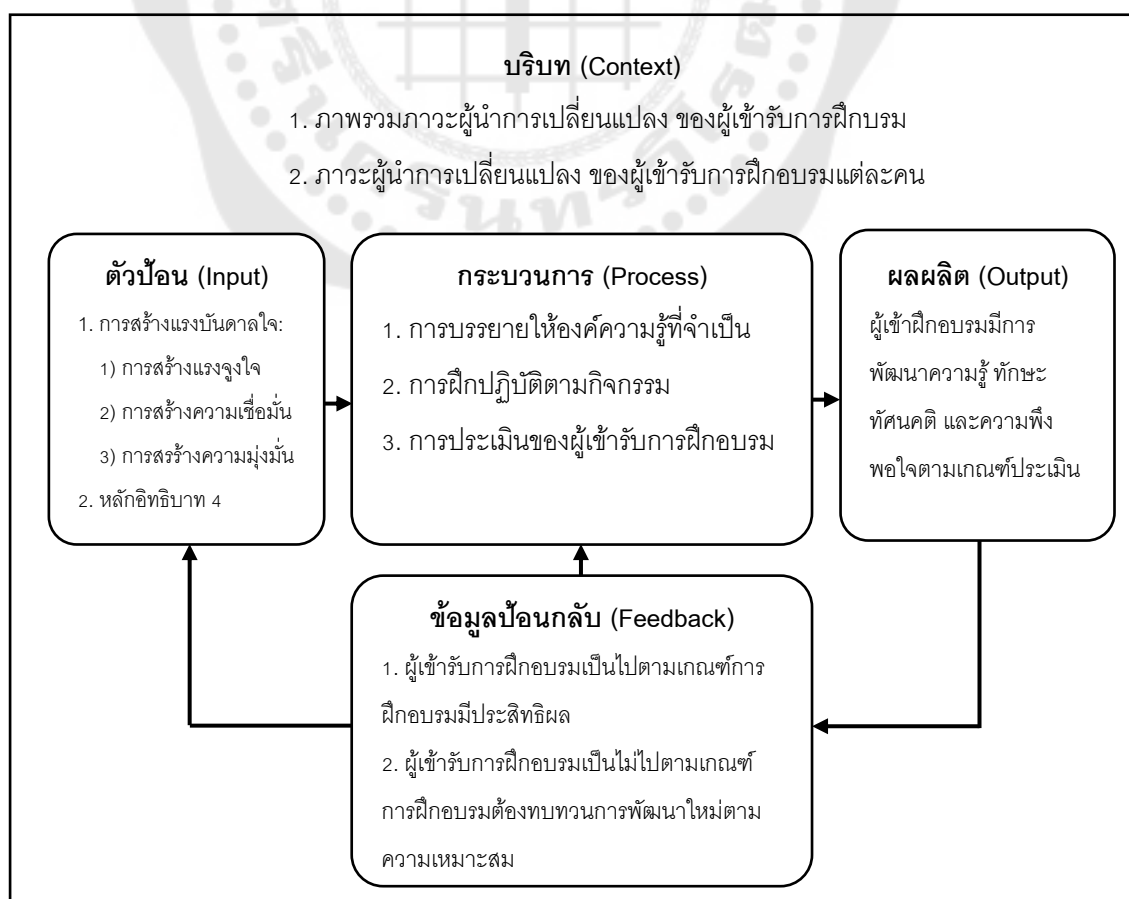
กิจกรรมที่ 1 ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะเวลา 30 นาที

สาระสำคัญ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ เน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตาม สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย แล้วมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ตามกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ ผู้นำยังต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามโดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ตามสามารถเติบโตและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง

ภาพประกอบ 13 การบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดีทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และร่วมแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานและการปฏิบัติให้เป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 2 อธิปไตย 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

มีหลักอธิปไตย 4 สร้างการกระตุ้นจิตวิญญาณของนำการเปลี่ยนแปลง นำไปพัฒนา สร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจภายใน ความท้าทายในเรื่องาน ของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตาม สร้างความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ ช่วยให้ผู้ตาม พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานอย่างมีความสุข เกิด แรงจูงใจในการพัฒนาตน พัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

ภาพประกอบ 12 โมเดลกิจกรรมฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 สร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น มุ่งมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จ

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย และกรณีตัวอย่าง

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 จากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้น สาระประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักอิทธิบาท 4 และสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้และเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

- 1) **สร้างแรงบันดาลใจ อันประกอบด้วยฉันทะ** หมายถึง นิสิตนักศึกษา พึงพอใจ รับผิดชอบในผลที่เกิดจากการทำงาน มีความตั้งใจในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมงาน เห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
- 2) **สร้างแรงบันดาลใจ อันประกอบด้วยวิริยะ** หมายถึง นิสิตนักศึกษา มีความพยายาม กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น ยึดมั่นในเป้าหมาย เป็นผู้นำที่ผู้ตามสามารถยึดเป็นอย่างในความพยายามได้
- 3) **สร้างแรงบันดาลใจ อันประกอบด้วยจิตตะ** หมายถึง นิสิตนักศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงความคิดเห็น นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ อุทิศเวลาให้กับงาน เป็นผู้นำที่สนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้ตาม
- 4) **สร้างแรงบันดาลใจ อันประกอบด้วยวิมังสา** หมายถึง นิสิตนักศึกษา ใช้สติปัญญาพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม มีการสื่อสารดี มีความโปร่งใสในการทำงาน และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

การประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



กิจกรรมที่ 3 “Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ” ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

