

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและ
การสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน



นางสาวนลินี คลังทอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL THROUGH ACTION LEARNING AND
PERSUASIVE COMMUNICATION VIA COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK
TO ENHANCE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
FOR PERSONNELS IN PRIVATE ORGANIZATIONS

Miss Nalinee Klangthong



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Technology and
Communications

Department of Educational Technology and Communications

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

โดย

นางสาวนลินี คลังทอง

สาขาวิชา

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสุข ตันตระกูลรุ่งโรจน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ กรณีกิจ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสุข ตันตระกูลรุ่งโรจน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ)

..... กรรมการ

(ดร.ธีรวิทย์ ถังบุตร)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.เฉลิมรัฐ นาควิเชียร)

นลินี คลังทอง : รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน (WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL THROUGH ACTION LEARNING AND PERSUASIVE COMMUNICATION VIA COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK TO ENHANCE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR PERSONNELS IN PRIVATE ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.พรสุข ตันตระกูลโรจน์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ. ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา, 393 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรจากบริษัทเอกชนขนาดกลาง จำนวน 16 คน เข้ารับการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น รวมจำนวน 50 วัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test dependent ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 2) ปัญหาภายในองค์กร 3) ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม) 4) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ 5) เทคโนโลยีและระบบคอมพิวเตอร์ (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน) และ 6) การประเมินผลการเรียนรู้

2. ขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ 2) การกำหนดปัญหาขององค์กร 3) การซักถามและการสะท้อนคิด 4) การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหขององค์กร 5) การลงมือแก้ไขปัญหขององค์กร และ 6) การประเมินผล

3. ผลการทดลองการใช้รูปแบบพบว่าบุคลากรภายในองค์กรเอกชนที่เข้ารับการเรียนรู้มีคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
ปีการศึกษา	2559	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5584464227 : MAJOR EDUCATIONAL TECHNOLOGY AND COMMUNICATIONS

KEYWORDS: ACTION LEARNING / COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK /
PERSUASIVE COMMUNICATION / TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / WORKPLACE
LEARNING

NALINEE KLANGTHONG: WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL
THROUGH ACTION LEARNING AND PERSUASIVE COMMUNICATION VIA
COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK TO ENHANCE
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR PERSONNELS IN PRIVATE
ORGANIZATIONS. ADVISOR: ASST. PROF.PORNSOOK TANTRARUNGROJ, Ph.D.,
CO-ADVISOR: ASSOC. PROF.JAITIP NA-SONGKHLA, Ph.D., 393 pp.

The purpose of this research was to develop workplace learning management model through action learning and persuasive communication via computer supported cooperative work to enhance transformational leadership for personnels in private organizations. The samples were 16 employees from the middle size private organization and participated in 50 days learning program. The research instruments were pre and posttest on the transformational leadership. The research findings showed that:

1. The learning management model consisted of six components 1) Learning Objectives 2) Organizational Problems 3) Learners (Group) 4) Facilitator 5) Technology: Computer Supported Cooperative Work and 6) Evaluation.

2. The process of the learning model consisted of six steps 1) Preparation and Orientation 2) Identifying Organizational Problems 3) Questions and Reflection 4) Planning for Solutions 5) Practicing Solutions and 6) Evaluation.

3. The research participants had a significantly higher increase in the Transformational Leadership posttest scores than the pretest scores at .05 level.

Department: Educational Technology Student's Signature

and Communications Advisor's Signature

Field of Study: Educational Technology Co-Advisor's Signature

and Communications

Academic Year: 2016

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความดูแลเอาใจใส่จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งสองท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. ใจทิพย์ ณ สงขลา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสุข ตันตระกูลโรจน์ อาจารย์ทั้งสองท่านกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเมตตาามาโดยตลอด อีกทั้งเป็นกำลังใจให้กับนิสิตเมื่อพบเจออุปสรรคระหว่างการทำวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างสูงมาในโอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยจะนำความรู้เหล่านี้จะไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวงการการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศหากมีโอกาสอันสมควร เพื่อเป็นเกียรติแก่ภาควิชาและมหาวิทยาลัยอันเป็นที่รักยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการสอบทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณองค์กรเอกชนทั้ง 4 แห่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรบริษัทเอ็ดดูเคชันแนลเทคโนโลยี (เอ็ด-เทค) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีระหว่างการทดลองตลอด 7 สัปดาห์และยินดีต้อนรับผู้วิจัยด้วยความอบอุ่นตลอดการทำการวิจัยราวกับเป็นครอบครัวเดียวกัน

ขอขอบคุณสถานที่ทำงานและเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ช่วยทำให้การเรียนควบคู่ไปกับการทำงานอยู่ในความระมัดระวังความยากลำบากที่พอรับมือไหว ขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมรุ่น ETC'55 ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือกันมาตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณพรรณพิลาศ เกิดวิชัย และคุณพัทธนันท์ บุตรฉุย ขอขอบคุณสำหรับความช่วยเหลือที่มีให้กันมาตลอดตั้งแต่วันแรกที่รู้จักกัน และขอขอบคุณที่อยู่เคียงข้างและดูแลกันมากกว่าการเป็นเพียงเพื่อนร่วมรุ่น

สุดท้ายนี้ที่ขาดไม่ได้ ขอขอบคุณกำลังใจที่สำคัญที่สุดจากครอบครัวอันเป็นที่รัก คุณพ่อและคุณแม่ที่คอยให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและปลุกฝังให้เห็นคุณค่าของการศึกษามาโดยตลอด ขอขอบคุณพี่สาวที่เป็นแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่าของคำว่า “เกียรติภูมิจุฬา” จนกระทั่งได้รับความสำเร็จในการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิตครั้งนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	8
วัตถุประสงค์ทั่วไป	9
วัตถุประสงค์เฉพาะ.....	9
ขอบเขตในการวิจัย	9
ตัวแปรในการวิจัย.....	9
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
อธิบายกรอบแนวคิด.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
บทที่ 2	20
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	20

ตอนที่ 2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning).....	38
ตอนที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)	68
ตอนที่ 4 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication Theory).....	104
ตอนที่ 5 คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW).....	141
บทที่ 3	158
วิธีการดำเนินการวิจัย	158
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	159
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	165
ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	174
ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	177
บทที่ 4	179
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	179
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	180

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	199
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	213
ตอนที่ 4 ผลการรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	234
บทที่ 5	236
ผลการวิจัย	236
ตอนที่ 1 บทนำ.....	237
ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ..	244
ตอนที่ 3 วิธีการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน	273
บทที่ 6	278
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	278
อภิปรายผลการวิจัย.....	281
ข้อเสนอแนะ	295
รายการอ้างอิง	298
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	316
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	320

ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ข้อมูล	363
รายการอ้างอิง	391
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	393



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงประเภทและหน้าที่ของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน.....	18
ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	22
ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ.....	26
ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ.....	33
ตารางที่ 2.4 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม..	46
ตารางที่ 2.5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	48
ตารางที่ 2.6 ตารางแสดงวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	57
ตารางที่ 2.7 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของการการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ.....	61
ตารางที่ 2.8 ตารางแสดงกระบวนการการเรียนรู้ของ สพข.(2545).....	86
ตารางที่ 2.9 ตารางสังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....	91
ตารางที่ 2.10 ตารางสังเคราะห์ขั้นตอนการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ.....	112
ตารางที่ 2.11 มิติสำคัญ 10 มิติของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของ Mills (2004)....	147
ตารางที่ 3.1 จำนวนข้อของแบบสอบถามตามประเด็นหลักของงานวิจัย แนวคิดและทฤษฎี.....	161
ตารางที่ 3.2 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแบบสอบถามและการปรับปรุงแก้ไข.....	163
ตารางที่ 3.3 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ และการปรับปรุงแก้ไข.....	170
ตารางที่ 3.4 ข้อเสนอแนะของผู้ทดลองใช้เว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ และการปรับปรุงแก้ไข.....	171
ตารางที่ 3.5 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงแก้ไข.....	173
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	181
ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์.....	183

