

บทที่ 2
การตรวจเอกสาร

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัยเทคนิค
เพชรบูรณ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อ
ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของคุณลักษณะและคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 คุณลักษณะด้านร่างกาย
 - 2.2 คุณลักษณะด้านจิตใจและอารมณ์
 - 2.3 คุณลักษณะด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์
 - 2.4 คุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์
 - 2.5 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
 - 2.6 คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน
 - 2.7 คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 - 2.8 ภาวะผู้นำของนักบริหารอาชีวศึกษา
3. การพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 การปฐมนิเทศ
 - 4.2 การสอนงาน
 - 4.3 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
 - 4.4 การให้คำแนะนำปรึกษา
 - 4.5 การประชุม
 - 4.6 การศึกษาดูงาน

- 4.7 การฝึกปฏิบัติงาน
 - 4.8 การสืบเปลี่ยนหน้าที่
 - 4.9 การโยกย้าย
 - 4.10 การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม (ชุดพัฒนาคุณลักษณะ)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของคุณลักษณะและคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของคุณลักษณะ

คำว่า "คุณลักษณะ" นั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง "เครื่องมือหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำ" (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531 : 187)

ถวิล ธาราโภชนีย์ และศรันย์ คำวิสุทธิ (2543 : 128) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง ลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ของบุคคล สามารถวัดได้จากการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น สามารถแบ่งเป็นคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ได้เช่น ด้านคุณลักษณะส่วนตัวหรือคุณลักษณะทางด้านจิตใจและอารมณ์ เป็นต้น

เดโช สอนานนท์ (2528 : 22-23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณลักษณะคือ ลักษณะใดลักษณะหนึ่งของบุคคลซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น สามารถแยกความแตกต่างของบุคคลผู้นั้นกับบุคคลอื่นได้

สรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะประจำของบุคคลที่วัดได้จากการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และสามารถแยกความแตกต่างของบุคคลผู้นั้นกับบุคคลอื่นได้

คำว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา" ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้
 ธีระ รุณเจริญ (2521 : 146) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ"

วิจิตร วรตบางกูรและสุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74-76) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคุณครูและบุคคลอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียนเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้"

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ใช้อำนาจในการดำเนินงานในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์"

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายของคำว่าคุณลักษณะและความหมายผู้บริหารสถานศึกษาดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่คงที่หรือลักษณะประจำตัว ที่วัดได้จากการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนาคุณลักษณะในที่นี้ คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์ ซึ่งมี 4 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบ ในฐานะ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง นักเรียน นักศึกษา หรือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถานศึกษา และรับผิดชอบงานตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้ (กรมอาชีวศึกษา, 2529 : 7)

1. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแล งานการเงิน งานการบัญชี งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร งานเอกสารการพิมพ์ งานทะเบียน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา มีหน้าที่ รับผิดชอบ ควบคุมดูแล งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน งานกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา งานโครงการพิเศษ งานปกครอง งานสวัสดิการพยาบาลและหอพัก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
3. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลงานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ งานวิจัยและพัฒนา งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจการสหกรณ์และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

4. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแล การเรียนการสอน การฝึกอบรม การวัดผลการศึกษา การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ของคณะวิชาต่าง ๆ งานหลักสูตรพิเศษ งานหลักสูตรและการสอน งานสื่อการเรียน การสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุดและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ยุ้งคับบัญชา มอบหมาย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 39-40) กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมี 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ ความรู้ด้านวิชาการทั่วไปของผู้บริหาร ความรู้ด้าน การศึกษาวิชาชีพ รวมทั้งระดับความรู้ และประสบการณ์

2. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะประจำตัวของผู้บริหาร ประกอบด้วย

2.1 บุคลิกทางด้านร่างกาย เช่น รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา การพูด การแต่งกาย กิริยา ท่าทาง และการวางตนให้เหมาะสม

2.2 บุคลิกทางด้านจิตใจและอารมณ์ เช่น อุดมการณ์ ความเสียสละ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีศรัทธาต่ออาชีพ ความไว ความเห็นอกเห็นใจ อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ มีวินัย ความมีจิตเมตตา ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง

2.3 บุคลิกทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ความมีใจกว้าง การให้บริการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ สามารถ จูงใจคน มีความสามารถในการประสานทั้งงาน ประสานทั้งคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 70-73) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยลักษณะ 2 ส่วนคือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (personal qualifications) ได้แก่ คุณลักษณะ ด้านสุขภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความประพฤติ การพูดจา เป็นต้น

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ (professional qualifications) แบ่งออกเป็น

2.1 ความรู้ทางวิชาการได้แก่

2.1.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (general education)

2.1.2 ความรู้ทางวิชาชีพ (professional education)

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่สำคัญได้แก่ มีความรู้และมีประสบการณ์ มีบุคลิกภาพทางด้านร่างกายที่ดี วางตนได้เหมาะสม มีความเสียสละ เชื่อมั่นในตนเอง อดทน เห็นอกเห็นใจคนอื่น กล้าพูด กล้าทำ มีวินัย อารมณ์มั่นคง เลือเพื่อเผื่อแผ่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นต้น

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาเพื่อพัฒนา มีทั้งหมด 6 คุณลักษณะดังนี้

2.1 คุณลักษณะทางด้านร่างกาย

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 195) ได้กล่าวถึงสุขภาพทางร่างกายที่ดีของผู้บริหารว่าควรมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความอดทน พร้อมทั้งจะเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง บุคลิกภาพที่ดีจะช่วยเสริมสร้างลักษณะเด่นให้เป็นผู้บริหารที่ดีได้ง่าย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 195) ได้กล่าวถึงสุขภาพทางด้านร่างกายของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ จึงจะเป็นประโยชน์ในการบริหารโดยเฉพาะในเรื่อง ดังนี้

1. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่า แข็งแรง อดทน
2. เป็นที่ดึงดูดใจคนอื่นให้เชื่อถือตามได้
3. ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน

ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2524 : 71) กล่าวถึงคุณสมบัติทางกายของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติทางกาย 7 ประการ ดังนี้

1. ว่องไว ส่อง่า
2. บุคลิกภาพมีเสน่ห์

3. แต่งตัวมีรสนิยม
4. พูดเสียงดังชัดเจน
5. อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ
6. มีอุปนิสัยยิ้มแย้ม
7. สุขภาพดี

อรุณ รักธรรม (2527 : 198) กล่าวว่า "คุณลักษณะทางร่างกายต้องดีพร้อมและมีสุขภาพสมบูรณ์จึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดี ภาวะทางร่างกายที่ดีย่อมแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เด่นชัดขึ้นได้มาก"

สรุปได้ว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ต้องมีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ร่าเริง มีชีวิตชีวา การแต่งกายดี ทำทางและการวางตนเหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.2 คุณลักษณะด้านจิตใจและอารมณ์

สวัสดี สุคนธรังสี (2524 : 26) กล่าวถึง คุณลักษณะด้านจิตใจและอารมณ์ของผู้บริหารว่า ผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง มีอารมณ์และจิตใจเป็นผู้ใหญ่ มีพลังจิตสูง มีความตั้งใจที่แน่วแน่ในการทำงาน

สุโท เจริญสุข (2520 : 52) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารทางด้านร่างกายและจิตใจว่า ผู้บริหารควรมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ดังนี้

1. อณามัยดี ไม่เจ็บป่วยหรือพิการ
2. มีจิตใจเข้มแข็ง อดทน กล้าสู้ ไม่ท้อถอย
3. มีอาการพฤติกรรมปราศจากโรคประสาท
4. มีความมั่นใจในตนเองและมีเหตุผล
5. พอใจในตนเองและตนใจในอาชีพ
6. อยู่กับคนอื่นได้ดี ไม่เบียดเบียน
7. อยู่ในขอบเขตของกิจกรรมและกฎหมาย
8. เข้าใจและรู้จักตนเองดี

ลีปปนนท์ เกตุทัต (2523 : 96-97) ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ที่สมควรจะดำรงตำแหน่งคณบดี และอธิการบดีในมหาวิทยาลัยว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรเป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม ทุกคณะ และมีศีลธรรม จริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา และประชาชนเช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะสูง อารมณ์และจิตใจ เป็นผู้ใหญ่ มีความมั่นใจในตนเอง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง

2.3 คุณลักษณะด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์

อรุณ รักรธรรม (2522 : 39-40) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นความเกี่ยวพันระหว่างคนคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ระหว่างสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง ระหว่างคนในองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง ตลอดจนระหว่างหลาย ๆ คน หลาย ๆ กลุ่ม หลาย ๆ องค์กร ในวัฒนธรรมหนึ่งกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

นิภา มานะการ (2541 : 2) กล่าวว่า "มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กับระหว่างบุคคล เพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือหมายถึง ศิลปะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี"

ธรรมรส ไชติบุญชร (2519 : 9) กล่าวว่าโดยสรุปว่า มนุษยสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญอยู่ 4 เรื่อง คือ

1. พฤติกรรมของคนอื่นจะก่อให้เกิดความผาสุกในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงานได้ดี ยิ่งขึ้น
2. การจูงใจ อันเป็นแรงกระตุ้นและเป็นพลังจูงใจให้เปลี่ยนแปลง
3. กลุ่มปฏิบัติงานอันเกิดขึ้นจากการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับหน่วยงาน

สายันต์ จันทวิภาสวงศ์ (2520 : 17-18) กล่าวว่าโดยสรุปว่า การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต้องถึงพร้อมด้วย 2 แนวทาง คือ การเรียนรู้ทำความเข้าใจคนอื่น และการเรียนรู้ทำความเข้าใจและปรับปรุงตนเองแล้วปรับสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น ต้องมีความจริงใจและจริงใจ ช่างสังเกตและรอบรู้สถานการณ์ ไม่ถือตัว ไม่ลืมหืม ไม่เย่อหยิ่ง ถูกคนอื่น รู้หลักการของการสื่อสาร พูดเป็นไมใช่แต่พูดได้ ออกคำสั่งเป็น ตีเป็นและชมคนเป็น เป็นผู้ใหญ่