“Leadership Envelopes ของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ” กิจกรรมเสริมสร้างทีมในร่มที่ได้รับความนิยมและมีประสิทธิผลมากที่สุดอย่างหนึ่งเรียกว่าจดหมายแห่งความเป็นผู้นำ กิจกรรมเสริมสร้างทีมมีประโยชน์มากคือ การที่กิจกรรมนี้ช่วยระบุลักษณะความเป็นผู้นำ เฉพาะที่สำคัญในสถานที่ทำงานของคุณได้ และอาจเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์การทำงานในชีวิตจริงได้

เกมของจดหมายแห่งความเป็นผู้นำยังส่งเสริมการสื่อสารและการสนทนาระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจมีประโยชน์มหาศาลในตัวของมันเอง และช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้และเติบโตไปในกระบวนการนี้

ภาพประกอบ 17 โมเดลกิจกรรม “Letter from the Future จดหมายจากอนาคต”



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกพัฒนาศักยภาพด้านการคิดวิเคราะห์ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ มองการไกล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกับองค์กร บุคคลอื่น ให้อยอมรับในตนเอง

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

- ของหลักการเป็นผู้นำ 5 ของ เขียนหลักการเป็นผู้นำที่ด้านหน้าของแต่ละของ
- บัตรคำตอบ บัตรดัชนี 4 ใบสำหรับแต่ละทีม
- นาฬิกาจับเวลา

- นกหวีด

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, การสังเกต, การจดจำ, การตอบคำถาม และการฝึกปฏิบัติงานในเวลา
จำกัด

ขั้นตอนการฝึกอบรม

1. ขั้นแรก แบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นทีม
2. ต่อมา จำนวนผู้เข้าร่วมค่อนข้างยืดหยุ่นได้และอาจแตกต่างกันได้ตั้งแต่ 6 ถึง 30 คน
หรือมากกว่านั้น
3. หลังจากแบ่งกลุ่มเป็นทีมที่มีขนาดเท่ากัน (ตั้งเป้าไว้ที่ 3-7 คนต่อทีม) ให้เตรียมวัสดุที่
คุณจะใช้สำหรับกิจกรรมเสริมสร้างทีมนี้
4. บรรยายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ ทบทวนหลักการความเป็นผู้นำที่มีชื่อเสียง 5
ข้อหรือจำนวนอื่นๆ ใช้ Google เพื่อค้นหารายการสั้นๆ จากหนังสือความเป็นผู้นำที่ได้รับการ
ยอมรับ แล้วเขียนหลักการ 1 ข้อลงในช่องหนึ่ง
5. ให้ทุกคนนั่งลงและแนะนำหลักการความเป็นผู้นำ 5 ข้อที่กิจกรรมจะเน้น
6. แจกซองที่มีหลักการความเป็นผู้นำ 1 ข้อและบัตรดัชนี 4 ใบให้แต่ละทีม
7. งานของกิจกรรมเสริมสร้างทีมนี้คือการอธิบายหลักการความเป็นผู้นำภายในทีม
และให้พวกเขาเสนอตัวอย่างสั้นๆ สองสามตัวอย่างว่าหลักการนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน
สถานที่ทำงานได้อย่างไร ใช้ตัวอย่างในชีวิตประจำวันและเขียนลงในบัตรดัชนีใบใดใบหนึ่ง
8. นอกจากนี้ อย่าให้เวลากับงานกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีในทีมมากเกินไป ให้
เวลาเพียงประมาณ 5 นาที และกระตุ้นให้ทีมทำงานอย่างรวดเร็ว อธิบายว่าในที่สุดแล้ว บัตร
คำตอบของทีม จะได้รับการประเมินทั้งในแง่ของจำนวนและคุณภาพของตัวอย่าง
9. เมื่อทุกคนทำเสร็จ ให้เป่าปากนกหวีดเพื่อประกาศว่ารอบแรกสิ้นสุดลง ขอให้แต่ละทีม
ใส่บัตรคำตอบ (บัตรดัชนีพร้อมตัวอย่างใบสมัคร) ลงในซองจดหมาย และส่งซองจดหมายที่ยัง
ไม่ได้ปิดผนึกให้ทีมถัดไป กำชับทีมไม่ให้เปิดซองจดหมายที่ได้รับ
10. ทำซ้ำขั้นตอนนี้จนกว่าทุกคนจะมีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับหลักการแต่ละข้อ
11. จากนั้นแจกซองอีกครั้ง และให้สมาชิกในทีมประเมินตัวอย่างและการประยุกต์ใช้
หลักการที่เขียนไว้ในบัตรดัชนี โดยให้คะแนนตามความดีความชอบ

12. เมื่อแต่ละทีมประเมินบัตรดัชนีแต่ละใบแล้ว ให้คำนวณผลลัพธ์ ประกาศผู้ชนะ และหารือเกี่ยวกับบทเรียนอันมีค่าที่สุดที่คุณสามารถเรียนรู้จากกิจกรรมนี้ได้

13. สุดท้าย ไม่ต้องกังวลเรื่องเวลา! ให้เวลา 1-2 ชั่วโมงสำหรับกิจกรรมนี้

สรุปผล

ดำเนินการหารือสรุปผลเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับกิจกรรม ต่อไปนี้คือคำถามที่แนะนำ:

- รูปแบบที่น่าสนใจในตัวอย่างการประยุกต์ใช้มีอะไรบ้าง
- คุณสามารถหาความคล้ายคลึงกันในตัวอย่งการประยุกต์ใช้ที่เกี่ยวข้องกับหลักการความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันได้หรือไม่
- หลักการความเป็นผู้นำใดที่ยากที่สุดสำหรับคุณในการคิดตัวอย่างการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม หลักการที่ง่ายที่สุดคืออะไร ทำไม
- ไตร่ตรองถึงสถานการณ์ในที่ทำงานของคุณ แนวคิดการประยุกต์ใช้หลักการความเป็นผู้นำใดที่คุณสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