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน.....189

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์.....193

ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง.....197

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงองค์ประกอบและขั้นตอนหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....202

ตารางที่ 4.7 แผนกิจกรรมของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....206

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ ฯ.....209

ตารางที่ 4.9 การปรับปรุงค่าและข้อความของวัตถุประสงค์ของ (ร่าง) รูปแบบการเรียนรู้ฯ จากความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ.....211

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของบุคลากรโดยการประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบคะแนนก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ฯและหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ และผลการทดสอบความแตกต่าง (t-test).....214

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงจำนวนหัวหน้างานและผู้รับการประเมินก่อนและหลังเข้ารับการเรียนรู้.....215

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของบุคลากรโดยการประเมินโดยหัวหน้างาน เปรียบเทียบคะแนนก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ฯและหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ และผลการทดสอบความแตกต่าง (t-test).....215

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่ม..... 217

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงความถี่ในการใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างตลอดการเรียนรู้..... 219

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ.....230

ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ.....233

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงคะแนน IOC ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบ การจัดการเรียนรู้.....	234
ตารางที่ 5.1 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้.....	254



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....	13
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass and Avolio, 1994).....	27
ภาพที่ 2.2 โมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการของ Frankena (1970).....	59
ภาพที่ 2.3 โมเดลรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Cho and Egan (2009).....	83
ภาพที่ 2.4 กระบวนการสะท้อนความคิดไตร่ตรองของ Mezirow (1991).....	95
ภาพที่ 2.5 แบบจำลองการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของ Burgoon, Hunsaker ,and Dawson (1994).....	108
ภาพที่ 2. 6 ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจของ Monroe (1930).....	109
ภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อ ทศคติและความเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก การตระหนักและการสำนึกและพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกที่เป็นผลของการโน้มน้าวใจ.....	116
ภาพที่ 2.8 กรอบของเวลาและสถานที่ของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน.....	142
ภาพที่ 2.9 คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร.....	148
ภาพที่ 2.10 คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล.....	149
ภาพที่ 2.11 การใช้ปฏิทินร่วมกันในการนัดหมาย.....	150
ภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....	205
ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงความถี่ของการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน.....	220
ภาพที่ 5.1 โมเดลรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....	245
ภาพที่ 5.2 องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....	246

ภาพที่ 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน.....247

ภาพที่ 5.4 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้.....253

ภาพที่ 5.5 ภาพแสดงขั้นตอนการเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ.....257

ภาพที่ 5.6 ภาพแสดงขั้นตอนการกำหนดปัญหาขององค์กร.....261

ภาพที่ 5.7 ภาพแสดงขั้นตอนการซักถามและการสะท้อนคิด.....263

ภาพที่ 5.8 ภาพแสดงขั้นตอนการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร.....265

ภาพที่ 5.9 ภาพแสดงขั้นตอนการลงมือแก้ไขปัญหขององค์กร.....267

ภาพที่ 5.10 ภาพแสดงขั้นตอนการประเมินผล.....269



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะของสังคมโลกในปัจจุบันที่เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวไกล และเทคโนโลยีเหล่านี้กำลังถูกพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง อีกทั้งความเจริญในด้านต่างๆ ทำให้การแข่งขันในสังคมโลกนั้นนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะการณ์และสภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่สูงเช่นนี้ หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนจะต้องตื่นตัว ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไร ทั้งตัวบุคลากรภายในองค์กรและองค์ประกอบอื่นๆ ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรของตนเองนั้นอยู่รอดในการแข่งขันได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์เหล่านี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนที่มีเป้าหมายที่มุ่งเน้นไปที่ผลกำไรสูงสุดขององค์กร

ในปัจจุบันแนวโน้มอิทธิพลของกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งทั้งโอกาสและอุปสรรคนี้ถือเป็นแรงผลักดันสำคัญให้องค์กรต่างๆ ต้องค้นหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพัฒนาให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืนและดำเนินต่อไป การเปลี่ยนแปลงและค้นหากลยุทธ์ใหม่ๆ เหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองการปกครองที่กำลังเกิดขึ้น กลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นปัจจัยและรากฐานสำคัญของความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะให้บุคลากรได้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมธุรกิจภายในองค์กรให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสนับสนุนโอกาสให้แก่บุคลากรได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (อรมณี สุนทรนนท์, 2552) อย่างไรก็ตามในการพัฒนาบุคลากร องค์กรควรที่จะต้องสร้างกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ล้มเหลวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน เนื่องจากมีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการในการพัฒนาบุคลากรนั้นๆ เช่น ขาดการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดองค์ความรู้ทางวิชาการที่เหมาะสมในแต่ละสาขาวิชาชีพเพื่อการ

ปฏิบัติงาน ขาดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร และการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นต้น

แม้ว่าการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีเป้าหมายสำคัญที่ประสิทธิผลของงาน ผลกำไรขององค์กร ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันองค์กรก็จำเป็นต้องรักษากำลังคนและบรรยากาศของการทำงานที่ดีไว้ด้วย อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรภายใต้การนำของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรนั้นๆ เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำ” จึงกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ เป็นอย่างมาก ความเข้าใจส่วนใหญ่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมภาวะผู้นำให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่และตำแหน่งงานที่เป็นหัวหน้างานเพียงเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบในหน้าที่ของบุคคลนั้นๆ ภาวะผู้นำนั้นจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานต่างๆ และการดำเนินงานในองค์กรดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย ประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในการรับตำแหน่งผู้นำได้ตลอดเวลาอีกด้วย (Lavoie, 2015)

งานวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ชี้ให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นกุญแจสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น ทฤษฎีของภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบนั้นก็มีความแตกต่างกันและแต่ละรูปแบบก็เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป สำหรับในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงมีนักวิชาการต่างๆ ให้ความสำคัญกับรูปแบบของภาวะผู้นำที่ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เช่นเดียวกัน ซึ่งหนึ่งในภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีหนึ่ง คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational Leadership” ผลการวิจัยของ Noruzy et al. (2013) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทางอ้อมต่อนวัตกรรมขององค์กรผ่านการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ Chen (2012) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและสนับสนุนนวัตกรรมทางเทคโนโลยีภายในองค์กรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ในงานวิจัยนี้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational Leadership” หมายถึง การที่บุคลากรเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยมีทักษะในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลาย รู้จักตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิมด้วยการใช้เหตุและผล มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมี

ข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป มีทักษะการสื่อสารที่ดีและชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ มีความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือ จนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรและคุณภาพของสมาชิกภายในองค์กรในที่สุด

จากเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรขององค์กรในยุคปัจจุบันนั้นจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนาขึ้น แต่การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรนั้นจะต้องมีการวางแผนและจัดการเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีนั้น มีนวัตกรรมต่างๆ มากมายที่ทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลามากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการติดต่อสื่อสารและการรับส่งข้อมูลข่าวสาร ทำให้การส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กรนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างต่อเนื่องและนำองค์กรไปสู่สังคมข้อมูล ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนขององค์กรจะต้องตระหนักในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและบุคลากรขององค์กรในยุคปัจจุบันควรมีคุณลักษณะ และภาวะผู้นำที่สำคัญคือการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังและตรงกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการและกำหนดไว้ บุคลากรควรมีความสามารถในการแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งหากองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำในลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะถือเป็นการได้เปรียบองค์กรอื่นๆ ที่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ บุคลากรที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการแสดงบทบาทของภาวะผู้นำการที่เน้นการประสานงาน มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีขวัญและกำลังใจและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้สูงกว่าความสามารถของตน