ทั้งอารมณ์และจิตใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือวางแผนการทำงาน มีน้ำใจ ยุติธรรม ร่าเริงอยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่น่าศรัทธา เชื่อมมั่นในความสามารถของคนอื่น ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นนักปรึกษาที่ดี มีจรรยาบรรณในการเก็บความลับ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มีศิลปะในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เข้าใจตนเองและผู้อื่น พร้อมทั้งจะปรับปรุงตนเอง รู้หลักในการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับ มีน้ำใจ ทำตัวให้เป็นที่น่าศรัทธา และเป็นนักปรึกษาที่ดี

2.4 คุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์

Robert L.Katz (1955 : 33-42) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารทุกระดับ สรุปได้ว่าผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในกิจการพิเศษเฉพาะอย่างลึกซึ้ง คือ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้าน อย่างแท้จริง ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างได้
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ
3. ทักษะด้านความรู้ คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ และรอบรู้ในทุก ๆ เรื่อง

วิจิตร วรตบางกูร (2523 : 75) กล่าวว่า ความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพ ของผู้บริหารโดยเฉพาะ และผู้บริหารการศึกษาควรมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
2. ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
3. ความรู้เท่าทันเหตุการณ์
4. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

สมบูรณั พหรรณภาพ (2521 : 251-252) กล่าววว่า ความรู้และ
ประสพการณัที่ผู้บริหารควรมี 2 ประการ คือ

1. ความรู้ยัอย่างกว้างขวางในวิชาการต้ง ๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ท้วไปที่
เรยีกวว่า ศิลปศาสตร์ ความรู้ในวิชาชีพ ความรู้ที่เหมาสมกับควมถนัดและความสนใจ
ของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาประสพการณั หมายถึง การใช้ระดับการศึกษา
และระยะเวลาของประสพการณัในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทาง
ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนในสถาบันอุดมศึกษา หรือระยะเวลา
การทำงาน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะด้านความรู้และประสพการณั กล่าวคือ
มีคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ใน
ศาสตร์ต้ง ๆ อย่างกว้างขวาง ได้แก่ ความรู้ท้วไปที่เรยีกวว่า ศิลปศาสตร์ ความรู้ในทาง
วิชาชีพและความรู้ที่เหมาสมกับควมถนัดและความสนใจ ของแต่ละบุคคล ส่วนระดับ
และระยะเวลาของประสพการณัในการทำงาน นำมาเป็นเกณฑ์ ในการกำหนดมาตรฐาน
ทางความรู้ของผู้บริหาร

2.5 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ภิญโญ สาร (2526 : 145) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าผู้นำไว้ว่า
ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือ ความ
สามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

George R. Terry (1960 : 5) มีความเห็นเช่นกันวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพล
ต่อบุคคลอื่นในสังคมเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างแท้จริงและจริงใจเพื่อให้บรรลุซึ่ง
จุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Edgar Morphet และ Others (1967 : 122) มีความคิดเห็นทำนองเดียวกัน
วว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ การแสดงพฤติกรรม ความเชื่อถือ ความรู้สึกต่อ
บุคคลในสังคมหรือในกลุ่ม โดยที่คนในสังคมหรือในกลุ่มต้ง ๆ ก็ยอมรับ

ส่วน Andrew W. Halpin (1966 : 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้

หลายทัศนะ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่า

ผู้อื่น

3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือตำแหน่งหัวหน้างาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นคือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ เป็นผู้ที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติที่เด่นทั้งในด้านบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยความสะดวก จูงใจผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจ ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2.6 คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน

พจนี เพชรบูรณิน (2511 : 17) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำในการปฏิบัติงานว่า หัวหน้างานควรจะมีศิลปะหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีเทคนิคหรือมีศิลปะในการสั่งงาน เช่น คำสั่งจะต้องชัดเจนผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ทันที ใ้ด้วยคำแนะนำเสียงและท่าทางให้เหมาะสม เป็นต้น มีเทคนิคในการค้ำหรือค้ำหนิผู้อื่น เช่น ค้ำหนิเพื่อนงาน ไม่ใช่เพื่อส่วนตัว ไม่ใช่อารมณ์ ไม่ค้ำหนิต่อหน้าคนอื่น มีข้อเท็จจริง หลักการและเหตุผลที่ดีกรณีที่ต้องลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา มีเทคนิคและความสามารถที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ สร้างระเบียบวินัยในการทำงาน ยึดหลักการและเหตุผลในการบริหาร หาวิธีส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความก้าวหน้า และต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 116) กล่าวถึงคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยทั่วไปไว้ว่า ต้องรู้จักหวัะเวลา รู้ว่าจะไร้รับด่วน รับฟัง และรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้ หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย สามารถในการสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการปรับปรุงงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร หมายถึง ศิลปะหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีเทคนิคหรือศิลปะในการสั่งงาน มีเทคนิคในการค้าหรือดำเนินผู้อื่น มีข้อเท็จจริง หลักการและเหตุผลที่ดี วิริมีและมี ความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รู้จังหวะ เวลา รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี นักเอาเบาผู้หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย มีความสามารถในการสร้างสรรค์และมีความสามารถในการปรับปรุงงาน

2.7 คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย

ระเบียบของกรมวิเทศนศึกษา พศศ. 25299 ได้ให้คำความหมายของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ หรือตำแหน่งซึ่งเป็นผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีเรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค. กำหนด เป็นตำแหน่ง ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างนักเรียนนักศึกษา หรือผู้เข้ารับราชการฝึกอบรมของสถานศึกษา และรับผิดชอบงานตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

1. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการควบคุม ดูแล งานการเงิน งานบัญชี งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร งานเอกสารการพิมพ์ งานทะเบียน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการควบคุม ดูแล งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน งานกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา งานโครงการพิเศษ งานปกครอง งานสวัสดิการพยาบาล - หอพัก และปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
3. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการควบคุมดูแล งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ งานวิจัยและพัฒนา งานผลิตผลการค้าและส่งเสริมกิจการสหกรณ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
4. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการควบคุมดูแลการเรียนการสอน การฝึกอบรม การวัดผลการศึกษา การจัดโปรแกรม

การเรียนการสอนของคณะวิชาต่าง ๆ งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดและประเมินผล งานอาชีพศึกษาระบบทวิภาคี งานห้องสมุด และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่อยู่บังคับบัญชา มอบหมาย

แนวความคิดที่ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา จะมีคุณสมบัติอย่างไรนั้น ยังไม่ปรากฏเป็นที่แพร่หลายมากนัก ส่วนใหญ่จะมีผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่ทำงานระดับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนมาก

ประสิทธิ์ พร้อมมูล (2538 : 115) ให้แนวคิดบางประการ เกี่ยวกับการทำงานของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ดังนี้ หลักปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการ

1. ไม่โกรธกัน
2. ไม่โทษกัน
3. ช่วยเหลือกัน
4. ช่วยกันทำแบ่งกันรับผิดชอบ

สำหรับแนวปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการมี 3 ประการ ดังนี้

1. มาปฏิบัติงาน ตรงเวลา และเต็มเวลา
2. ปฏิบัติงานเสร็จทันเวลา
3. พัฒนางาน ที่รับผิดชอบ

ไพบุลย์ ทองโย (2530 : 115) ได้ศึกษา เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครู-อาจารย์และศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 6 โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะด้านวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ มีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 3 ข้อ คือ

1. ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
2. ใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ
3. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง

สำหรับลักษณะด้านวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด จำนวน 3 ข้อ คือ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายเป็นอย่างดี

2. มีความรู้ ความเข้าใจในแบบการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง

3. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอนและจัดครูเข้าสอน

ประสิทธิ์ พร้อมมูล (2538 : 116) อดีตผู้อำนวยการกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา กล่าวถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการในอุดมคติ รวม 28 ข้อ ดังนี้

1. ไม่ควรนั่งประจำโต๊ะทำงานตลอดเวลา

2. ไม่ควรนั่งประจำแผนกหนึ่ง แผนกใด ตลอดเวลา จนสมาชิกมี

ความรู้ลึก

3. ไม่ควรทำงาน ก้าวกาย ผู้ช่วยผู้อำนวยการท่านอื่น

4. ศึกษางานใน ฝ่ายของตน ให้ทะลุปรุโปร่ง

5. เมื่อย้ายไปทำงานที่ใดใหม่ ๆ ใช้หลักการ หยด-ดู-ฟัง-คิด-ลงมือทำ

6. จะทำอะไรต้องระลึกไว้เสมอว่า มีผู้คอยสังเกต อยู่ตลอดเวลา

7. ความร่วมมือเป็นหัวใจของความสำเร็จ

8. พึ่งหลักเสียง การโต้แย้ง ในทุกกรณี

9. ต้องเสียสละ ก่อนคนอื่น

10. ต้อง กล้ารับผิดชอบ แทนเพื่อนร่วมงาน

11. เมื่อมีข้อผิดพลาดใด ๆ อย่าโยนความผิดไปให้เพื่อนร่วมงาน

12. ต้อง เตรียมงานล่วงหน้า ให้ผู้อำนวยการโดยไม่ต้องสั่ง

13. ได้รับมอบหมายงานแล้ว อย่าทำแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ หรือต้องให้ผู้อำนวยการ หรือคนอื่นทำต่อ

14. หากผู้อำนวยการให้แสดงความเห็น ต้องแสดงความเห็น หากไม่เห็นด้วยก็ต้องพูด หากผู้อำนวยการไม่เห็นด้วยก็ต้องทำตามนโยบายโดยไม่ปริปากบ่น

15. พยายามสังเกต งานที่มีปัญหา งานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อหาทางแก้ไข