หมายเหตุ:

มีทีมมากกว่าสองจดหมายหรือไม่? เตรียมซองจดหมายหลักการความเป็นผู้นำชุดสำรองในลำดับเดียวกับชุดเดิม แจกซองจดหมายจากชุดเดิมก่อน จากนั้นแจกซองจดหมายซ้ำให้มากที่สุดเท่าที่ทีมจะมีได้

มีซองจดหมายมากกว่าทีมหรือไม่? เลือกซองจดหมายชุดเล็กที่มีหลักการที่สำคัญว่าแนะนำหลักการความเป็นผู้นำอื่นๆ ในช่วงสรุปผลและหารือเกี่ยวกับตัวอย่างการประยุกต์ใช้

มีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไปหรือไม่? ทำกิจกรรมนี้เป็นเกมส่วนบุคคล: แจกซองจดหมายหลักการความเป็นผู้นำให้กับผู้เข้าร่วมแต่ละคนและขอให้เขียนตัวอย่างการประยุกต์ใช้บนบัตรคำตอบและดำเนินการตามขั้นตอน

ไม่มีเวลาเพียงพอหรือไม่? หยุดกิจกรรมหลังจากรอบที่สอง ขอให้ทีมส่งซองจดหมายอีกครั้งหนึ่งและดำเนินการไปยังรอบประเมินผลทันที ข้ามการนำเสนอผลลัพธ์และให้ทีมหยิบบัตรคำตอบและรวมคะแนน

มีเวลาเพียงพอหรือไม่? ให้เวลามากขึ้นสำหรับการเขียนบัตรคำตอบและสำหรับการประเมินบัตรคำตอบ

ไม่ชอบการแข่งขันหรือไม่? แทนที่จะขอให้ทีมประเมินการ์ดคำตอบ ให้พวกเขาเตรียมรายการแนวคิดการประยุกต์ใช้ความเป็นผู้นำที่รวบรวมจากการ์ดต่างๆ ขอให้แต่ละทีมเขียนรายการรวบรวมของตนบนกระดานพลิกและนำเสนอต่อทีมที่เหลือ

ตัวอย่างสำหรับหลักการความเป็นผู้นำ:

ในการประชุมครั้งล่าสุด เราใช้หลักการห้าประการต่อไปนี้ ซึ่งนำมาจากหนังสือ The Leadership Challenge ของ James M. Kouzes และ Barry Z. Posner (สำนักพิมพ์ Jossey-Bass, 1995):

- ทำทายกระบวนการ
- สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่นดำเนินการ
- เป็นแบบอย่าง
- ส่งเสริมจิตใจ

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้พัฒนาสติปัญญากระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างมีระบบแบบแผน สามารถนำหลักการเป็นผู้นำในแต่ละข้อไปใช้ประยุกต์ให้เข้ากับองค์กร หน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นความเคารพ ยกย่อง ความภาคภูมิใจ สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม พัฒนาความรู้และความคิด สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยความอดทนและความพยายามให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมที่ดี ผูกจิตใจให้มีความพยายาม มีแนวโน้ม อุดมการณ์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และความมุ่งมั่น เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ผู้ตามจะนำแบบความพฤติกรรมและความตั้งใจ ความเชื่อมั่นและอุดมการณ์ของผู้นำไปเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดี

ภาพประกอบ 13 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์

1 การมีศรัทธา	ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างยกย่อง น่าเคารพนับถือ ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน และเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม
2 การมีวิสัยทัศน์	ผู้นำมีความรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้อย่างชัดเจน
3. การมีบารมี	ผู้นำมีความรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้อย่างชัดเจน

กิจกรรมที่ 1 ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ สาระสำคัญ

ระยะเวลา 30 นาที

การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นความเคารพ ยกย่อง ความภาคภูมิใจ สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม พัฒนาความรู้และความคิด สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยความอดทนและความพยายามให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมที่ดี ฝึกจิตใจให้มีความพยายาม มีแนวโน้ม อุดมการณ์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และความมุ่งมั่น เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ผู้ตามจะนำแบบความพฤติกรรมและความตั้งใจ ความเชื่อมั่นและอุดมการณ์ของผู้นำไปเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดี

ภาพประกอบ 14 การบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence)

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่าง
อุดมการณ์ (Idealized Influence)

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดีทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และร่วมแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่าง
อุดมการณ์

การประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการ
ฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม
2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรม

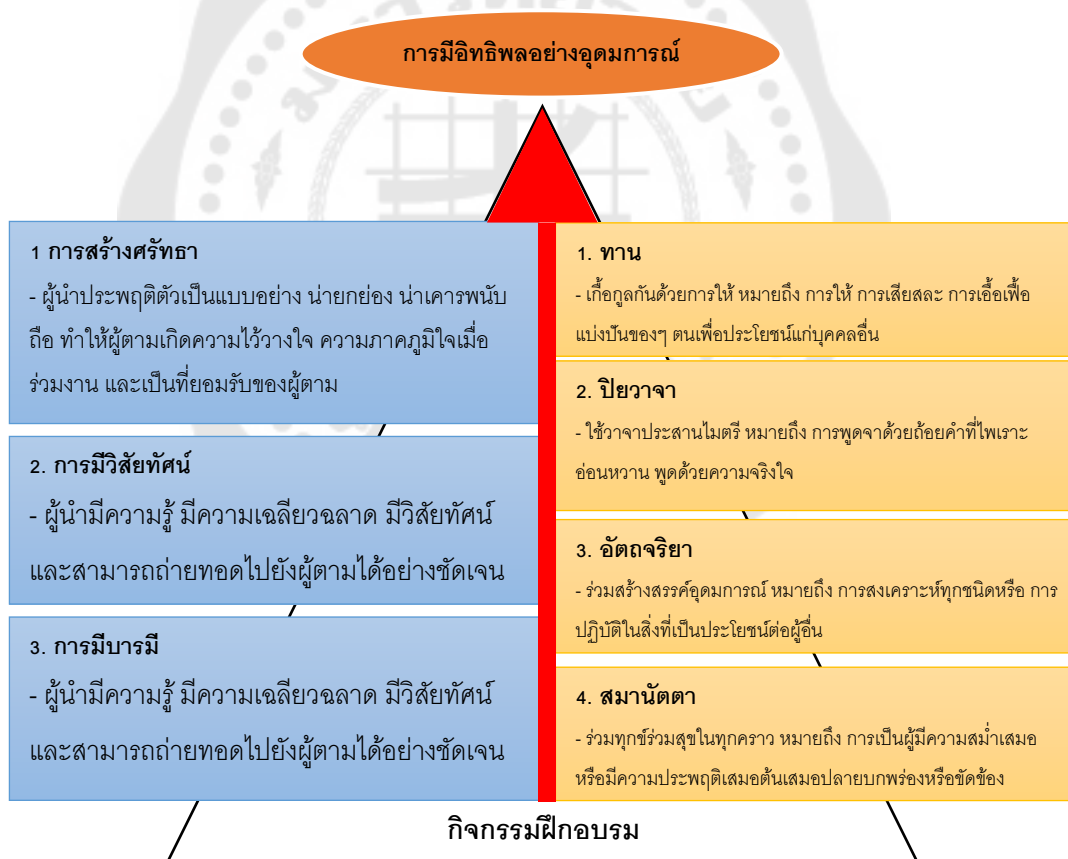
กิจกรรมที่ 2 สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์

ระยะเวลา 30 นาที

สาระสำคัญ

มีหลักสังคหวัตถุ 4 สร้างความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ ยกย่อง ความภาคภูมิใจ สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำความรู้ ความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม สร้างวิสัยทัศน์และสร้างบารมีให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ภาพประกอบ 15 โมเดลกิจกรรมฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ 4 สร้างความเลื่อมใสศรัทธาในการประพฤติปฏิบัติตน และเป็นต้นแบบในการนำเอาหลักธรรมไปถ่ายทอด ปลุกฝังให้กับคนอื่นได้เรียนรู้ตาม และเห็นคุณค่าของหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา

สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

เอกสารความรู้เกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ 4 วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, วีดิทัศน์, Power Point ประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ฟังบรรยายเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ 4 จากวิทยากรทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาส รับฟังเนื้อหาที่เข้มข้น สารประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักสังคหวัตถุ 4 และสร้างศรัทธา วิสัยทัศน์ สร้างบารมีอย่างถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ 4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้และเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ อันประกอบด้วยทาน หมายถึง นิสิตนักศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีเกื้อกูลกันด้วยการให้ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว การทำงานจะต้องช่วยเหลือกัน แบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว และการมีน้ำใจที่ดีต่อกัน
- 2) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ อันประกอบด้วยปิยวาจา หมายถึง นิสิตนักศึกษาใช้วาจาประสานไมตรี การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ การทำงานร่วมกัน จะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกัน
- 3) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ อันประกอบด้วยอัตถจริยา หมายถึง นิสิตนักศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง นำเคารพ ศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม ร่วม

สร้างสรรค์อุดมการณ์ให้การสงเคราะห์การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์

- 4) **การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ อันประกอบด้วยสมานัตตา** หมายถึง นิสิตนักศึกษาเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ มีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย เป็นผู้สามารถทำงานร่วมกับทุกคนอย่างไม่ว้าว มีความเสมอภาค วางตนเสมอดันเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ

การประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม



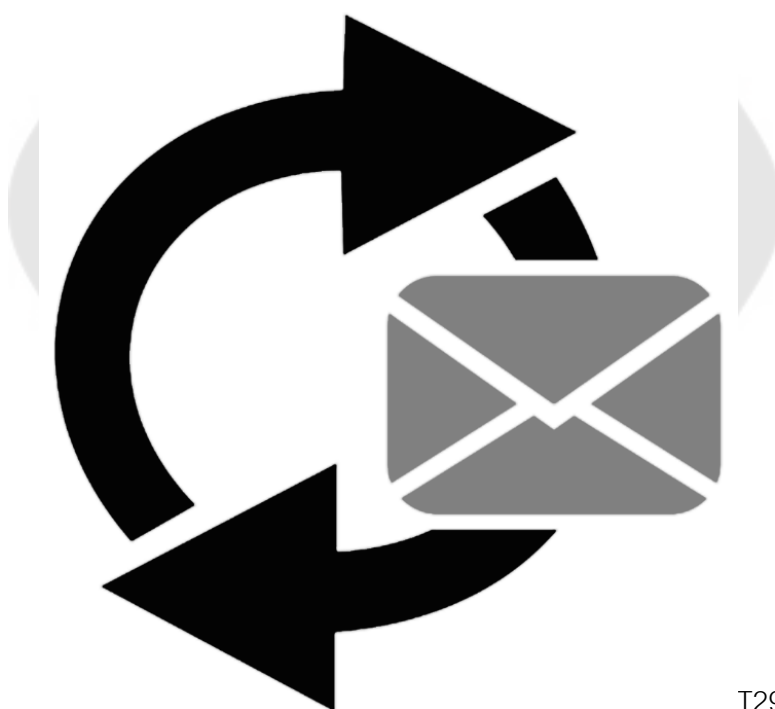
กิจกรรมที่ 3 “Letter from the Future จดหมายจากอนาคต”