นอกจากนี้บุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นยังช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ตระหนักกันดีอยู่แล้วว่าในภาวะที่สังคมโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปและการแข่งขันสูงในโลกธุรกิจนั้นสูงขึ้น อาจส่งผลให้ผลประโยชน์ขององค์กรนั้นตกอยู่ในความเสี่ยงตลอดเวลา หากองค์กรไม่มีพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้ บุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพอาจจะเป็นปัจจัยและรากฐานที่ส่งผลให้ผลประโยชน์ขององค์กรนั้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ชอบที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากชอบที่จะอยู่กับสิ่งที่ตนเองเคยชินและไม่ต้องการที่จะปรับตัว ดังนั้นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและเพื่อนร่วมงานจึงเป็น

องค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยของ Dvir, Avolio and Shamir (2002) พบว่าบุคลากรที่ทำงานด้วยแรงบันดาลใจนั้นจะทำให้ผลการทำงาานนั้นมีประสิทธิภาพสูงกว่าบุคลากรที่ทำงานภายใต้คำสั่งและการควบคุม

การพัฒนาภาวะผู้นำภายในสถานประกอบการนั้นสามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ รูปแบบที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมอาจเป็นได้ทั้งการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและการฝึกอบรมระยะยาว การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง (2544) กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว นั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถนำความรู้และความเข้าใจจากเนื้อหาในการเรียนรู้ไปใช้งานได้เพียงร้อยละ 40 ภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น จากนั้นจะลดลงเหลือประมาณร้อยละ 25 ในเวลา 6 เดือน และเหลือเพียงร้อยละ 15 เมื่อเวลาผ่านไปหนึ่งปี นอกจากนี้แล้วยังมีผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าลักษณะการเรียนรู้ในรูปแบบการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้เสมอไป (วิบูลย์ บุญยธโรกุล, 2545) รูปแบบการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบและเนื้อหา ดังนั้นรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรมีความเหมาะสมจึงจะทำให้กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของการเรียนรู้ ผลการศึกษาของสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา หรือ American Society for Training and Development (ASTD) ในปี 2014 ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้แบบเรียนในห้องด้วยการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในองค์กรต่างๆ ลดลงถึง 6% เมื่อเทียบกับปี ค.ศ 2010 และรูปแบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรในอนาคตสำหรับการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลควรเป็นระบบ 70-20-10 หมายถึง 70% ของการเรียนรู้ควรมาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริงด้วยตนเอง อีก 20% ของการเรียนรู้มาจากการได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่นและเพียงแค่ 10% ของการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการภายในห้องเรียนที่นำโดยวิทยากร (ASTD, 2010: อ้างถึงในอัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2557)

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรในองค์กร พบว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่ง (เนาวนิตย์ สงคราม, 2550, Eskerod, 2010, Dunton, 2008, Marquardt, 1999 และ Bunning, 1994) เนื่องจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้แบบลงมือกระทำ (Learning by doing) เป็นการสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Dale, 1969) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาพการปฏิบัติงานจริง และให้ผู้เรียนลงมือทดลองปฏิบัติได้ อีกทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังเป็นการเรียนรู้ที่เน้นการคิดค้นหาวิธีที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันหาแนวทางการแก้ไข จนได้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรและมีประสิทธิภาพ สามารถนำแนวทางการ

แก้ไขที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและนำมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรนั้นได้

ลักษณะเด่นของการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ ผ่านการกระทำที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ และนำผลไปสู่การวางแผนการกระทำในอนาคต (Preston and Biddle, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับ Pedler (1997) ที่กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ควรจะมีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการทำงานในองค์กรมิใช่การทำงานแต่เพียงคนเดียว แต่จะเป็นความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นด้วย (Rogers, 1992) อีกทั้งผู้เรียนรู้จะต้องมีความรู้สึกรู้ว่ามีความต้องการในการเรียนรู้ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง (Speck, 2006) และผลจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ดังนั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเหมาะสมสำหรับการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เกิดการพัฒนาระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอน สามารถเห็นภาพที่เกิดขึ้นจริง มีการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่คาดหวัง ซึ่งวิธีการนี้จะใช้ได้ดีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เพราะการปฏิบัติงานภายในแต่ละหน่วยงานนั้นประกอบด้วยการทำงานของคนหลายคนซึ่งมีความหลากหลายทั้งในด้านความรู้ ความคิด จุดประสงค์ ความต้องการ แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายของงาน

วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงและผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ได้ผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรได้รับการพัฒนาและต่อยอดกลายเป็นองค์ความรู้ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2551) กล่าวว่า “การถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปสู่บุคคลหลายคนหรือกลุ่มบุคคลแล้วบุคคลผู้รับความรู้เกิดการเรียนรู้ในตนเอง สามารถสร้างความรู้ที่เป็นของตนเองขึ้นมาใหม่ในระดับที่สูงกว่าเดิมแล้วถ่ายทอดและถ่ายทอดไปสู่อื่นๆ” ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้นั้นจะค่อยๆ ดำเนินการนำไปสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาตน พัฒนาทีมงานและพัฒนาหน่วยงาน เพราะกระบวนการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่เข้ามาพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพราะถือว่าความรู้จะอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2549) และหากการดำเนินการกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติต่อยอดมาสู่กระบวนการจัดการความรู้ก็จะนำผลมาสู่การแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด มีการต่อยอดหรือมีการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสามารถต่อยอดไปสู่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและถาวรต่อไป ซึ่งจากแนวคิดนี้จึงได้นำการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาในองค์กร และการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นการพัฒนาให้เกิดสมรรถนะความสามารถของบุคลากร ยิ่งไปกว่านั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นที่การนำปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพจริงมาแก้ไขด้วยวิธีการคิดไตร่ตรองและการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหา กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดและกระตุ้น

สติปัญญาของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี และจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากว่าการกระตุ้นทางปัญญานั้นถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามการสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพียงอย่างเดียวนั้น อาจไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เนื่องจากองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่หลายองค์ประกอบด้วยกัน และหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญ คือ การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร ผลการศึกษาโดยการสำรวจด้านภาวะผู้นำของ NBO Group (2014) พบว่าคุณลักษณะสำคัญประการสำคัญที่ผู้นำควรมี คือ การมีทักษะการสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำในรูปแบบที่ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน ดังนั้นทักษะทางการสื่อสารที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงมี คือ การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจ (Charbonneau, 2004) ในการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ของงานวิจัยครั้งนี้จึงเน้นการนำเสนอกระบวนการและกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าวใจเพื่อเสริมความรู้ ทักษะและทักษะของบุคลากรด้านการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถนำความรู้ ทักษะและกลวิธีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การโน้มน้าวใจ คือ การใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคิด ค่านิยม และการกระทำของบุคคลอื่นด้วยกลวิธีที่เหมาะสมให้มีผลกระทบกับบุคคลนั้นจนเกิดการยอมรับและยอมเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมตามที่ผู้โน้มน้าวใจต้องการ โดยที่ผู้โน้มน้าวใจจะต้องมีวิธีการกระตุ้นผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้รับสารเพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง (Miller and Burgoon, 1973, Brembeck and Howell, 1976, Simons, 1976, Reardon, 1991, Bettinghaus and Cody, 1987 และอรรวรรณ ปิลันธน์โอวาท, 2546) การโน้มน้าวใจเป็นกระบวนการหนึ่งที่เป็นต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมในองค์กร ในการสร้างการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจนั้นก็ยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมายที่จะทำให้การโน้มน้าวใจนั้นมีผลสัมฤทธิ์ เช่น ตัวผู้ส่งสารถือเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญในการโน้มน้าวใจว่าจะส่งผลสำเร็จหรือไม่ ผู้ส่งสารควรสร้างความน่าเชื่อถือด้วยหลักการสื่อสารโดยใช้เหตุผลเป็นหลัก นอกจากนี้ผู้ส่งสารควรที่จะแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อเรื่องที่กำลังสื่อสาร โดยแสดงให้เห็นถึงความรู้อันจริงโดยการค้นคว้าหาความรู้มาอย่างดีจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทางความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล และแสดงให้เห็นว่าเรื่องของตนกำลังโน้มน้าวมีคุณค่าแก่การยอมรับอย่างแท้จริง ทั้งนี้การโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกด้วย เช่น โอกาส สถานที่ ผู้ส่งสารและผู้รับสาร เป็นต้น จึงจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ส่งสารนั้นจะต้องแสดงให้เห็นทางเลือก ทั้งข้อดีและข้อเสีย

เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารโน้มน้าวใจได้ใช้วิจารณญาณเอง เปรียบเทียบและมีทางเลือกจนเห็นว่าทางที่กำลังถูกชี้แนะจากผู้โน้มน้าวใจนั้นเป็นประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นโทษกับตนเอง นั่นจึงเรียกว่าการโน้มน้าวใจนั้นสัมฤทธิ์ผลและมีได้มาจากการถูกบังคับแต่ประการใด นอกจากนี้การออกแบบสารเพื่อโน้มน้าวใจก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ส่งสารควรมีทักษะ ซึ่งการสร้างสารเพื่อโน้มน้าวใจนั้นก็สามารถทำได้หลายกระบวนการตามหลักการออกแบบสาร (Message Design) ที่มีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวใจผ่านสารโดยการใช้เหตุผล ข้อเท็จจริงหรือจุดจูงใจในสาร เป็นต้น (Miller and Williams, 2004)

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างไม่สิ้นสุด ผู้วิจัยในฐานะของนักเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษาเชื่อว่าการจัดการเรียนรู้เพื่อให้การเรียนรู้และการสื่อสารระหว่างการเรียนรู้นั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการอำนวยความสะดวกรวดเร็วมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งและทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการทำงานร่วมกันก็จะช่วยทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นในหลายๆ ด้าน (Andriole, 2010, Mondahl et al, 2009 และ Miller et al, 2001) แนวคิดคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในงานวิจัย Kraut et al., (1998) กล่าวว่า Computer Supported Cooperative Work มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยในการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างคอมพิวเตอร์และผู้ใช้ โดยที่คอมพิวเตอร์จะเป็นเครือข่ายที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่ผู้ใช้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยมีเครื่องมือเป็นคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น Weblog Web board Social media Search engine Instant message Chat room Email และการใช้ปฏิทินร่วมกัน เป็นต้น โกลด์ ดีคัลธอร์ม (2545) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการไหลของข้อมูลความรู้ ระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศที่ออกแบบมาอย่างดีจะช่วยในการจัดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันยังช่วยให้ผู้เรียนเกิดการ ทำงานเป็นทีมและสนับสนุนความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้เครื่องมือสื่อสารควบคู่ไปกับการทำกิจกรรมกลุ่มที่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างผลงานร่วมกัน งานวิจัยของ Koschmann (1996) ได้สนับสนุนว่าการนำระบบคอมพิวเตอร์มาสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันสามารถช่วยพัฒนาการเรียนการสอน ช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนและช่วยให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้นมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งในการช่วยการจัดหาข้อมูลและสารสนเทศจำนวนมาก นอกจากนี้ระบบอินเทอร์เน็ตยังสามารถส่งเสริมแนวคิดวิธีเพื่อการสื่อสารในสังคม เพื่อให้มีการศึกษาค้นคว้าที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยผู้ใช้สามารถติดต่อสื่อสาร เสาะแสวงหา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาคำตอบในสิ่งที่ค้นหา มนุษย์สามารถเรียนและค้นคว้าข้อมูลได้

จากแหล่งข้อมูลที่ใหญ่ที่สุดในโลกได้ด้วยความสะดวกรวดเร็วมทั้งข้อมูลที่นำเสนอในอินเทอร์เน็ตมีความทันสมัยและมีความหลากหลาย ไร้ขอบเขตและลดค่าใช้จ่าย ทั้งยังสามารถสื่อสารระหว่างกันได้ อย่างอิสระ และมีความเป็นส่วนตัว (Relan and Gillani, 1997: อ้างถึงในวิชุดา รัตนเพียร, 2545)

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำแล้วนั้น ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรซึ่งจะมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยเล็งเห็นว่ารูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรอย่างเป็นระบบนั้น จะสามารถทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างราบรื่น บุคลากรให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีการคำนึงถึงความสำคัญของเพื่อนร่วมงานและการกระทำตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับพัฒนาบริหารจัดการในองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร นอกจากนี้งานวิจัยนี้อาจสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของขององค์กรรูปแบบอื่นๆ เช่นเดียวกัน รวมไปถึงองค์กรทางการศึกษาต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสาร โน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนแล้วนั้น พบว่าการออกแบบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นควรจะต้องถูกออกแบบและพัฒนาจากความรู้ ทักษะ หลักทฤษฎีและความเชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบการเรียนรู้นั้นมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนควรมีองค์ประกอบและขั้นตอนอย่างไร
3. บุคลากรภายในองค์กรเอกชนที่ได้รับการเรียนรู้ตามกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการ

ทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือไม่

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน
3. เพื่อศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน
4. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ขอบเขตในการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัย

1. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้
 - 1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและหลักการสื่อสารด้วยการโน้มน้าวใจเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยมีทัศนคติในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ รู้จักตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิมด้วยการใช้เหตุผล มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป มีทักษะการสื่อสารที่ดีและชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ สามารถเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือ จนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มบุคลากรในองค์กรเอกชนขนาดกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์สูงสุดด้านผลกำไร มีจำนวนการจ้างงานบุคลากรภายในองค์กรจำนวนระหว่าง 50 – 200 คน และเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน และการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้แก่ กลุ่มบุคลากรในองค์กรเอกชนขนาดกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์สูงสุดด้านผลกำไร มีจำนวนการจ้างงานบุคลากรภายในองค์กรจำนวนระหว่าง 50 – 200 คน และเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 16 คน จากองค์กรเอกชนขนาดกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการเรียนการสอนแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ด้านผลกำไร มีจำนวนการจ้างงานบุคลากรภายในองค์กรจำนวนระหว่าง 50 – 200 คน และเป็นองค์กรที่ให้

ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานด้วยการจัดผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นกลุ่มขนาดเล็ก แต่ละกลุ่มมีสมาชิกจำนวนประมาณ 3 – 4 คนและให้สมาชิกแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน โดยระหว่างการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในกลุ่มของตนเองในการร่วมกันวางแผนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีผู้สนับสนุนการเรียนรู้คอยช่วยเหลือและมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้และให้ความช่วยเหลือระหว่างการเรียนรู้