16. งานที่สมาชิกทำเสร็จแล้ว หากมีข้อผิดพลาดใด ๆ ไม่ควรเอ่ยว่าไม่ดี ไม่ถูก ไม่เหมาะสมทันทีทันใด เพราะไม่มีประโยชน์อะไร แก้อะไรไม่ได้อีกแล้ว
 17. งานอะไรที่ ให้สมาชิกจ่ายเงิน ต้องคิดให้มาก ๆ เพราะเงินสำคัญสำหรับทุกคน
 18. ความเข้มแข็งเด็ดขาดกับเผด็จการในการทำงานนั้น ไม่เหมือนกันเลย
 19. อย่ายึดมั่นว่า ความคิดของเรา ต้องถูกต้อง เสมอไป
 20. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คือ หนึ่งหน้าไฟ ต้องประสานทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ทั้งหมด
 21. ทำงานอย่าช้าอย่าอืดอาด นัดแล้ว สั่งแล้ว ต้องทวงแล้วทวงอีก ถึงจะได้นำเบื่อน่ายมาก
 22. การประชุมหรือทำงานใด ๆ หากสมาชิก คัดค้านไม่เห็นด้วย ขอให้มีความยินดีและตั้งใจรับฟังอย่างแน่วแน่ เราจะได้อะไรดี ๆ และมีประโยชน์จากข้อคัดค้าน นั้น
 23. อย่าเขี่ยปากถาม เรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน จากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
 24. ทำงาน อย่าทำให้ผู้อำนวยการ มีความรู้สึก 2 อย่าง คือ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการก็เหมือนไม่มี และ เดียวนี้มีผู้อำนวยการ 2 คนแล้ว
 25. ขณะรักษาราชการแทนผู้อำนวยการอย่าฉวยโอกาส สั่งงานนโยบายใหม่ สั่งจ่ายเงินจำนวนมาก โดยไม่จำเป็นเร่งด่วน สั่งซื้อครุภัณฑ์ใหม่จำนวนมาก โดยไม่จำเป็นเร่งด่วน สั่งการเกี่ยวกับบุคลากร ฯลฯ
 26. เพื่อนร่วมงานที่มี วิทยุสูงสูงกว่า มีความสำคัญมาก
 27. ในกาปฏิบัติงาน ต้องให้เพื่อนครู อาจารย์ทั้งหมดในวิทยาลัยเชื่อมั่น ผู้อำนวยการเชื่อมั่น อาชีวศึกษาจังหวัด/ภาคเชื่อมั่น ผู้บริหารระดับชาติเชื่อมั่น
 28. ผู้ช่วยผู้อำนวยการต้องเป็นผู้ที่รอได้ คอยได้
- จากการศึกษาของ มนูญ ไยบัวเทศ (2538 : ก-ข) เรื่อง คุณลักษณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ โดยศึกษาจากตัวอย่างประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร และอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายกิจการนักเรียน

นักศึกษา ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารและอาจารย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริง จากการวิจัย พบว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา วิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ มีคุณลักษณะด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านจิตใจและอารมณ์ คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านความรู้ และประสบการณ์ คุณลักษณะด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น ผู้บริหารและอาจารย์ ผู้ทำหน้าที่ในฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา ประสงค์ที่จะให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา วิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

จากผลการวิจัยและแนวคิดนักการศึกษาต่าง ๆ สรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพที่ดีร่างกายแข็งแรงมีจิตใจเข้มแข็งเต็มใจที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีความสามารถด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ บทบาทหน้าที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจในเรื่องที่รับผิดชอบ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ รู้จักกระจายงานให้ผู้ร่วมงานทำอย่างทั่วถึง และทำงานอย่างมีระบบระเบียบ และอย่างมีขั้นตอน เป็นต้น

2.8 ภาวะผู้นำของนักบริหารอาชีวศึกษา

การอาชีวศึกษา เป็นการศึกษาเพื่อสร้างกำลังคนระดับกลาง ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา เศรษฐกิจของประเทศอย่างยิ่ง ดูเหมือนว่านักเรียนนักศึกษาและประชาชน จะเข้าใจในความสำคัญนี้ และมองเห็นโอกาสของการได้งานทำ และมีความก้าวหน้าในงาน และบุตรหลานของตนมากขึ้น จึงสนใจ จะเข้าศึกษาหรือส่งบุตรหลานเข้าศึกษา ระดับอาชีวศึกษามากขึ้น ดังปรากฏพยานหลักฐาน งานวิจัย และงานวิทยานิพนธ์หลายท่าน เช่น

ไชสิทธิ์ ไกรคุณาศัย (2531 : ก) นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้สอบถามความต้องการของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 3 จังหวัด

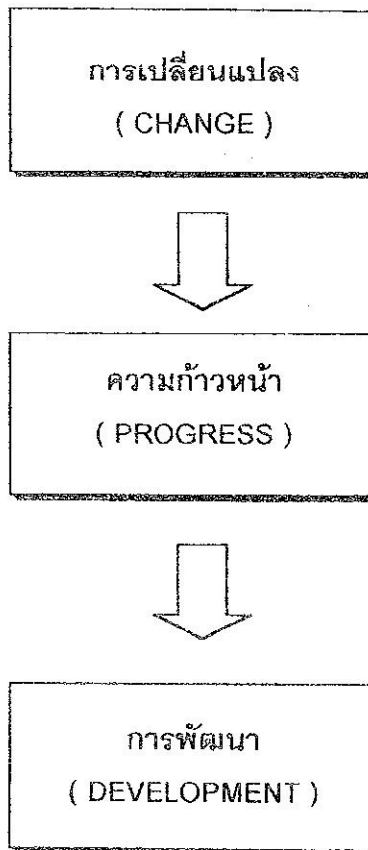
สุพรรณบุรี ปี พ.ศ. 2531 จำนวน 2,431 คน พบว่า ต้องการศึกษาต่อด้านอาชีวศึกษา มากกว่าสายสามัญ สาขาวิชาที่ต้องการศึกษามาก อันดับหนึ่งสาขาช่างอุตสาหกรรม 46.8 % อันดับสองสาขาพาณิชยกรรม 41.3 % สาขาช่างอุตสาหกรรม ที่นักเรียนสนใจเรียนมากที่สุด อันดับหนึ่ง ได้แก่ ช่างไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อันดับสอง ได้แก่ ช่างยนต์ ส่วนประเภท พาณิชยกรรมนั้น สาขาวิชาที่นักเรียนต้องการศึกษามากเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การบัญชี และอันดับที่สองได้แก่ เลขานุการ เป็นต้น

นอกจากนี้ หน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่รับผิดชอบในการสร้างคน หันมาเน้นการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษามากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งเป็นพยานหลักฐานอีกประการหนึ่งที่สังคมมองเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการให้การศึกษาด้านงานอาชีพ ซึ่งบุคคลที่มีชีวิตอยู่ในสังคมนั้นต้องมีอาชีพนั่นเอง

กระบวนการสร้างภาวะผู้นำ ของนักบริหารอาชีวศึกษา ที่พึงประสงค์

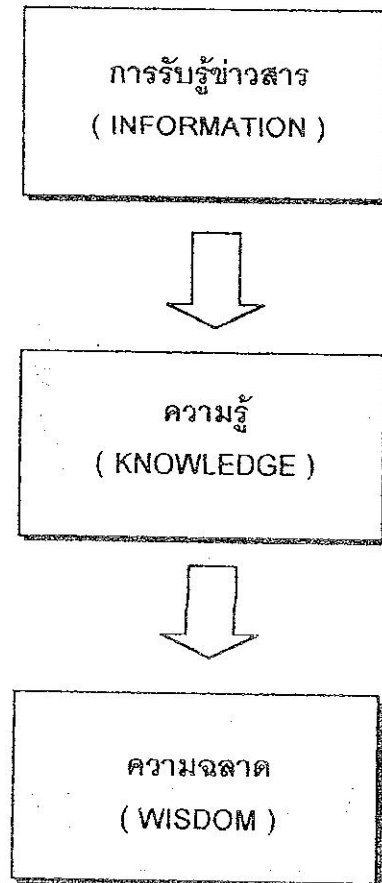
เมธี ปิรันธนานนท์ (2529 : 149) เห็นว่า การจัดการอาชีวศึกษาเป็นเรื่องใหญ่ที่จะทำให้บุคคลมีอาชีพสร้างผลิตผลและรายได้ เพื่อตนเองและเพื่อประเทศชาติเป็นส่วนรวม การจัดการอาชีวศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลในเรื่องดังกล่าว ย่อมต้องการผู้มีความสามารถในเชิงบริหารสูง ถ้าจะพูดให้ง่าย ๆ ก็คือ ต้องมีผู้นำในการบริหารทุกระดับ และทุกลักษณะของการจัดอาชีวศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ " และนี่ก็คือผู้บริหารอาชีวศึกษา จะต้องมีการใช้ภาวะผู้นำของตนอย่างเป็นกระบวนการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (CHANGE) ซึ่งการเปลี่ยนแปลง จะนำไปเกิดความก้าวหน้า (PROGRESS) และมุ่งไปสู่การพัฒนา (DEVELOPMENT) ของหน่วยงาน องค์กรหรือสถานศึกษา นั้นเอง

ดังนั้น เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรใช้คำว่า "นักบริหาร" แทนคำว่า "ผู้บริหาร" ซึ่งอาจจะไม่มี ภาวะผู้นำในตัวเลยก็ได้ จะมีความเหมาะสมกว่า



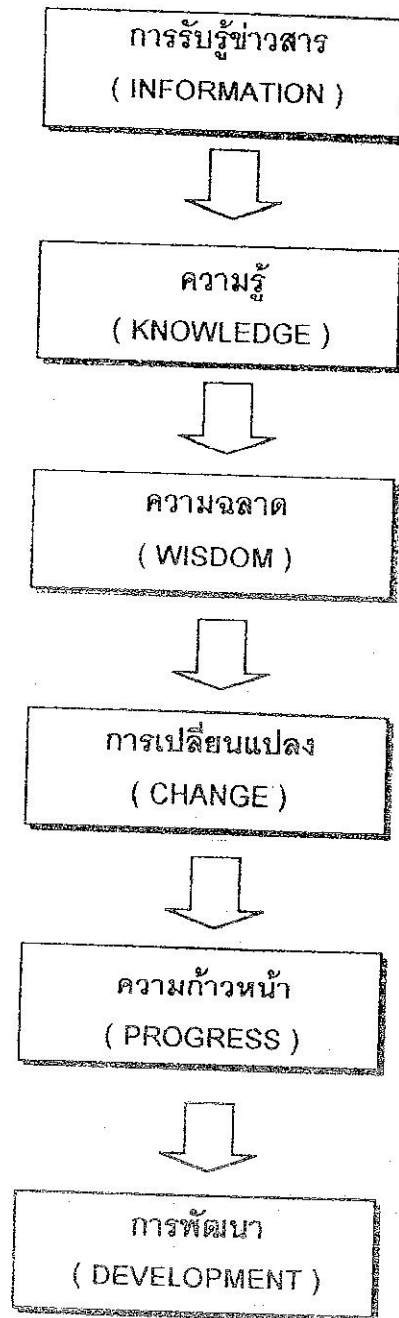
ภาพแสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาการ

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ หรือเกิดขึ้นอย่างถูกต้องทาง หรือมีความสมเหตุสมผลหรือไม่นั้น ย่อมต้องอาศัยกระบวนการหนึ่ง นั่นคือ ผู้บริหาร จะต้องพยายามเรียนรู้และรับรู้ ข่าวสาร ข้อมูล (INFORMATION) มากที่สุด เท่าที่จะ มากได้ และเมื่อได้มีการเรียนรู้ (KNOWLEDGE) มากขึ้น และจากความรู้นั้นก็มักจะ นำไปสู่ความมีสติปัญญา และความฉลาด (WISDOM) ดังภาพ



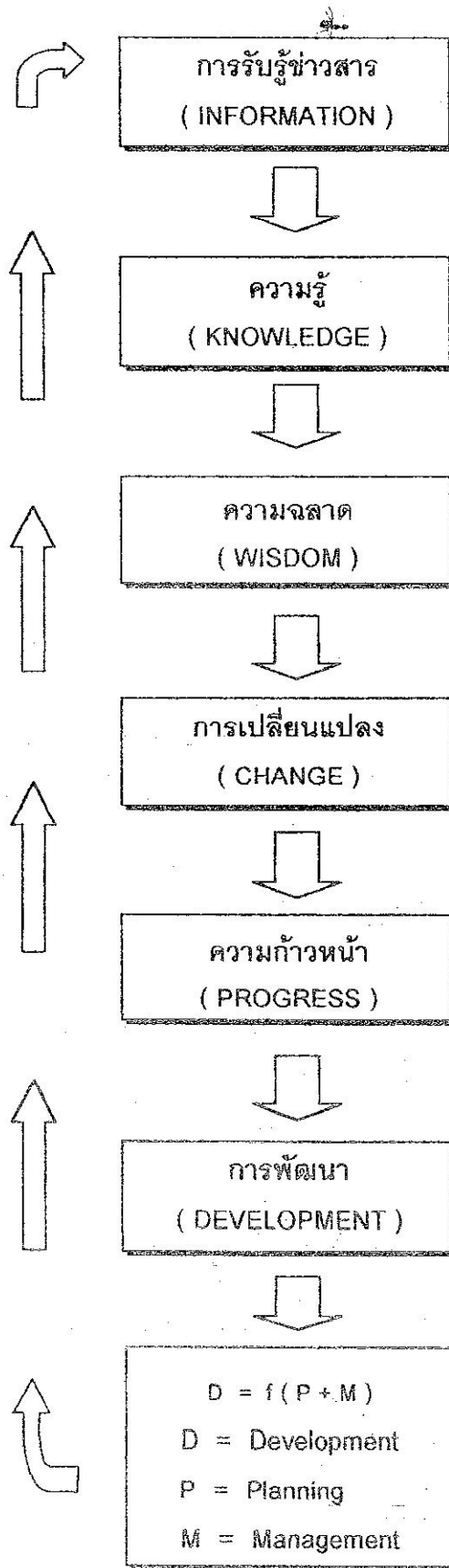
ภาพแสดงกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารมีความรู้และมีสติปัญญาหรือความฉลาด

ทั้งนี้ ความฉลาดและความมีสติปัญญาของนักบริหาร ไม่ก่อประโยชน์ใดต่อ การอาชีพศึกษา มากนัก หากไม่นำเอาความฉลาดและสติปัญญานั้น ไปก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง (CHANGE) ขึ้น นักบริหารที่พึงประสงค์ต้องรู้จักการบูรณาการกระบวนการ ทั้งสองเข้าด้วยกัน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ แสดงการบูรณาการกระบวนการทั้งสองเข้าด้วยกันเพื่อภาวะผู้นำ
ที่พึงประสงค์ ของความเป็น นักบริหารอาชีพศึกษา

แม้กระนั้นก็ดี กระบวนการที่บูรณาการเข้าด้วยกันก็ยังไม่มีความสมบูรณ์ และเป็นรูปธรรมที่สมบูรณ์ ซึ่งจะพบประเด็นคำถามหลักประการหนึ่งว่า พัฒนาการ (DEVELOPMENT) นั้น เกิดขึ้นได้อย่างไร หรืออาจถามได้ว่าเมื่อผู้บริหารพยายามเรียนรู้ และรับรู้ข่าวสารในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะไปศึกษาต่อ สัมมนา ศึกษาดูงาน ไปรับการฝึกอบรม อ่านและศึกษาจากตำรา วารสาร หรือผลงานวิจัย จนมีความรู้ มีความฉลาดแล้ว นำมาเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้า จะมาถึงการพัฒนานั้น จะมองเป็นภาพเชิงปฏิบัติได้อย่างไร คำตอบเรื่องนี้ จึงอาศัยสูตรง่าย ๆ อีกสูตรหนึ่ง ซึ่งอาจถือเป็นเสมือนเป็นงานอีกกระบวนการหนึ่ง ก็คือ การพัฒนาการใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัย การวางแผน (PLANNING) กับการบริหารจัดการนำแผนไปปฏิบัติ (MANAGEMENT) นั้นเอง ดังนั้น อาจแสดงภาพรวมเป็นมโนทัศน์ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร อาชีวศึกษาทั้งหมด ดังภาพต่อไปนี้



3. การพัฒนาบุคลากร

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

คำว่า การพัฒนาบุคลากร แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า personnel development ความหมายของการพัฒนาบุคลากรมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ธนชัย จินดา อวยชัย ชอระมา และจุมพล แนวพานิช (ม.ป.ป. : 270) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ว่า กิจกรรมที่เสริมสร้างให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญและเจตคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติในการปฏิบัติงานก่อนข้างจะถาวร เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น

วินิจ เกตุขำ (2535 : 210) กล่าวถึง การพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ว่า การพัฒนามนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาระบบความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพประสิทธิผล การพัฒนามนุษย์เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป การเรียนรู้ อาจจะเป็นสิ่งที่บุคคลมีความต้องการด้วยตนเองหรือจะโดยการจัดให้มีการเรียนรู้ขึ้นก็ได้ ถ้าเป็นการจัดให้จะต้องเป็นสถานการณ์ที่จริงจัง หรือโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอยากเรียนรู้

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจก็ตาม การจัดกระบวนการพัฒนามนุษย์จะต้องอาศัยการแนะแนวและจัดเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเร่งเร้าความสนใจให้กับบุคคลเหล่านั้นด้วย

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538 : 2) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่ทำให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ทักษะ เจตคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เขียนถึงจำนวนมาก แต่ที่น่าสนใจมีดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 138-134) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิสัย ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งในรูปคณะและทั้งเป็นรายบุคคลและบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะส่งผลในระยะยาว นอกจากเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

บัณฑิตย์ อินทราชัน (2526 : 5) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ถึงแม้การคัดเลือกและสรรหาบุคคลเข้าทำงานใด ๆ จะได้กำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์และวิธีการไว้ดีเพียงใดก็ตาม ก็มิได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดีตลอดไป ทั้งนี้เพราะความเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ อาจมีปัญหาหรือผิดพลาดและปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

เต็มความสามารถ ขณะเดียวกันบุคคลที่ก็หาทำงานอยู่แล้วต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไปในอนาคตด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) กล่าวว่า การสรรหาและเลือกสรรคนแม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่หายุดีลงแค่นั้นไม่ เพราะว่า ความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่ไม่หยุดยั้ง จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรขององค์กรปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

อัมพิกา ไกรฤทธิ (2522 : 197) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคลสามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การ คือ เพื่อกระตุ้นเตือน ชี้แนะวิธีการทำงาน พัฒนาผลการปฏิบัติงาน และป้องกันอุบัติเหตุ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคลเพื่อพัฒนาฝีมือ เรียนรู้งาน และวิธีการวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อโอกาสแห่งความก้าวหน้าของตนเอง

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 19) กล่าวถึงสิ่งที่ต้องกระทำในโครงการพัฒนาบุคลากรพอสรุปได้ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดใหม่ในการทำงาน อันได้แก่ หลักการ ทฤษฎี และแนวโน้มใหม่ ๆ

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน คือ การให้มีโอกาสได้ฝึกฝนและปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ

3. การเพิ่มพูนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรจะมี 2 ลักษณะ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล เพื่อให้มีการพัฒนาฝีมือความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ เพื่อโอกาสแห่งความก้าวหน้าในชีวิตตนเอง

3.4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร อย่างมีแบบแผน เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการพัฒนาบุคลากร นั้น จอร์จ สุวรรณเวลา (2542 : 145-154) ได้แบ่งขั้นตอนไว้ 2 ประการ คือ การศึกษาความต้องการ ความจำเป็น การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนการดำเนินงาน การคัดเลือกบุคลากรที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการประเมินผล การดำเนินงาน ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 : 145-154) ให้แนวคิดในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมาย และบทบาทในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนาของตัวบุคคลจะสอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียน หรือ สถาบันแห่งนั้น
2. วางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา

Castetter (2542 : 85-86) กล่าวได้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียน หรือสถาบัน ได้จัดลำดับ ขั้นตอนการพัฒนาบุคคล ได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการสำรวจปัญหาและความต้องการ เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา โดยคำนึงถึงความต้องการของสถานศึกษาเป็นหลัก ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนาและกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
3. การวางแผนพัฒนา เป็นขั้นตอนที่มีความละเอียด ครอบคลุมถึง กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมเหล่านั้น และกำหนดเวลาที่ดำเนินการ
4. การดำเนินการพัฒนาตามแผน ในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรจะให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้มีความเข้าใจ และให้ความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้แผนพัฒนาบุคคลประสบความสำเร็จขึ้น

5. การติดตามประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นสุดท้ายที่สำคัญมาก เพราะเป็นการติดตามผลเป็นระยะ ๆ ให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประเมินปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้บริหารควรประเมินทั้งในด้านของวิธีการพัฒนา และผลที่ได้จากการพัฒนา

โดยสรุปแล้ว กระบวนการพัฒนาบุคลากร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีขั้นตอน คือ

1. การสำรวจปัญหาและความต้องการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนา
3. ดำเนินการวางแผนพัฒนา
4. ลงมือดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนา

4. วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ธนชัย จินดา อวยชัย ชอระมา และจุมพล แนวพานิช (ม.ป.ป. : 274 - 275) กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่นิยมโดยทั่วไปพอสรุปได้ดังนี้ การบรรยายการประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง การสาธิต ทักษะศึกษา การประชุมสัมมนา การสอนงาน เกมการบริหาร การหมุนเวียนเรียนงาน การพัฒนาตนเอง

บัณฑิตย์ อินทรชื่น (2526 : 56) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้โดยทั่วไป คือ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีตัวอย่าง การสาธิต วิธีระดมความคิด เกมจัดการ การอภิปรายเป็นคณะ การสัมมนา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 11-32) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงาน การแนะนำชี้แจง การสอนงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การให้คำแนะนำปรึกษา การประชุมชี้แจง การฝึกปฏิบัติงาน การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การโยกย้าย

จิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20-22) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การมีดังนี้ คือ การประชุมนิเทศ การสอนงาน การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ การมอบอำนาจ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 :22-23) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน พอสรุปได้ดังนี้ จัดให้มีการประชุมนิเทศครูใหม่ จัดบริการด้านการสอน การสังเกตการสอนทั้งในโรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียน เชิญผู้เชี่ยวชาญมาทำการสาธิตการสอน จัดงานแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน จัดประชุมฝึกอบรม หรือส่งครูไปฝึกอบรมทางวิชาการ จัดหาหนังสือ เอกสาร และวารสารทางวิชาการให้ครูได้ศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู พาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ เช่น จัดรายการคุยกันทางวิชาการ สนับสนุนให้ครูเขียนบทความทางวิชาการลงในวารสารต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรย่อมแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ตามความต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานของตนได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

4.1 การประชุมนิเทศ

ธนชัย จินดา อวยชัย ชอระมา และจุมพล แนวพานิช (ม.ป.ป. :269) ได้กล่าวถึงการประชุมนิเทศไว้ดังนี้ เป็นการชี้แจงแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักองค์การ ผู้บริหาร นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ระเบียบวินัยเงื่อนไขการจ้างงาน สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้หัวหน้างานแนะนำอธิบายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทำงาน สถานที่ทำงาน ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และเพื่อร่วมงานโดยมุ่งให้คุ้นเคยกับที่ทำงาน คลายความประหม่า เกิดความอบอุ่นใจ สนใจ และตั้งใจที่จะทำงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานใหม่ได้เริ่มทำงานอย่างถูกวิธี ช่วยทำงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย...

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 22) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศครูใหม่ไว้ว่า เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

จิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20) กล่าวถึงการปฐมนิเทศสรุปได้ว่าเป็นการ แนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ การปฐมนิเทศอาจจัดในระยะเวลาอันสั้น ๆ หรือใช้เวลาหลายวันก็ได้ สิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำ คือ จะต้องให้บุคลากรได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สัมพันธ์กันอย่างดี สร้างบรรยากาศในการปฐมนิเทศให้บุคลากร รักองค์การ รักผู้บังคับบัญชา รักเพื่อนร่วมงาน

กล่าวโดยสรุปว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จัก หน่วยงานทั้งในด้านนโยบาย แนวการปฏิบัติ กฎ ระเบียบ หน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท สวัสดิการ และชุมชนในท้องถิ่น เพื่อความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

4.2 การสอนงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 118) กล่าวถึงการสอนงานไว้ว่า การสอนงาน เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การสอนงานนี้ยังทำให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นจุดอ่อนและ ข้อบกพร่องของงานและบุคลากรได้เป็นอย่างดี

เสนาะ ตีเขาว์ (2535 : 153) ได้ให้ความหมายของการสอนงานซึ่งสรุปได้ว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาทำการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความชำนาญใน การปฏิบัติงาน เขาจะต้องชี้แจงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำ ให้ทำงานเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีทำงานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า ต่อไปด้วย

ธนชัย จินดา อวยชัย ชอระมา และจุมพล แนวพานิช (ม.ป.ป. : 275) ได้ ให้ความหมายการการสอนงานไว้ดังนี้ การสอนงานเป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ ถูกต้อง วิทยาการโดยทั่วไป คือ หัวหน้างานหรือผู้มีประสบการณ์มากกว่า

กล่าวโดยสรุป การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน สอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานได้มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีปฏิบัติงาน ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงาน

4.3 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 16) กล่าวถึงการมอบหมายงานให้ปฏิบัติว่า เมื่อได้บุคลากรแล้วก็ต้องมอบหมายงานให้ทำ การมอบหมายงานจะต้องชี้แจงให้ชัดเจนว่าเป็นงานอะไร รับผิดชอบอะไรบ้าง งานที่รับมอบมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับใคร จะต้องประสานงานกับใครและที่สำคัญก็คือควรจูงใจผู้รับมอบงานทราบถึงผลงานที่องค์การต้องการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ละม่อม ชัยโย (2531 : 1) ได้กล่าวถึงการมอบหมายงานสรุปได้ว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ

เรืองวรรณ เสวกรวรรณ (2536 : 140) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นภารกิจเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดความรู้จักความเข้าใจมีความชำนาญและประสบการณ์มากขึ้น

4.4 การให้คำแนะนำปรึกษา

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 149-150) กล่าวถึงการสอนแนะไว้ สรุปได้ดังนี้ การสอนแนะ หมายถึง คำแนะนำที่ผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เป็นเพียงการตอบคำถาม แต่เป็นการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาคำตอบได้ด้วยตัวของเขาเอง ผู้บังคับบัญชาย่อมจะมองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี คำแนะนำที่ตรงต่อสถานการณ์ย่อมจะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นได้

วิลาด สิงห์วิสัย (2532 : 89) กล่าวถึงการสอนแนะไว้ว่า การสอนแนะเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลแบบพื้นฐานโดยเฉพาะในรูปแบบของการศึกษา เพื่อแนะแนวพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ร่วมงานต่างมีความรู้ ความสามารถและเข้าใจในนโยบายวิธีปฏิบัติทางเดียวกันแล้ว งานขององค์กรอันเป็นส่วนรวมก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

สรุปได้ว่า การให้คำแนะนำปรึกษาหรือการสอนแนะ เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

4.5 การประชุม

ฐิระ ประมวลพฤกษ์ (2538 : 124) ให้ความหมายของการประชุมไว้ว่า เป็นการที่บุคคลมาพบกันตามกำหนดนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ และมีระเบียบวิธี

ศิริ พงศ์ศิริโรจน์ (2540 : 167) กล่าวถึงการประชุมไว้ดังนี้ การประชุมกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งวิธีนี้ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยาย กล่าวคือ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออกมากกว่าเป็นผู้เข้าร่วมประชุมที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา...

ธนชัย จินดา อวยชัย ชอระมา และจุมพล แนวพานิช (ม.ป.ป. : 136) ให้ความหมายว่า การประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมพิจารณา ปรึกษา หรือแสดงความคิดเห็นร่วมกันและร่วมกันแก้ปัญหา

สรุปการประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน มาพบกันเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีระเบียบวิธีการ

4.6 การศึกษาดูงาน

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 84) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่า เป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ

หรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลาโดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน รายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลารถ ที่พัก เมื่อเสร็จสิ้นการดูงานต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางแก้ไข

2. สถานที่ ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ศึกษาดูงานเข้าเยี่ยมชมซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทางและจัดทำกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 21) กล่าวถึง การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานสรุปได้ว่ามีผลทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยตนเอง ได้พบบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นกิริยาอาการ อิริยาบพต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนของการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่โอกาสและเวลาจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตาม หากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มากก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงานได้ทราบวัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน เพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจะได้จัดให้ดูตรงตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการพัฒนาบุคลากร วิธีนี้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงาน การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เพื่อนำประสบการณ์ตรงที่ได้รับมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

4.7 การฝึกปฏิบัติงาน

เสนาะ ติยาวิ (2535 : 136) ได้ให้ความหมายการฝึกหัดงานสรุปได้ว่าการฝึกหัดงานเป็นการให้นักเรียนได้ศึกษาวิชาการจากโรงเรียนจนจบหลักสูตรแล้วให้นักเรียนกลุ่มนั้นไปฝึกงานในโรงงานอุตสาหกรรมระยะหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สมดุลกัน ระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติ และเพื่อเอาประสบการณ์จากการทำงานมาเสริมความรู้ภาคทฤษฎีที่ตนเรียนมาในห้องเรียน

สุระ ประมวลพฤษ์ (2538 : 145) กล่าวว่า การฝึกหัดงานเป็นเทคนิควิธีที่เชื่อมโยงการเรียนในห้องเรียนกับการฝึกปฏิบัติงานจริง

สรุปได้ว่า การฝึกปฏิบัติงานหรือการฝึกหัดงาน คือ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง เพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีความชำนาญขึ้น

4.8 การสับเปลี่ยนหน้าที่

การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือบางท่านเรียกว่าการหมุนเวียนงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2535 : 152) ได้กล่าวถึงการหมุนเวียนงานไว้ว่า การหมุนเวียนงาน เป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนดก็ให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรเป็นเจ้าของหน้าที่ในระดับหนึ่ง หรือขั้นผู้จัดการฝ่าย ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