ระยะเวลา 60 นาที

สาระสำคัญ

“Letter from the Future จดหมายจากอนาคต” ทีมที่ไม่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาทำและสิ่งที่พวกเขาต้องทำจะต้องประสบปัญหาในภายหลังเมื่อสมาชิกในทีมเริ่มนำคำสั่งทั่วไปมาใช้ตามสมมติฐานของแต่ละบุคคล เพื่อช่วยให้ทีมเริ่มต้นได้อย่างถูกต้อง นี่คือการบวกรวมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ภาพประกอบ 16 โมเดลกิจกรรม “Letter from the Future จดหมายจากอนาคต”



T291025

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกหัดพัฒนาศักยภาพด้านการคิดวิเคราะห์ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ มองการไกล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกับองค์กร บุคคลอื่นให้ยอมรับในตนเอง
สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้

- กระดาษฟลิปชาร์ต (ทีมละ 1 อัน)

- ปากกาเมจิก 2-3 ด้าม (ทีมละ 1 อัน)
- เทปขาว

เทคนิคการฝึกอบรม

การบรรยาย, การสังเกต, การจดจำ, การตอบคำถาม การฝึกปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด การประเมิน และการอภิปรายผล

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ส่วนที่ 1 - การจัดตั้ง

แบ่งทีมออกเป็นกลุ่มย่อยโดยใช้กลยุทธ์ใดๆ ก็ได้ที่คุณเห็นว่าเหมาะสม โดยในอุดมคติแล้ว แต่ละกลุ่มควรมีผู้เข้าร่วมอย่างน้อย 3 คนและไม่เกิน 6 คน มอบหมายพื้นที่ทำงานให้แก่แต่ละทีม และจัดเตรียมกระดานฟลิปชาร์ต และปากกาให้สมาชิก

แนะนำกระบวนการโดยนำเสนอเนื้อหาต่อไปนี้อย่างรวดเร็วของคุณเอง:

ภายในไม่กี่นาที คุณจะพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับทีมของคุณ หากเคยทำแบบฝึกหัดการสร้างวิสัยทัศน์มาก่อน คุณอาจพบว่าแนวทางนี้แตกต่างจากแนวทางที่คุณเคยใช้ หากไม่เคยทำแบบฝึกหัดการสร้างวิสัยทัศน์มาก่อน กระบวนการนี้ควรจะไม่ยุ่งยากสำหรับคุณ ก่อนที่วิทยากรจะอธิบายกระบวนการนี้ ขอให้ผู้เข้าร่วมอบรมใช้เวลาสักครู่เพื่อคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นในโลกในช่วง 5 ปีข้างหน้า

ขอให้กลุ่มคาดเดาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในหมวดหมู่ต่างๆ เช่น กระบวนการของโลก, นิสัยการซื้อของ และระบบการสื่อสาร ฯลฯ เชิญผู้เข้าร่วมฝึกอบรมแบ่งปันแนวคิดของพวกเขาโดยเรียกการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 - การเขียนจดหมาย

หลังจากแบ่งปันอนาคตที่เป็นไปได้เป็นเวลา 5 นาที แจ้งผู้เข้าร่วมฝึกอบรมว่าขณะนี้พวกเขากำลังจะสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตของทีมโดยเขียนจดหมายจากอนาคต!

ขอให้แต่ละทีมนึกถึงบุคคลที่อยู่กับองค์กรในวันนี้แต่ไม่อยู่กับองค์กรอีก 5 ปีข้างหน้า แจ้งให้ทีมทราบว่าเขียนจดหมายถึงบุคคลนี้

เตือนทีมว่าจดหมายที่ดีควรมีการเปิด เนื้อหา และการปิด เขียนคำถามกระตุ้นความคิด เช่น เหล่านี้เป็นกระดานพลิกกระดาษ:

- ทีมได้บรรลุสิ่งใดโดยเฉพาะ
- ต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเหล่านี้

- ทีมต้องเอาชนะอุปสรรคและอุปสรรคใดบ้าง พวกเขาเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ได้อย่างไร
- ผลสำเร็จของทีมมีผลกระทบต่อองค์กรและลูกค้าอย่างไร
- ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของทีมในอีก 5 ปีข้างหน้าคืออะไร

แนะนำว่าจุดหมายของทีมควรตอบคำถามเหล่านี้

แจ้งให้ทีมทราบว่าพวกเขาจะมีเวลาประมาณ 25 นาทีในการเขียนจุดหมาย ขอให้ทีมเริ่มต้น

ติดตามเวลา ให้เวลาทีมไม่เกิน 30 นาที ตรวจสอบดูที่พวกเขากำลังทำงานและมีความคืบหน้า

ส่วนที่ 3 - รายงาน

ประกาศว่าได้เวลาอ่านจุดหมายแล้ว เชิญผู้เข้าร่วมฟังจุดหมายของทีมอื่นและระบุประเด็นสำคัญในแต่ละจุดหมาย

เลือกประเด็นและขออาสาสมัครอ่านจุดหมายของประเด็น หลังจากอ่านจุดหมายแล้ว ขอให้ผู้เข้าร่วมคนอื่นพูดถึงประเด็นหลักในจุดหมาย บันทึกประเด็นเหล่านี้บนกระดานฟลิปชาร์ต จากนั้นขอให้สมาชิกในทีมที่เขียนจุดหมายตอบคำถามเหล่านี้:

- คุณประหลาดใจกับประเด็นใด ๆ ที่คนอื่นระบุหรือไม่
- คนอื่น ๆ พลาดประเด็นใด ๆ ที่คุณต้องการสื่อสารหรือไม่