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้ร่วมกันการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้โดยการทำงานบนปัญหาจริง เน้นการถามคำถาม การสะท้อนความคิดจากประสบการณ์ตรงและการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาจากหลายๆ มุมมอง มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาจากกลุ่มแล้วไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้ใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยมีทัศนคติในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลาย รู้จักตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิมด้วยการใช้เหตุและผล มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป มีทักษะการสื่อสารที่ดีและชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ มีความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือจนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้โดยแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ข หน้า 334)

4. การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) หมายถึง การสื่อสารเพื่อจูงใจ ชี้แนะ ชักชวนให้บุคคลทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ชักชวนให้ผู้รับสารคล้อยตามสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังสื่อสาร โดยการใช้หลักการ ข้อเท็จจริงและเหตุผลในการสร้างการสื่อสารโน้มน้าวใจ เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารคือเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานช่วยกันคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร

ผลักดันพฤติกรรมของผู้รับสารให้ปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 วิธีการสำคัญ คือ 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน และ 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น

5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW) หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องแม่นยำและมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและสนับสนุนการเรียนรู้แบบร่วมมือ โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่ คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนการสื่อสาร เช่น Chat room Web board Forum Instant message และ Email 2) เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูล เช่น เว็บไซต์ขององค์กร Web board Weblog และ Application sharing เป็นต้น และ 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานกัน เช่น Google Drive: Google Doc Google form และการใช้ปฏิทินร่วมกัน เป็นต้น

6. องค์กรเอกชน (Private Organization) หมายถึง องค์กรเอกชนขนาดกลางที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์สูงสุดด้านผลกำไร โดยผลประโยชน์หรือกำไรจะตกแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของ ได้แก่ สถาบัน บริษัทและห้างหุ้นส่วน เป็นต้น โครงสร้างขององค์กร คือ เป็นองค์กรที่มีการจ้างงานจำนวนระหว่าง 50 – 200 คน เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.1

อธิบายกรอบแนวคิด

1. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานด้วยการจัดผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นกลุ่มขนาดเล็ก แต่ละกลุ่มมีสมาชิกจำนวนประมาณ 3 – 4 คนและให้สมาชิกแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน โดยระหว่างการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในกลุ่มของตนเองในการร่วมกันวางแผนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีผู้สนับสนุนการเรียนรู้คอยช่วยเหลือและมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้และให้ความช่วยเหลือระหว่างการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

จากการศึกษาของ Marquardt (1999) ได้ระบุการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับบุคคล หมายถึง การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกๆ คนในองค์กร มีการมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลโดยมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้ว่าเป็นกิจวัตรประจำวัน และใช้โอกาสที่มีทั้งหมดนั้นเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

2) ระดับทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในทีมในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีม การเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการร่วมมือกันของสมาชิกภายในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กร การสร้างการเรียนรู้เป็นทีมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้กับทีม การทำโครงการแบบทีม และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ของทีม เป็นต้น

3) ระดับองค์กร หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีม คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรนั้นจะเกิดขึ้นโดยผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมาจากความรู้ วัฒนธรรมและแบบแผนทางความคิดของสมาชิกภายในองค์กร เกิดจากความรู้และประสบการณ์ในอดีตและภูมิหลังขององค์กร เป็นต้น ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ในระดับนี้จะสูงกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ทรัพยากร และพลังขององค์กรจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น การเรียนรู้ระดับองค์กรที่ดีจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้โดยการทำงานบนปัญหาจริง เน้นการถามคำถาม การสะท้อนความคิดจากประสบการณ์ตรงและการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาจากหลายๆ มุมมอง มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาจากกลุ่มแล้วไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงในการทำงาน

ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา โดยเน้นการใช้ปัญหาที่เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กร และเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งเกิดขึ้นในรอบของเวลาจริง มีความเป็นไปได้และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบุคลากรภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2: การซักถามและการสะท้อนคิด โดยการถามคำถามและการสะท้อนความคิดเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีต มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมมากที่สุดกับเหตุการณ์และสามารถถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติในสถานการณ์จริงได้

ขั้นตอนที่ 3: การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา โดยสมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการอภิปรายภายในกลุ่มและการเรียนรู้จากกันและกัน และคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความเป็นไปได้ พร้อมกับวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4: การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ไปปฏิบัติในสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 5: การประเมินผล โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป

3. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication)

การสื่อสารเพื่อจูงใจ ชี้นำ ชักชวนให้บุคคลทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ชักชวนให้ผู้รับสารคล้อยตามสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังสื่อสารโดยการใช้หลักการ ข้อเท็จจริงและเหตุผลในการสร้างการสื่อสารโน้มน้าวใจ เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารคือเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานช่วยกันคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ผลักดันพฤติกรรมของผู้รับสารให้ปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ส่งสารโน้มน้าวใจ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารที่ต้องการโน้มน้าวใจไปยังผู้รับสาร

2. ผู้รับสารโน้มน้าวใจ หมายถึง ผู้ที่เป็นเป้าหมายหลักในการโน้มน้าวใจ ซึ่งผู้รับสารที่คตินั้น จะต้องมีการกลั่นกรองและทำความเข้าใจสารโน้มน้าวใจด้วยตนเองโดยส่วนใหญ่ผู้รับสารจะเปิดรับสารต่างๆ และพยายามทำความเข้าใจและจดจำเฉพาะเนื้อหาในส่วนที่ตนสนใจ

3. สารโน้มน้าวใจ ตัวสารที่ผู้ส่งสารสร้างขึ้นเพื่อโน้มน้าวใจผู้รับสาร ซึ่งในการสร้างสารโน้มน้าวใจนั้นผู้ส่งสารจะต้องมีหลักการในการออกแบบสารซึ่งต้องแสดงข้อมูลและเนื้อหาที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร

4. สื่อที่ใช้ในการโน้มน้าวใจ หมายถึง ช่องทางในการส่งสาร ซึ่งผู้โน้มน้าวใจนั้นต้องตัดสินใจว่าจะเลือกใช้สื่อใดและจะใช้สื่อนั้นอย่างไรในการโน้มน้าวใจ ผู้โน้มน้าวใจต้องเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างของสื่อแต่ละชนิด ศักยภาพทางเทคนิคของสื่อ และธรรมชาติของสื่อ เป็นต้น

5. จริยธรรมในการโน้มน้าวใจ ผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบทางจริยธรรม ส่งเสริมเสรีภาพในการสอบถามข้อมูล การแสดงออกทางความคิดตลอดจนการอภิปราย และการโต้แย้ง สารและเทคนิคที่ใช้ในการโน้มน้าวใจที่ขาดจริยธรรมอาจทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิดและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการกระทำของผู้รับสารได้

วิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ มี 5 วิธีการสำคัญ ดังนี้

1. การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ ตัวผู้ส่งสารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบ่งชี้ว่าการโน้มน้าวใจนั้นจะประสบความสำเร็จตามที่ผู้ส่งสารมุ่งหวังหรือไม่ ปัจจัยต่างๆ ภายในตัวผู้ส่งสารมีส่วนช่วยให้การโน้มน้าวใจ เช่น ทักษะการสื่อสารของผู้ส่งสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร อำนาจและบทบาททางสังคม สัมพันธภาพกับผู้รับสารและลักษณะทางประชากรอื่นๆ เช่น อายุ เพศ อาชีพ เป็นต้น

2. การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร ผู้ส่งสารอาจกระตุ้นการโน้มน้าวใจด้วยการนำเสนอด้วยวิธีแปลกใหม่หรือการสนทนากับผู้มุ่งหวังด้วยเรื่องทั่วไป เช่น เรื่องสภาพอากาศ เรื่องสุขภาพหรือเรื่องลักษณะการทำงานของผู้รับสาร เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและสร้างสัมพันธภาพที่ดี โดยในการสร้างความสนใจหรือการดึงดูดนั้น ผู้สื่อสารจะต้องวิเคราะห์ลักษณะและอารมณ์ของผู้มุ่งหวังว่าผู้มุ่งหวังแต่ละคนมีลักษณะแบบใด

3. การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม หมายถึง การแสดงให้เห็นให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารเห็นถึงความต้องการและความสำคัญของสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังพยายามชักจูง อาจใช้วิธีนำเสนออธิบายสิ่งที่ต้องการสื่อสารในลักษณะที่ผู้รับสารต้องการหรือสามารถเข้าใจได้อย่างง่ายดาย โดยที่ผู้ส่งสารต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้รับสารเป็นอันดับแรก การแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารหรือการทำให้รู้สึกว่าคุณส่งสารนั้นเป็นพวกเดียวกันกับผู้รับสารนั้น ย่อมทำให้เกิดความคล้อยตามกันได้ง่ายขึ้น

4. การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน ผู้โน้มน้าวใจจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับสารยอมรับได้ว่าเรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวมีหลักฐาน มีเหตุผลหนักแน่นและมีค่าควรแก่การยอมรับอย่างแท้จริง การใช้เหตุผลและหลักฐานอาจทำได้หลายประการ เช่น การชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงด้วยการใช้หลักฐาน การแบ่งปันประสบการณ์ในอดีตและการแสดงถึงสถิติในเรื่องนั้นๆ เป็นต้น

5. การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น การโน้มน้าวใจโดยการทำให้ผู้รับสารสามารถมองเห็นหรือจินตนาการถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งด้านดีและด้านเสีย ทำให้การโน้มน้าวใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น หากผู้รับสารมองเห็นภาพของการโน้มน้าวใจนั้นและเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารแนะนำว่าจะเกิดผลดีในอนาคตต่อตัวผู้รับสาร ต่อทีม ต่อองค์กร หรือต่อครอบครัวนั้นจะทำให้ผู้รับสารเกิดการยอมรับในตัวสารนั้นง่ายขึ้น ในทางกลับกันหากผู้ส่งสารสามารถชี้ให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นต่อตัวผู้รับสารหากไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำ ก็จะทำให้ผู้รับสารเกิดความหวาดกลัวและยินดีที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้ส่งสารพยายามชักจูงได้อย่างง่ายดายเช่นเดียวกัน

4. การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work)

คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW) หมายถึง คือ การใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องแม่นยำและมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและสนับสนุนการเรียนรู้แบบร่วมมือโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่ คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงประเภทและหน้าที่ของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ประเภท	เครื่องมือแบบประสานเวลา	เครื่องมือแบบไม่ประสานเวลา
เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • Telephone • Video Conference • Instant messaging • Chat room 	<ul style="list-style-type: none"> • Email • Voice mail • Weblog • Social network
เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> • Web board • Application sharing • Meeting facilitation • Virtual worlds 	<ul style="list-style-type: none"> • Document repositories • Wikis • Web Sites • Team workspaces
เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนประสานงาน	<ul style="list-style-type: none"> • Floor control session • Management location tracking 	<ul style="list-style-type: none"> • Workflow management • Project management • Sharing calendar • Application sharing: <ul style="list-style-type: none"> Google Drive Google Doc Google Form

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยมีทัศนคติในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ ตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวน

ปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิม มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป มีทักษะการสื่อสารที่ดีและชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจสามารถเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือ จนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรในองค์กรเอกชนได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพ
2. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรเอกชนในการนำรูปแบบ องค์กรประกอบและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
3. เป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและหลักการสื่อสารด้วยการโน้มน้าวใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียบเรียงนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตอนที่ 2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)

ตอนที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

ตอนที่ 4 การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication)

ตอนที่ 5 คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work)

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการเป็นผู้นำนั้นอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม (Fiedler and Garcia, 1987) ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

ในปี 1980 นักวิจัยเกี่ยวกับการจัดการได้ให้ความสนใจกับรูปแบบของผู้นำที่ปฏิรูปและฟื้นฟูองค์กรโดยเฉพาะ เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันเริ่มตระหนักถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อจะดำรงอยู่ได้ในภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้น แนวคิดเริ่มต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นมาจากผลงานวิจัยภาวะผู้นำทางการเมืองของ James Mac Gregor Burns ที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ร่วมงานสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันให้มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น (Yukl, 1994) นอกจากนี้ Burns ยังได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่ผู้ตามได้รับการจูงใจโดยการดึงดูดใจในความสนใจส่วนตัวของผู้นำและแยกแยะความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองนี้ โดยปัจจัยด้านอิทธิพลที่มี

พื้นฐานมาจากอำนาจตามหน้าที่ในระบบบริหารที่สนใจอำนาจตามตำแหน่งและความเคารพต่อกฎระเบียบประเพณี (Yukl, 1994) ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bernard M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Burns มีเนื้อหาของทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและแยกแยะความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Yukl, 1994)

ในปี ค.ศ. 1991 Bass และ Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่งโมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งสรุปเป็นรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คำว่า การเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นโดยผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ตามในองค์กรในการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทัศนคติในการทำงานจากมุมมองใหม่ สร้างการตระหนักถึงภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร พัฒนาเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพและความสามารถในระดับที่สูงขึ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระทำมากกว่าการสร้างการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาแต่ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมในทางที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่สนใจในการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ต้องการ มีการกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับเมื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ (Bass and Avolio, 1994) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามตามความเหมาะสมของผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาเปรียบเทียบดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยๆ พัฒนาภายใต้โครงการ ที่เป็นการตอบสนอง	มุ่งความสัมพันธ์ เน้นการใช้ความคิด เป็นภาวะผู้นำที่เน้น การเปลี่ยนแปลงที่มีรากฐานมาจากวิกฤตการณ์ มีลักษณะของการมีความคิดริเริ่มสูง
แรงจูงใจ	รางวัลภายนอก (แรงจูงใจภายนอก)	การเห็นคุณค่า (แรงจูงใจภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นกิจกรรม ชี้บทบาทที่ชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้อื่น เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของการมีคุณธรรมและจริยธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	ละเว้นประโยชน์ส่วนตน ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
ผลที่ได้	การทำงานตามที่คาดหวัง	การก้าวกระโดดในการทำงาน

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

สำหรับคำว่า Transformational leadership นี้ได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายและคำนิยามไว้ แม้กระทั่งนักวิชาการและนักการศึกษาในประเทศไทยก็ได้ให้คำนิยามเป็นภาษาไทยที่แตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปวิรรตและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน

ตั้งแต่ในปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา การศึกษาและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจจากกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง คำนิยามและความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ได้ถูกพัฒนาไปในทิศทางที่หลากหลาย ดังนี้

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ตระหนักถึงความต้องการในด้านศักยภาพของผู้ตาม ค้นหาศักยภาพในการจูงใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม สร้างความพึงพอใจให้สมาชิกได้รับการตอบสนองที่สูงกว่าและพยายามทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ ผลลัพธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นความสัมพันธ์ทั้ง 2 ฝ่าย ผู้นำและสมาชิกคนอื่นๆ มีความสัมพันธ์กันจนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนสมาชิกให้กลายเป็นผู้นำในที่สุด