สุระ ประมวลพฤษ์ (2538 : 136) กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน หมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ธนชัย จินดา อวยชัย ชอระมา และ จุมพล แนวพานิช (ม.ป.ป. : 275) ได้กล่าวถึงการหมุนเวียนงานว่า วิธีการนี้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะถูกหมุนเวียนให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้งานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์และความรู้กว้างขวางมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการหมุนเวียนงานเป็นการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

4.9 การโยกย้ายงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายการโยกย้ายงาน ไว้ดังนี้

เสนาะ ตียะวาร์ (2535 : 189-190) ได้ให้ความหมายการโยกย้ายสรุปได้ดังนี้ การโยกย้าย คือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้าง สถานะความชำนาญและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับเดียวกัน การโยกย้ายงาน อาจกระทำแบบชั่วคราวหรือถาวรรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในแผนกหรือนอกแผนกก็ได้

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 156) กล่าวถึงการย้ายว่า การย้ายเป็นการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในอาชีพที่ทำอยู่เดิม แล้วมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในงานใหม่ การย้ายจึงเป็นการย้ายงานตามแนวราบ คือ เปลี่ยนจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภิตติ (2538 : 180) กล่าวถึงการย้ายว่า การย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

สรุปได้ว่า การย้าย คือ การที่บุคลากรเปลี่ยนความรับผิดชอบจากที่เคยทำอยู่ในองค์การหรือตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกองค์การหนึ่งหรืออีกตำแหน่งหนึ่ง แต่ยังคงมีฐานะเท่าเดิมและมีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

4.10 การฝึกอบรม

บัณฑิตย์ อินทราชัน (2526 : 53) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการใด ๆ ที่ช่วยทำให้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของคนที่ปฏิบัติงานเพิ่มพูนขึ้น

เสนาะ ตียะวาร์ (2535 : 129) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นทางทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์การกำหนด

Jucius (อ้างถึงใน วิจิตร, 2540 : 30) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ ทักษะ หรือ ความชำนาญ ความสามารถของบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 23) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบ ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอาจเป็นความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการทำงานด้วยมือ การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสมยิ่งขึ้น การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหาและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

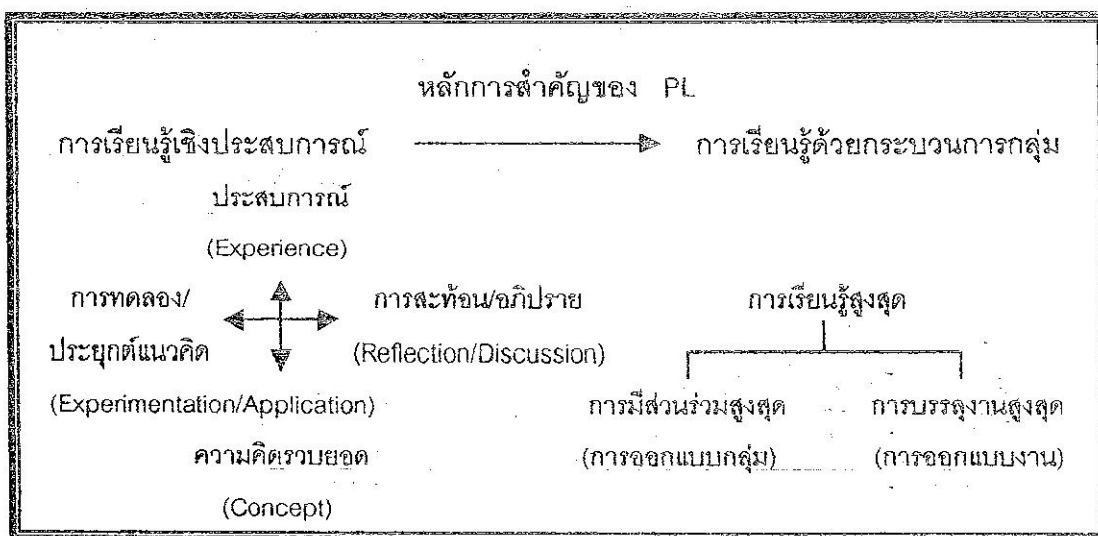
กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มีความรู้ มีพฤติกรรมที่หน่วยงานต้องการเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนวิธีการฝึกอบรมย่อมแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักการของการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมมาปรับใช้ ซึ่งมีรูปแบบดังนี้ (กรมสุภาพจิต, ม.ป.ป. :9-35)

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory learning หรือ PL) เป็นการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่าง คือ

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning)
2. กระบวนการกลุ่ม (Group Process)



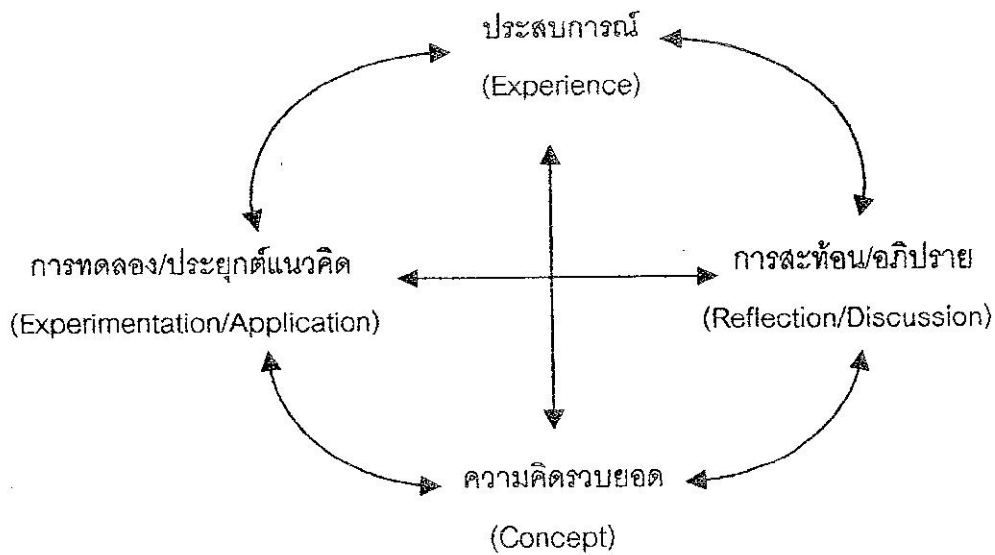
การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้สอนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้จากประสบการณ์เดิม มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้เรียน
2. ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ทำซ้ำอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) คือผู้เรียนต้องทำกิจกรรมตลอดเวลาไม่ได้นั่งฟังการบรรยายอย่างเดียว
3. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองและระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
4. ปฏิสัมพันธ์ที่มีทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่ออกไปอย่างกว้างขวาง
5. อาศัยการสื่อสารทุกรูปแบบ เช่น การพูดหรือการเขียน การวาดรูป การแสดงบทบาทสมมติ ซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์และสังเคราะห์การเรียนรู้

องค์ประกอบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

โคลบ (Kolb) ได้กล่าวถึงวงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนควรมีทักษะในการเรียนรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบ แม้บางคนจะชอบ/ถนัด หรือมีบางองค์ประกอบมากกว่า เช่น เคยมีประสบการณ์จริง แต่ถ้าไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือไม่นำประสบการณ์มาร่วมอภิปราย ผู้เรียนนั้นก็ขาดการมีทักษะในองค์ประกอบอื่น ฉะนั้นผู้เรียนจึงควรมีทิศทางการเรียนรู้ทุกด้าน และควรมีพัฒนาการการเรียนรู้ให้ครบทั้งวงจร ดังนี้



ภาพ วงจรและทิศทางขององค์ประกอบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

1. ประสบการณ์ (Experience) ในการฝึกอบรมเนื้อหาที่ใช้ในการให้ความรู้ หรือนำไปสู่การสอนทักษะต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่มีประสบการณ์มาก่อนแล้ว เช่น "อบรมเกี่ยวกับการประเมินโครงการให้นักวิชาการ" จะเห็นได้ว่าผู้เรียนคือนักวิชาการ จะมีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินในกิจกรรมอื่น ๆ มาก่อนซึ่งนำมาใช้ในการอบรมครั้งนี้ได้ องค์ประกอบที่เป็นประสบการณ์นี้ผู้สอนจะพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนซึ่งมีประสบการณ์ดังที่กล่าวแล้วได้ดึงประสบการณ์ของตัวเองออกมาใช้ในการเรียนรู้ และสามารถแบ่งปันประสบการณ์ของตนเองที่มีให้แก่เพื่อน ๆ ที่อาจมีประสบการณ์ที่เหมือนหรือต่างไปจากตนเองได้ ยิ่งขึ้นอยู่กับการใช้กระบวนการกลุ่มของผู้สอน การที่ผู้สอนพยายามให้ผู้เรียนได้ดึงประสบการณ์มาใช้ในการอบรมจะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

ผู้เรียน การที่ผู้เรียนได้ดึงประสบการณ์ของตัวเองออกมานำเสนอร่วมกับเพื่อน ๆ จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าตัวเองได้มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง มีความสำคัญที่มีคนฟังเรื่องราวของตนเอง และได้มีโอกาสรับรู้เรื่องของคนอื่น ซึ่งจะทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ทำให้สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เรียนเป็นไปด้วยดี

ผู้สอน ไม่ต้องเสียเวลาในการอธิบายหรือยกตัวอย่างให้ผู้เรียนฟังเพียงแต่ใช้เวลาเล็กน้อยกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เล่าประสบการณ์ของตนเอง ผู้สอนอาจใช้ใบชี้แจง

กำหนดกิจกรรมของผู้เรียนในการนำเสนอประสบการณ์ กรณีที่ผู้เรียนไม่มีประสบการณ์ในเรื่องที่จะสอนหรือมีน้อย ผู้สอนอาจจะยกกรณีตัวอย่างหรือสถานการณ์ก็ได้