ปรบมือให้ทีมหนึ่งรอบ ขอให้ทีมอื่น ๆ ผลัดกันอ่านจุดหมาย ทำซ้ำขั้นตอนเดียวกัน

ส่วนที่ 4 - ติดตามผล

อำนวยความสะดวกในการสนทนาเกี่ยวกับประเด็นทั่วไปและบูรณาการให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับอนาคต

ขอให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ในแง่ของความสำคัญต่ออนาคตของทีม

ขอให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมระบุประเด็นที่เฉพาะเจาะจงและสมจริงและแปลงเป็นเป้าหมาย

สุดท้าย ดำเนินการหรือเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันให้กลายเป็นความจริง

ประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และความคิด สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างดี เพื่อสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยความอดทนและความพยายามให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

กาวัดและการประเมินผล

1. สังเกตการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับผลการฝึกอบรมตามประเด็นที่ควรได้รับการฝึกอบรม

2. การซักถามปัญหา / การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หมายเหตุ: ประเด็นเพิ่มเติมการเสริมสร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ ระยะเวลา รวมถึงขั้นตอน วิธีการโดยรวม ที่สามารถทำได้จริง และเกิดขึ้นได้จริง

วิสัยทัศน์ (Vision) สามารถให้ความหมายที่ครอบคลุมจากคำภาษาอังกฤษได้ ดังนี้

V = Vision หมายถึง การมองการณ์ไกล

I = Image หมายถึง การจินตนาการเป็นภาพที่อยากให้เกิดขึ้น

S = Significant หมายถึง นัยสำคัญในลักษณะแห่งตน และส่วนรวม

I = Information หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร รวมถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นไปได้ในเชิงเหตุและผล

O = Opportunity หมายถึง โอกาสที่จะทำให้เป็นจริงได้

N = New Innovation หมายถึง ผลรวมเชิงบูรณาการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่

ทรงคุณค่า

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์ต้องมีความกระชับ (Concise)
2. วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน (clarity)
3. วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย (Challenge)
4. วิสัยทัศน์มีความมั่นคง (Stability)
5. วิสัยทัศน์มีลักษณะที่มุ่งสู่ออนาคต (Future Orientation)
6. วิสัยทัศน์ต้องมีความครอบคลุม (Abstractness)
7. วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการเจริญเติบโตขององค์กร

วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีคุณลักษณะสำคัญๆ ดังนี้

1. ต้องมีคุณค่าแก่องค์กรและบุคคล และช่วยสร้างศักยภาพ และภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร และบุคคลให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน

2. ต้องมีความเป็นเลิศและสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างจากปัจจุบัน และทุกคนในองค์กร มีความศรัทธา พร้อมที่จะมุ่งมั่นร่วมกัน และทำให้เกิดเป็นรูปธรรมแก่องค์กร

3. ต้องมีความท้าทายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร ต่อความสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้น ๆ

4. ที่มาของวิสัยทัศน์ ควรมาจากรูปแบบวิธีการคิดที่มีมุมมองแบบเปิดกว้าง (Mental model) ซึ่งต้องเล็งเห็นโอกาสของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และ “เหตุ” อันเกิดจากระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ “ผล” ที่คาดการณ์ได้เป็นผลที่พึงได้พึงมีในอนาคต

5. วิสัยทัศน์ของหลาย ๆ องค์กรอาจจะเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญก็คือ แต่ละองค์กรจะต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นจากข้อมูล และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่ ความเหมือนจึงน่าจะเป็นเพียงโอกาสที่เป็นไปได้ แต่ไม่ใช่เป็นเจตนา

6. วิสัยทัศน์ขององค์กรจึงไม่ตัดออกจากวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่น ๆ เพราะสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกรวมถึง จุดแข็ง – จุดอ่อน ของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของแต่ละองค์กรย่อมมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน

(Good Material) องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ดี

*Purpose: วัตถุประสงค์ คือ เหตุผลในการมีอยู่หรือการดำรงอยู่ขององค์กร โดยการพิจารณาเหตุผลนั้นจากมุมมองของลูกค้า เป็นการให้คุณค่าแก่ผู้ใช้สินค้าหรือบริการของคุณ ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัททำสีหน้าต่างอาจขายเฉดสีหน้าต่าง แต่วัตถุประสงค์หลักของพวกเขาอาจทำเพื่อการควบคุมแสงและเพิ่มความเป็นส่วนตัวให้กับลูกค้า

*Picture of the future: ภาพอนาคต คือ ภาพที่จินตนาการว่าจะเป็นอย่างไหากองค์กรของคุณบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ ภาพอนาคตนี้ไม่ใช่สิ่งคลุมเครืออย่างการเป็นคนดี หรือการเป็นอันดับหนึ่ง แต่เป็นสิ่งที่คุณสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนกว่า ตัวอย่างเช่น ภาพอนาคตของโลกที่ใช้คอมพิวเตอร์กันแทบทุกบ้าน – บิล เกต

*Values: ค่านิยม เป็นแนวทางในการใช้ชีวิตประจำวันที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรม การตัดสินใจ หรือเป็นคุณค่าที่องค์กรอยากส่งมอบให้กับลูกค้า “Value Proposition” ตัวอย่างเช่น บริษัทดูแลสนามหญ้าที่ต้องการให้มีความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมด้วย เมื่อเลือกค่านิยมขององค์กรได้แล้ว สิ่งสำคัญคือต้องถามว่า “ค่านิยมใดบ้างที่จำเป็นเพื่อการสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร?”