Bass (1985) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่โดยใช้ระดับความต้องการของ Maslow ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำคัญในความสำเร็จและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ของตน ยกกระดับความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow หรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการสูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเป็นผู้ควบคุมบังคับตนเอง

Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการใช้กระบวนการชักนำเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีภารกิจมากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นและมีความเชื่อในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่ผู้นำกำหนดไว้อย่างชัดเจน

สุมาลี ขุนจันดี (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นๆ หรือผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมต่อหน่วยงานไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะที่ผู้นำใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของสมาชิกในองค์กรให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้สมาชิกได้

ทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดและประสบการณ์ พร้อมทั้งกระตุ้นทางความคิดต่างๆ ให้กับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นโดยผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งกระบวนการของผู้นำนี้เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในองค์กรให้เกิดความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทัศนคติในการทำงานจากมุมมองใหม่ สร้างการตระหนักถึงภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร พัฒนาสมาชิกในองค์กรให้มีศักยภาพและความสามารถในระดับที่สูงขึ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระทำมากกว่าการสร้างการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาแต่ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมในทางที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม

Leithwood (1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงรูปแบบของผู้นำที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้ครูเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน

Hallinger and Hsuaman (1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมี 6 หน้าที่ด้วยกัน คือ

- 1) ต้องรู้จักการแยกแยะและมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง
- 2) ต้องสนับสนุนให้มีการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
- 3) ต้องแสดงสถานภาพการยอมรับที่สูงขึ้น
- 4) ต้องมีการเตรียมตัวอย่างเหมาะสม
- 5) ต้องมีการกระตุ้นให้มีการใช้ความคิด
- 6) มีการสนับสนุนในแต่ละบุคคล

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการในช่วงต้นนั้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การใช้ทักษะความสามารถโดยการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำโดยการใช้สติปัญญาในการทำงาน มีทัศนคติในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลาย รู้จักตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิม มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความ

แตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีข้อดี ข้อเสียที่ต่างกันไป มีทักษะการสื่อสารที่ดี และชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ มีความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือจนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นๆ สามารถนำมาเปรียบเทียบดังแสดงในตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ

ทฤษฎี	ลักษณะของภาวะผู้นำ
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)	ภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์กรให้มีประสิทธิผล เน้นการเกิดการปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และมีทัศนคติในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Transactional Theory)	ภาวะผู้นำที่เน้นการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร
ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)	ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะกล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวโดยให้ความสนใจที่จะศึกษาว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม
ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory)	ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มาก
ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)	ภาวะผู้นำนี้จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคาดหวัง และความพร้อมของผู้ร่วมงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น
ทฤษฎีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)	ภาวะผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวที่มีผลต่อผู้ตาม เช่น มีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้เข้าร่วมมือในการทำงาน มีความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ทำให้เกิดอำนาจในตัวผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ 2) อำนาจจากการอ้างอิง และ 3) อำนาจจากการมีส่วนร่วมในงาน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคแรกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกพัฒนาโดย Bass (1985) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบ คือ การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence: II) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) อย่างไรก็ตามทฤษฎีของ Bass ได้ถูกนำมาปรับปรุงใหม่โดย Bass and Avolio (1994) เพื่อให้องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น Bass and Avolio จึงเพิ่มองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ดังนั้นองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมี 4 องค์ประกอบ หรือที่นิยมเรียกกันว่า Four I's: 4I'S ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass and Avolio, 1994)

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำที่ต้องการที่จะกระตุ้นความพยายามของสมาชิกเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ ยกตัวอย่างเช่น การตั้งสมมติฐาน การทบทวนปัญหาและใช้วิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิม การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการตำหนิวิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิกต่อหน้าสาธารณชนและความคิดของสมาชิกจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ด้วยเหตุผลที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมการใช้สติปัญญาและความมีเหตุมีผลของสมาชิกภายในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จและการเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลโดยมีการกระทำในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกสอนสมาชิกและผู้ร่วมงาน ให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีระดับศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการพิจารณาส่วนบุคคลจะถูกนำมาใช้ เช่น การ

สร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างในความต้องการและความต้องการของคุณ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น สมาชิกบางคนได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสมากขึ้น มีการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว เช่น ผู้นำสามารถจดจำการพูดจากับสมาชิกในครั้งก่อนได้ซึ่งถือเป็นชี้ให้เห็นถึงความสนใจส่วนบุคคล ผู้นำแบบนี้จะมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาผู้ตาม มีการชี้แนะช่วยเหลือหรือมีการประเมินความก้าวหน้าโดยที่สมาชิกจะรู้สึกว่าคุณเองกำลังถูกตรวจสอบ Miller (1973 cited in Bass, 1985) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่มโดยที่ผู้นำให้คำปรึกษาแก่สมาชิกเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อสมาชิกแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้างโดยจัดให้งานของสมาชิกมีความสำคัญและท้าทาย กระตุ้นความมุ่งมั่นของกลุ่ม แสดงความกระตือรือร้นและมีการมองโลกในแง่ดี ผู้นำควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่วมคิดถึงสถานการณ์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำมีการสร้างความคาดหวังที่โดยมีการสื่อสารอย่างชัดเจนซึ่งผู้ตามต้องการเผชิญ ทำให้ผู้ตามรู้สึกผูกพันในเป้าหมายและผู้นำมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย

4. การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence: II) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่อสารให้สมาชิกภายในกลุ่มเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และสร้างเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นได้ โดยการที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเพื่อเป็นแบบอย่าง ผู้นำแบบนี้จะเป็นที่นิยมชมชอบได้รับความเคารพและความไว้วางใจ สมาชิกภายในกลุ่มจะคอยหาเอกลักษณ์จากผู้นำและต้องการเลียนแบบสิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขึ้นมาก็คือ การคิดถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการมาก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะแบ่งปันความเสี่ยงกับสมาชิกและเห็นพ้องซึ่งกันและกันแทนที่จะทำตามใจของตนเอง ผู้นำสามารถถูกตรวจสอบในการทำสิ่งที่ถูกต้องได้และแสดงมาตรฐานของการขึ้นทางจริยธรรมและศีลธรรมในระดับสูง และผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในสถานะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดย Parkay and Hall (1992) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่าต้องเป็นผู้ริเริ่มเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ จัดโปรแกรมให้คำปรึกษาและแรงจูงใจ ติดตามผล มีการศึกษากับภายนอกทำให้มีความกระจ่างในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ต้องพยายามที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดสภาพที่เรียกว่าควบคุมมากเกินไป

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ (2546) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวโครงการขององค์กรหรือโครงการการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นตัวช่วยในการลดข้อบกพร่องขององค์กร
- 2) เป็นผู้ช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ยังมีสิ่งแวดลอมกำลังเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร
- 3) เป็นผู้ช่วยประสานงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างตรงประเด็น
- 4) รักษาสถานภาพของสมาชิกในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก พร้อมทั้งรักษาเป้าหมายหลักในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นได้มีองค์กร กลุ่มคนและนักวิจัยจำนวนมากได้ให้ความสำคัญ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการต่างๆ เพื่อสรุปลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

Bass (1985) ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอยู่ในตัวของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1) กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ
- 2) กระตุ้นให้ผู้ตามมีความรู้สึกผูกพันและมีความต้องการทำงานให้สำเร็จตามภาระหน้าที่
- 3) ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน
- 4) ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ร่วมงาน