2. การสะท้อนและอภิปราย (Reflection and Discussion) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้เรียนจะได้แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกของตนเองแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้กำหนดประเด็นการวิเคราะห์ วิเคราะห์ ผู้เรียนจะได้เรียนรู้ถึงความคิด ความรู้สึกของคนอื่นที่ต่างไปจากตนเอง จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขวางขึ้น และผลของการสะท้อนความคิดเห็นหรือการอภิปราย จะทำให้ได้ข้อสรุปที่หลากหลาย หรือมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ขณะทำกลุ่มผู้เรียนจะได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม บทบาทของสมาชิกที่ดีที่จะทำให้งานสำเร็จ การควบคุมตนเองและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น องค์ประกอบจะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาทั้งด้านความรู้ เจตคติในเรื่องที่อภิปราย การที่ผู้เรียนจะอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นได้มากน้อยแค่ไหน เป็นไปตามเนื้อหาที่จะสอนหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับใบงานที่ผู้สอนจัดเตรียมซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นอภิปรายหรือตารางการวิเคราะห์เพื่อให้ผู้เรียนทำได้สำเร็จ

3. ความคิดรวบยอด (Concept) เป็นองค์ประกอบที่ผู้เรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาหรือเป็นการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย (Knowledge) เกิดได้หลายทางเช่นจากการบรรยายของผู้สอน การมอบหมายให้อ่านจากเอกสาร ตำรา หรือได้จากการสะท้อนความคิดเห็นและอภิปรายในองค์ประกอบที่ 2 โดยผู้สอนอาจจะสรุปความคิดรวบยอดให้จากการอภิปรายและการนำเสนอของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ผู้เรียนจะเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด ซึ่งความคิดรวบยอดนี้จะส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือความเข้าใจในเนื้อหาขั้นตอนของการฝึกทักษะต่าง ๆ ที่ช่วยทำให้ผู้เรียนปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

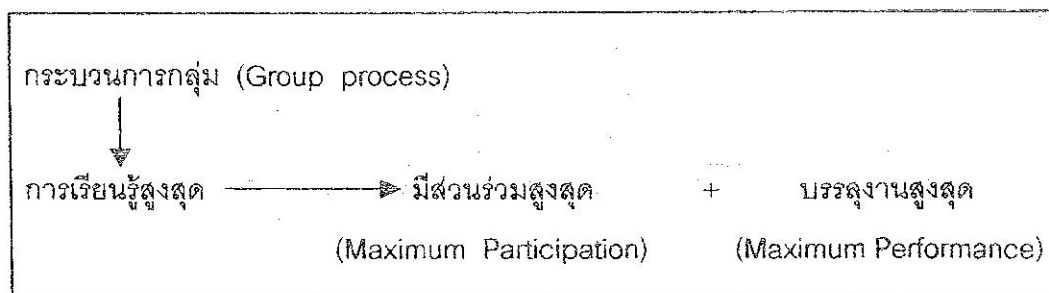
4. การทดลอง/การประยุกต์แนวคิด (Experimentation/Application) เป็นองค์ประกอบที่ผู้เรียนได้ทดลองใช้ความคิดรวบยอด หรือผลิตขึ้นความคิดรวบยอดรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสนทนา สร้างคำขวัญ ทำแผนภูมิ แผนภาพ เล่นบทบาทสมมุติ หรือเป็นการแสดงถึงผลของความสำเร็จของการเรียนรู้ ในองค์ประกอบที่ 1 ถึง 3 ผู้สอนสามารถจะใช้กิจกรรมในองค์ประกอบนี้ ในการประเมินผลการเรียนการสอนได้ เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ของการอบรมตั้งไว้ว่า ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวางแผนประเมินผลโครงการได้ กิจกรรมในการเรียนรู้ขององค์ประกอบนี้ ผู้สอนก็ต้องเตรียมใบงานให้ผู้รับการอบรมได้ทดลองทำแผนการประเมินโครงการ ซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องนำความรู้เกี่ยวกับการประเมินโครงการ จากการเรียนรู้ในองค์ประกอบความคิดรวบยอดมาใช้

การเรียนการสอนหรือการอบรมส่วนใหญ่ มักจะขาดในองค์ประกอบการทดลอง / ประยุกต์แนวคิด ซึ่งถ้าพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้สอนจะได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รู้จักการประยุกต์ใช้ความรู้ไม่ใช่แค่เรียนแคร์ แต่ควรจะนำไปใช้ได้จริง

ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมนี้ จำเป็นจะต้องจัดกิจกรรมให้ครบทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปอย่างพลวัต (Dynamic) เกี่ยวข้องมีผลถึงกัน ผู้สอนจะเริ่มจากจุดใดก่อนก็ได้ ส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากประสบการณ์ (Experience) หรือความคิดรวบยอด (Concept) ทั้ง 2 องค์ประกอบ จะช่วยให้ผู้เรียนได้ดึงข้อมูลเก่าหรือรับข้อมูลใหม่บางส่วนก่อนเพื่อนำไปสู่การอภิปรายและการประยุกต์ใช้ ระยะเวลาของแต่ละองค์ประกอบไม่จำเป็นต้องเท่ากัน ผู้สอนจัดได้ตามความเหมาะสมของกิจกรรมในแต่ละองค์ประกอบ เช่น ถ้าเนื้อหาที่สำคัญมากก็อาจใช้เวลามาก หรือถ้าผู้สอนมีประเด็นในการอภิปรายที่สำคัญและมาก ก็อาจใช้เวลาในการอภิปรายมากกว่าส่วนขององค์ประกอบความคิดรวบยอด

กระบวนการกลุ่ม

การเรียนรู้ด้วยกระบวนการกลุ่ม (Group process) เป็นการเรียนรู้พื้นฐานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งเมื่อประกอบไปกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ กระบวนการกลุ่ม จะช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและบรรลุงานสูงสุด



การมีส่วนร่วมสูงสุด (Maximum Participation)

การมีส่วนร่วมสูงสุดเกิดจากการออกแบบกลุ่มที่เหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบของการเรียนรู้ แต่ละประเภทจะมีข้อดีและข้อจำกัดที่ต่างกัน เช่น บางประเภทเอื้ออำนวยให้มีส่วนร่วมได้มาก แต่อาจขาดความหลากหลายของแนวคิด เหมาะสำหรับเวลาที่ผู้สอนต้องการให้เกิดการแสดงออกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์โดยยังไม่ต้องการข้อสรุป รายละเอียดของกลุ่มแต่ละประเภท ข้อบ่งชี้และข้อจำกัด ปรากฏในตารางต่อไปนี้

ประเภทกลุ่ม	ความหมาย	ข้อบ่งชี้	ข้อจำกัด
กลุ่ม 2 คน Pair Group	ให้นักเรียนจับคู่กัน ทำกิจกรรมที่ได้รับ มอบหมาย	ต้องการให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการออก ความเห็นหรือปฏิบัติ	ขาดความหลากหลาย ทางความคิดและ ประสบการณ์
กลุ่ม 3 คน (Triad Group)	ให้นักเรียนจับกลุ่ม 3 คน แต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ ชัดเจนและหมุนเวียน บทบาทกันได้	ทุกคนมีส่วนร่วมในการ เรียนรู้ตามบทบาทและ สามารถเรียนรู้ได้ครบ ทุกบทบาท	ขาดความหลากหลาย และความกระฉับกระ เฉง
กลุ่มย่อย ระดมสมอง (Buzz Group)	เป็นการรวมกลุ่ม 3-4 คน ขึ้นชั่วคราวเพื่อแสดง ความเห็น	ต้องการให้นักเรียนมี ส่วนร่วมในเวลาสั้น ๆ โดยไม่ต้องการข้อสรุป หรือต้องการข้อสรุปที่ ไม่ลึกซึ้งมากนัก	ขาดความลึกซึ้ง ไม่มี การอภิปรายกันอย่าง ลึกซึ้ง
กลุ่มเล็ก (Small Group)	เป็นการจัดกลุ่ม 5-6 คน ทำกิจกรรมที่ได้รับมอบ หมายจนลุล่วง	ต้องการให้นักเรียนได้ เปลี่ยนความคิดเห็นและ ถกเถียงอย่างลึกซึ้งจนได้ ข้อสรุป	ใช้เวลามาก
กลุ่มใหญ่ (Large Group)	เป็นการอภิปรายในกลุ่ม 15-30 คน หรือทั้งชั้น	ต้องการให้เกิดการ โต้แย้งหรือการรวบรวม ความคิดจากกลุ่มย่อย เพื่อหาข้อสรุป	บางคนอาจให้ความ สนใจหรือมีส่วนร่วม น้อย ใช้เวลามาก

การร้อยรัดกระบวนการกลุ่มที่หลากหลายเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ในแต่ละชั่วโมงการสอนก็จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสูงสุด มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหวของการเรียนรู้ตลอดเวลาทำให้นักเรียนมีความสนใจอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธิสารณ์ วัฒนมะโน (2540) ศึกษาเรื่องการประยุกต์โปรแกรมทักษะชีวิตเพื่อป้องกันโรคเอดส์ของนักเรียนชายชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จังหวัดปราจีนบุรี เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ในกลุ่มนักเรียนชายมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 86 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 44 คน และกลุ่มเปรียบเทียบ 42 คน โดยกลุ่มทดลองจะได้รับโปรแกรมทักษะชีวิตตามแนวคิดทักษะชีวิตศึกษา ขององค์การอนามัยโลก ร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้แบบการมีประสบการณ์จริง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ที่มีสถานการณ์จำลอง และการใช้เทคนิคของกระบวนการกลุ่ม และทำการเก็บข้อมูล 3 ครั้ง คือ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ห้ข้อมูลด้วยสถิติ t-test ผลการวิจัยพบว่า หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีความตระหนักในตนเองเกี่ยวกับโรคเอดส์ ความรับผิดชอบในการป้องกันโรคเอดส์ ทักษะการตัดสินใจเพื่อป้องกันโรคเอดส์ ทักษะการปฏิเสธเพื่อป้องกันโรคเอดส์ และมีพฤติกรรมการป้องกันโรคเอดส์ดีขึ้นกว่าก่อนการทดลอง และดีกว่ากลุ่มเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญชิต มณีโชติ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมกับพฤติกรรมใฝ่รู้ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศจาก 4 ภาค รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2539 สุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 236 คน จาก 12 สถาบัน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมและแบบสอบถามพฤติกรรมใฝ่รู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้เทคนิคเดลฟี่ (Delphi Technique) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมใฝ่รู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นวนันท์ กิจทวี (2541) ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมสร้างเสริมทักษะชีวิตเพื่อป้องกันการเสพยาบ้าในนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี มีรูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จังหวัดนนทบุรี จำนวน 70 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 35 คน กลุ่มเปรียบเทียบ 35 คน นักเรียนกลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมสร้างเสริมทักษะชีวิต 6 คน โดยประยุกต์แนวคิดทักษะชีวิตขององค์การอนามัยโลกและกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยกำหนดสถานการณ์จำลองและใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test และ Pearson's Product Moment Correlation ผลการวิจัยพบว่าหลังการทดลองทักษะที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างกลุ่มเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลองและภายในกลุ่มทดลอง คือ ทักษะการตัดสินใจ ที่ระดับนัยสำคัญ .05