ตอนที่ 4

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต นักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย กำหนดการวัดและประเมินเป็น 2 ส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย และเกิดการตระหนัก ใจ ใส่ใจ สนใจ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. ก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย มีลักษณะเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท (Likert, 1967) จำนวน 12 ข้อ

2. ระหว่างการฝึกอบรมทุกกิจกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการประเมินจากทีมงานผู้ร่วมวิจัยโดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม หลักการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมประมาณ 1 สัปดาห์ โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อการอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเกิดการตระหนัก ใจ ใส่ใจ สนใจ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการทำกับการฝึกอบรมและการเก็บข้อมูลการใช้ชุดฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย

แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย เป็นแบบประเมินก่อน-หลัง ได้รับการฝึกอบรม ดังนั้นเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงขอความร่วมมือผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรุณาทำแบบประเมินนี้ด้วยความตั้งใจ แบบประเมินฉบับนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. สถานภาพทางสงฆ์	☐	1. พระภิกษุ	☐	2. สามเณร
2. อายุพรรษา	☐	1. 1 - 5 ปี/พรรษา	☐	2. 5 - 10 ปี/พรรษา
	☐	3. 10 - 15 ปี/พรรษา	☐	4. 15 ปี/พรรษาขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ☒ ในข้อที่ท่านเห็นว่าข้อความนั้นตรงตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยมีความหมายและเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง	ภาวะผู้นำตรงกับตัวท่านในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	ภาวะผู้นำตรงกับตัวท่านในระดับมาก
3 หมายถึง	ภาวะผู้นำตรงกับตัวท่านในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	ภาวะผู้นำตรงกับตัวท่านในระดับน้อย
1 หมายถึง	ภาวะผู้นำตรงกับตัวท่านในระดับน้อยที่สุด

ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์					
1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างเป็นที่เคารพ ยกย่อง เชื่อถือ สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม					
2. มีความรู้ ความคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตาม					
3. มีความมุ่งมั่น ความพยายาม มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
1. มีทักษะสร้างแรงจูงใจ ความท้าทาย และยึดมั่นในเป้าหมาย					
2. สร้างความเชื่อมั่น ความตั้งใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน					
3. มีความมุ่งมั่น มีความทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์					
การกระตุ้นทางปัญญา					
1. มีกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
2. มีกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความท้าทายให้อุปสรรคปัญหา สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
3. กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะอย่างมีอิสระ					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
1. มีความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดอย่างเหมาะสม					
2. ทำบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ					
3. การพัฒนาทักษะ ส่งเสริมความมั่นคงและความก้าวหน้า					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

**แบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย**

ชื่อกิจกรรม

ชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วันที่ฝึกอบรม เวลา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการประเมินประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งจะทำให้ความครอบคลุม
และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว
โดยมีความหมายและเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมมาก
- 3 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมน้อย
- 1 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมน้อยที่สุด

พฤติกรรม	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1
1. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมทุกกิจกรรม					
2. แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม					
3. แสดงความสนใจและปฏิบัติตามที่วิทยากรผู้นำการ ฝึกอบรมให้ทำ					
4. รับฟังเมื่อผู้อื่นพูด					
5. มีการแสดงออกที่เหมาะสม					
6. ทำการฝึกอบรมตามขั้นตอน					
พฤติกรรม	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				

	ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1
7. เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการฝึกอบรม มีความสามารถในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา					
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
9. ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น					
10. แสดงท่าทางที่เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็น					
11. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมกลุ่ม					
12. ควบคุมอารมณ์ได้ดี					
13. เข้าร่วมฝึกอบรมตรงเวลา					
14. ส่งไปงานกิจกรรม / ผลงาน ครบถ้วน					
15. แสดงจุดเด่น จุดด้อย ความสามารถ					
16. ยอมรับและตระหนักในหน้าที่และบทบาทในการฝึกอบรม					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้สังเกต.....

**แบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย**

แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัย ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ขอความร่วมมือผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบประเมินตามความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกข้อจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. สถานภาพทางสงฆ์	☐ 1. พระภิกษุ	☐ 2. สามเณร
2. อายุพรรษา	☐ 1. 5 - 10 ปี/พรรษา	☐ 2. 11 - 15 ปี/พรรษา
	☐ 3. 15 - 20 ปี/พรรษา	☐ 4. 20 ปี/พรรษาขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม

เมื่อท่านเข้ารับการฝึกอบรมอ่านข้อความแล้วให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยมีความหมายและเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าฝึกอบรมในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าฝึกอบรมในระดับมาก
3 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าฝึกอบรมในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าฝึกอบรมในระดับน้อย
1 หมายถึง	มีความพึงพอใจต่อการเข้าฝึกอบรมในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
2. ความเหมาะสมของกิจกรรมที่จัดฝึกอบรม					
2.1 กิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ และเกม "ฉันคือใคร"					
2.2 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
2.3 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา					
2.4 กิจกรรม Leadership Pizza					
2.5 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
2.6 กิจกรรม พรหมวิหาร 4 กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
2.7 กิจกรรม Explore your Values สำรวจคุณค่าของคุณ					
2.8 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ					
2.9 กิจกรรม อิทธิบาท 4 กับการสร้างแรงบันดาลใจ					
2.10 กิจกรรม Leadership Envelopes					
2.11 กิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์					
2.12 กิจกรรม สังคหวัตถุ 4 กับการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์					
2.13 กิจกรรม "Letter from the Future จดหมายจากอนาคต"					
3. การจัดเรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม					
4. การจัดส่วนร่วมในการกิจกรรมการฝึกอบรม					
5. บรรยากาศของการเข้าร่วมการฝึกอบรม					
6. ระยะเวลา/ช่วงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม					
7. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม					
8. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม					
9. สื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม					
10. เอกสารประกอบการฝึกอบรม					
11. ความเหมาะสมของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม					

ประเด็นประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
12. รูปแบบการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมโดยรวมช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
13. การเข้าร่วมการฝึกอบรมทำให้เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
14. ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง					
15. ได้รับประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรม					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

Bass B. & Avolio B. (1994). Improving organization effectiveness through transformation leadership. Thousand Oaks: SAGE.

39 best leadership activities and games,

<https://www.sessionlab.com/blog/leadership-activities/>

Robert from SessionLab. Leadership Pizza.

<https://www.sessionlab.com/methods/leadership-pizza>

Hyper Island. Explore your Values.

<https://www.sessionlab.com/methods/explore-your-values>

Bill Matthews. Letter from the Future.

<https://www.sessionlab.com/methods/letter-from-the-future>

<https://thiagi.net/archive/www/pfp/IE4H/september2002.html#Framegame>

Thiagi Group. Leadership Envelopes.

<https://www.sessionlab.com/methods/leadership-envelopes>

<https://www.thiagi.com/archived-games/2015/1/12/leadership-envelopes>

Sarah Hill. Team Building Activities to Build Leadership Skills.

<https://blog.mycorporation.com/2019/07/team-building-activities/>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ. สำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564) แผนการปฏิรูปประเทศ

ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพมหานคร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579).

บริษัท พรกหวานกราฟฟิค จำกัด. กรุงเทพมหานคร

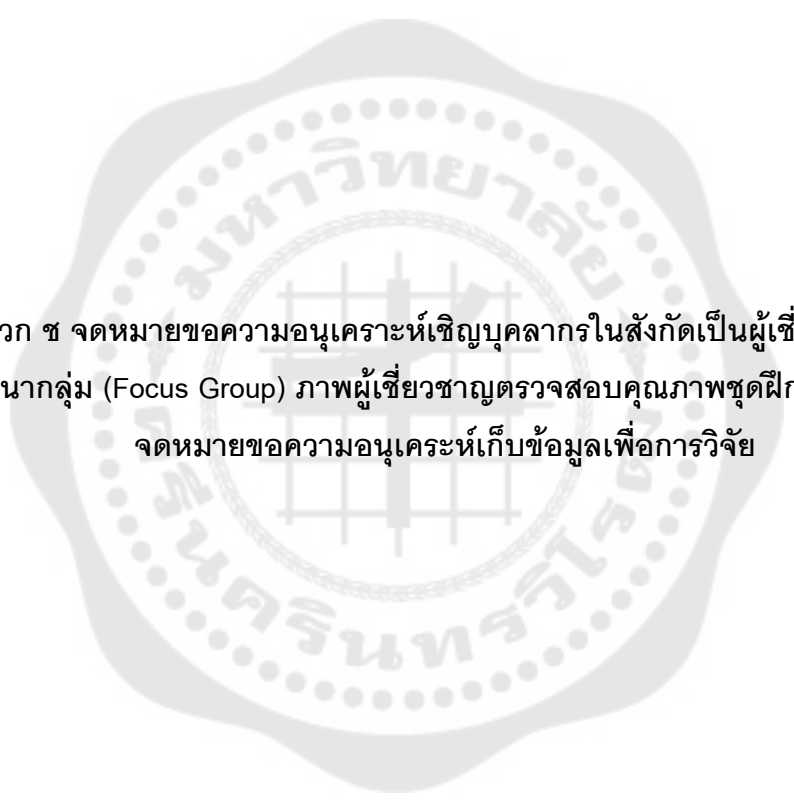
สภาพพฒฒณีกุล. (2558). เอกสารประกอบการฝึกอบรม “คุณภาพผู้เรียนเกิดจากกระบวนการ

เรียนรู้”.สระแก้ว: คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยบูรพาวิทยาเขตสระแก้ว.

รศ. กมล ฉายาวัดนะ, (2554) บริหารและงาน ด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า (ฉบับปรับปรุง),

กรุงเทพฯ เก็ท ไอเดีย

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, (2561) ความเป็นผู้นำทางการศึกษา,
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- ผศ.ดร.พัชรา วาณิชวสิน, (2560) การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา
 สำนักพิมพ์ปัญญาชน, กรุงเทพมหานคร
- วิทวัส ดวงภูมิเมศ และวาริรัตน์ แก้วอุไร. (2560). การจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการ
 เรียนรู้อย่างกระตือรือร้น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- ศุภลัทธิ พิสัยเลิศ. (2564) บทความวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหาร
 สถานศึกษา ในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เชียงราย เขต 3, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- เยาวเรศ ภักดีจิตร. (2557). Active Learning กับการพัฒนาผู้เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.
 นครสวรรค์: สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- Mr. Ratchakrit K. (2546) วิสัยทัศน์คืออะไร? มีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างไร
<https://shorturl.asia/mB4QP>
- ยศศักดิ์ มงคลปัญญาเลิศ. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).
<https://www.gotoknow.org/posts/645277>



ภาคผนวก ช จดหมายขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม
สนทนากลุ่ม (Focus Group) ภาพผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรม และ
จดหมายขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/1144

วันที่ 19 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย พระมหาดินศรี รามางกูร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ครรชิต แสนอุบล เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ในวันที่ 22 กันยายน 2567 เวลา 19.00 - 21.00 น. ด้วยการประชุมผ่านระบบออนไลน์ ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทร. 090 664 9212

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ พระมหาดินศรี รามางกูร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 8718/1504

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการวิจัย

นมัสการ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาธเนศ งามานุกร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และได้ ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662207

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” กับ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 3 - 4 ภาคปกติ จำนวน 30 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ในเดือนพฤศจิกายน 2567 นิสิตจะ เป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090 664 9212

ประวัติผู้เขียน