เพียงใจ สีนุนาคร (2521) ได้ศึกษาผลของ Sensitivity Training ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทักษะและเจตคติส่วนบุคคล โดยการเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึก และเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพด้านความต้องการ 5 ด้าน ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจรักษาความสะอาด กรุงเทพมหานคร กลุ่มละ 33 คน แบบทดสอบที่ใช้คือแบบวัดทักษะและเจตคติส่วนบุคคลของ ดร.ทศนา แชนมณี และแบบทดสอบ EPPS (The Edwards Personal Preference Schedule) ใช้เวลาในการฝึก 5 วัน สถิติที่ใช้คือ t-test เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลการวิจัยปรากฏว่าหลังการฝึก กลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะและเจตคติส่วนบุคคลสูงขึ้นมีการเปิดเผยตนเอง ทักษะในการสื่อความหมาย การทำงานกลุ่มและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบระเบียบเพิ่มขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมไม่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นกลุ่มทดลองยังมีบุคลิกภาพด้านความต้องการพึ่งตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุม โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นาลีวรรณ บุญประสงค์ (2532) ได้ศึกษาผลการพัฒนาอัตรากำลังของพนักงานระดับบริหารของบริษัท SAFCOL โดยใช้กระบวนการ Sensitivity Training จำนวน 185 คน เครื่องมือที่ใช้วัดผลคือแบบทดสอบทักษะและเจตคติส่วนบุคคลของ ทศนา แชนมณี และแบบประเมินพฤติกรรมที่ผู้วิจัยสร้างเอง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Z-test และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงกว่าเดิม 4) ขึ้นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารส่วนใหญ่ จัดให้มีการประเมินผลโดยคณะกรรมการโรงเรียนแต่มีการนำผลการประเมินมาให้น้อย

จำนงค์ เรือนบุญ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาอาจารย์ของสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ของสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง ประจำปี 2540 จำนวน 146 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกองพัฒนาการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนพัฒนาอาจารย์ของสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาและนโยบายการพัฒนากองทัพอากาศเป็นสำคัญ วางแผนด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาจารย์ และการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผลการปฏิบัติงาน สำหรับองค์ประกอบของการพัฒนาคือ ด้านวิทยากร สถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูงเชิญนอกหน่วยงาน ด้านผู้เข้ารับการพัฒนาสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง พิจารณาคุณสมบัติจากประสบการณ์ในการทำงาน ด้านหลักสูตร กองพัฒนาการศึกษาจัดทำและกำหนดวิธีพัฒนาร่วมกับสถาบันการศึกษา กำหนดความมุ่งหมายเน้นความรู้ทางการศึกษา จัดพัฒนาปีละครั้ง ใช้งบประมาณการศึกษาของกองทัพอากาศ ส่วนวิธีการพัฒนานั้นใช้ 6 วิธี คือ ประชุมพิเศษ ศึกษาต่อ สัมมนาทางวิชาการ ศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ และสอนงาน ดำเนินการพัฒนาโดยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งและอาจารย์อาวุโส ใช้สถานที่คือ สถาบันการศึกษาของกองทัพอากาศ สถาบันการศึกษาต่างประเทศ และสถาบันการศึกษาเหล่าทัพอื่น ในการการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารเป็นผู้ประเมินตามผลงาน ผลการพัฒนาที่ผ่านมาทำให้มีแนวความคิดกว้างมากขึ้น และอาจารย์นำไปพัฒนาวิธีปฏิบัติงาน ปัญหาการพัฒนาที่พบ คือ โครงการพัฒนาอาจารย์ขาดความต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอวิธีการพัฒนาไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ไม่ได้วางแผนประเมินผลทั้งก่อนระหว่างและหลังการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

สมจิตร์ เกิดปรางค์ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การนำศิลป สมาริ ปัญญามาใช้ในกระบวนการกลุ่มเพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองของนักศึกษาวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสุพรรณบุรี กลุ่มประชากร ได้แก่ นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 2 ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสุพรรณบุรี ที่มีคะแนนการเห็นคุณค่าในตนเอง

ต่ำกว่าตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ที่ 25 จำนวน 24 คน แต่เป็นกลุ่มทดลอง 12 คน กลุ่มควบคุม 12 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัย คือ แบบวัดการเห็นคุณค่าในตนเอง และแบบวัดศีล สมาธิ ปัญญา ผลการวิจัยพบว่า 1) หลังการทดลองกลุ่มทดลองมีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) หลังการทดลองกลุ่มทดลองมีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ระยะติดตามผลกลุ่มทดลองมีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงกว่า หลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) หลังการทดลองพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างคะแนนการเห็นคุณค่าในตนเองและคะแนน ศีล สมาธิ ปัญญา ของกลุ่มทดลองแต่ความคงทนในช่วง 30 วัน ของคะแนนดังกล่าวไม่พบความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมศักดิ์ ชำอ่อน (2532) ได้ศึกษาผลการใช้กลุ่มสัมพันธ์พัฒนาบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพิษณุโลกศึกษา ปีการศึกษา 2531 จำนวน 24 คน ผลการศึกษาพบว่าบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักเรียนที่เข้าร่วมกลุ่มสัมพันธ์กับนักเรียนที่ทำกิจกรรมปกติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชวนใจ คำวัฒนา (2537) ศึกษาผลของกลุ่มฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม จังหวัดพิจิตร ปีการศึกษา 2536 จำนวน 42 คน ที่มีบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง ระดับกลางและระดับต่ำ ระดับละ 7 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำ และแบบทดสอบบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำของ ชมภู พึ่งธรรม ผลการวิจัย พบว่า นักเรียนที่เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมีบุคลิกภาพด้านความเป็นผู้นำแตกต่างจากนักเรียนที่ทำกิจกรรมตามปกติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่ากลุ่มฝึกอบรมสามารถพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำได้

สรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัยเทคนิค เพชรบูรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เชื่อถือได้ รวม 10 วิธีการด้วยกัน ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและสัมมนา การเผยแพร่ข่าวสารวิชาการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การโยกย้ายสลับหน้าทำงาน การนิเทศ และสอนงาน การประชุมและฝึกปฏิบัติ การพัฒนาทางกาย จิตใจและอารมณ์ และชุดพัฒนาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้อำนวยการ มาใช้ในการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ให้เต็มตามศักยภาพ มีประสิทธิภาพสูงสุด และผลจากการพัฒนาทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) และจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ทั้ง 7 กลุ่ม มีการพัฒนาอัตรานอมนิทัศน์ หลังจากการเข้ากลุ่ม Sensitivity Training อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านต่างๆ คือ ด้านการยอมรับตนเอง ทักษะในการสื่อความหมาย เจตคติและความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ทักษะในการทำงาน แก้ปัญหาพร้อมกัน การตัดสินใจ การช่วยเหลือผู้อื่น และจากการติดตามผลการพัฒนาอัตรานอมนิทัศน์ภายหลังการเข้ากลุ่มเมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงอัตรานอมนิทัศน์ โดยผู้เข้าอบรมประเมินตนเองว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ร้อยละ 88.30 และเพื่อนร่วมงานประเมินว่ามีการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 60.24

รัชมน สุขชุม (2533) ศึกษาการพัฒนาอัตรานอมนิทัศน์ของข้าราชการครูระดับบริหารโดยกระบวนการ Sensitivity Training กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ข้าราชการครูระดับบริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก ถึงผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาเขตพระนครเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบทดสอบวัดอัตรานอมนิทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมแบบ Sensitivity Training กลุ่มตัวอย่างทั้ง 36 คน มีคะแนนจากแบบทดสอบวัดอัตรานอมนิทัศน์สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการยอมรับตนเอง ด้านความรู้สึก ด้านการเข้าใจตนเอง ด้านการรู้จักตนเอง ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการรับรู้ตนเองตามลำดับ 2) เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาอัตรานอมนิทัศน์ของกลุ่มตัวอย่างภายหลังการฝึกอบรมทันทีกับภายหลังการฝึกอบรม 1 เดือน ปรากฏว่าคะแนนจากแบบทดสอบวัดอัตรานอมนิทัศน์ที่สูงขึ้นนั้นลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาอัตรานอมนิทัศน์ของกลุ่มตัวอย่างก่อนการฝึกอบรมกับภายหลังการฝึกอบรม 1 เดือน ปรากฏว่า คะแนนจากแบบทดสอบวัดอัตรานอมนิทัศน์ที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการยอมรับตนเอง ด้านความรู้สึก ด้านการเข้าใจตนเอง ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการรับรู้ตนเอง และด้านการรู้จักตนเองตามลำดับ

จำลอง เจริญเกษ (2542) ศึกษาเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ประชากรที่ใช้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการประชุมหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายเพื่อสำรวจความต้องการของบุคลากร 2) ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารใช้วิธีกำหนดโครงการตามแผน 3) ในขั้นการดำเนินการใช้กิจกรรมในการพัฒนาพบว่า กิจกรรมที่ใช้มากที่สุดคือ การอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