Tichy and Devanna (1990) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการบูรณาการลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ผู้นำนั้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ขึ้นมาในระบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

- 1) ผู้นำจะต้องพิสูจน์ว่าพวกเขาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องมีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 2) เป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเสี่ยง
- 3) เป็นบุคคลที่คนอื่นมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ
- 4) เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 5) มีค่านิยมและส่งเสริมค่านิยมที่ดี
- 6) สามารถจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อน ความขัดแย้งและความไม่มั่นคงได้
- 7) เป็นผู้ที่มีจินตนาการและร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์กับบุคคลอื่นๆ

Southwest Educational Development Laboratory (SEDL) (2005, อ้างถึงในสมชาย เทพแสงและอรจิรา เทพแสง, 2549) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ทั้งภายในและนอกองค์กรได้อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) เป็นผู้ที่สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้
- 3) เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญในการพัฒนาส่งเสริมขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร
- 4) เป็นนักสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ รับฟังข้อมูลของบุคลากรในทุกด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร
- 5) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้า เน้นการปรับปรุงพัฒนางานต่อเนื่องมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

- 6) เป็นผู้ที่ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

Bean and Hamilton (2006) กล่าวถึงรายละเอียดถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) มีพลังในด้านความเข้มแข็งอดทนและการรักษากำลังของตนเองไว้
- 2) มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและมีเป้าหมายความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่
- 3) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความมั่นใจในตัวเองว่ามีความสามารถที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ในสถานการณ์ต่างๆ
- 4) มีความรับผิดชอบและมีความตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่อความผิดพลาดต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการขับเคลื่อนองค์กร
- 5) มีการตัดสินใจที่ดีและมีความฉลาดในการตัดสินใจ
- 6) สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยว จัดลำดับความสำคัญของปัญหาาก่อนหลังและสามารถกำหนดเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในการวางแผนการปฏิบัติงาน
- 7) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคคลและมีทักษะการสอนให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 8) มีทักษะในด้านคนเป็นอย่างดี สามารถทำงานได้กับคนทุกประเภท แม้จะต่างชาติ ต่างศาสนา หรือมีระดับความรู้ที่แตกต่างกันออกไป
- 9) มีความสามารถแสดงบทบาทได้อย่างหลากหลายในการบริหารงาน
- 10) สร้างสัมพันธ์ภาพและมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ
- 11) ต้องมีภาวะผู้นำแบบคุณธรรม

เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง: มิติใหม่แห่งการบริหารเพื่อความสำเร็จ ได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่สุด มีความจริงใจตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความไว้วางใจ ความมั่นใจ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- 2) เป็นผู้นำที่มีความฉับไว ควรแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศในการทำงานที่สร้างขึ้นมามีความยืดหยุ่นและพร้อมรับฟังเสียงของสมาชิก
- 3) เป็นผู้เตรียมพร้อม โดยผู้นำต้องเตรียมการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 4) เป็นผู้ที่ตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาเพื่อให้เป็นผู้นำแห่งยุคของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องยอมทิ้งเครื่องมือหรือวิธีการเก่าๆ ในอดีต เพื่อค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าในอนาคตอยู่เสมอ

- 5) เป็นผู้ที่มีนิสัยชอบผจญภัย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ ตัดสินใจรวดเร็วจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในสถานการณ์นั้นๆ ด้วย โสภณ ภูเก้าล้วน (2550) ได้นำเสนอลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีคุณลักษณะ ดังนี้
- 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความต้องการจะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
 - 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุขุมและมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
 - 3) เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
 - 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
 - 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
 - 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
 - 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงาน กลายเป็นจริง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ
- 2) ให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง
- 3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าสนใจประโยชน์ของตนเอง
- 4) เป็นผู้วางวิสัยทัศน์ที่ต้องการสำหรับอนาคตและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

Bennis and Nanus (1985) ได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision)
- 2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust)
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ

ลักษณะของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass	Tichy & Devanna	SEDL	Bean & Hamilton	เขามงคล ฮอร์ธอร์ตัน	โสภณ ภูเก้าล้วน	เนตรพัฒนา ยากิวิราช	Bennis and Nanus	ผู้วิจัย
กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิด แรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและให้ กำลังใจว่าผู้อื่นมีความสามารถ	✓		✓	✓		✓	✓		✓
กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึก ผูกพันและมีความต้องการทำงาน ให้สำเร็จตามภาระหน้าที่	✓							✓	
กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถ เอาชนะอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึก ภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ร่วมงาน	✓								
มีความรับผิดชอบสูงและ รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ			✓	✓	✓	✓	✓		✓
มีความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นผู้ ที่บุคคลอื่นมีความไว้วางใจ		✓							
เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต		✓				✓			
มีคุณธรรม จริยธรรม มีความ ซื่อสัตย์และส่งเสริมค่านิยมที่ดี		✓		✓	✓				✓
เข้าใจความแตกต่างของแต่ละ บุคคล มีความสามารถด้านการ บริหารจัดการบุคคล เห็นค่าของ ทรัพยากรมนุษย์ สามารถจัดการ กับความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้		✓	✓	✓		✓			✓

ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ (ต่อ)

ลักษณะของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass	Tichy & Devanna	SEDL	Bean & Hamilton	เขามาลย์ ทอธธรรมรัตน์	โสภณ ภูเก้าล้วน	เนตรพัฒน์ ยากวิราช	Bennis and Nanus	ผู้วิจัย
เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์กับบุคคลอื่นๆ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
เป็นผู้ที่สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จัดบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้สนับสนุนการทำงานร่วมกัน			✓				✓	✓	✓
เป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิผล			✓						
เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า เน้นการปรับปรุงและพัฒนา และเน้นการพัฒนาบุคลากรไปสู่ความเป็นผู้นำ			✓				✓		
มีพลังในด้านความเข้มแข็งอดทนและการรักษาพลังของตนเองไว้				✓					
มีการตัดสินใจที่ดีและมีความฉลาดในการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยวและสามารถกำหนดเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในการวางแผนการปฏิบัติงาน				✓	✓				
มีความสามารถแสดงบทบาทได้อย่างหลากหลายในการบริหารงาน				✓					
สร้างสัมพันธภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่กับผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับฟังเสียงของสมาชิก				✓	✓				

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยข้างต้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ 6 ลักษณะ ซึ่งแบ่งแยกตามองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง เป็นผู้ที่สนับสนุนการเรียนรู้ สนับสนุนการใช้สติปัญญาในการทำงาน จัดบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

2. การเป็นผู้คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการบุคคล เห็นค่าของทรัพยากรมนุษย์ เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถและขีดจำกัดที่แตกต่างกัน สามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ เชื่อมั่นและให้กำลังใจว่าผู้อื่นมีความสามารถและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4. การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence) หมายถึง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์และส่งเสริมค่านิยมที่ดี มีความรับผิดชอบสูงและรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความกล้าที่จะเสี่ยงและรู้จักบริหารความเสี่ยง และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์กับบุคคลอื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในเชิงบวกต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Noruzi et al. (2013) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ นวัตกรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กรจาก 106 องค์กรในประเทศอิหร่าน โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ จากการศึกษาผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางการผลิต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกทางอ้อมต่อนวัตกรรมขององค์กรผ่านการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้

Raes et al. (2013) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำกับการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อที่จะตรวจสอบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning Behaviors: TLB)

นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ที่ภาวะผู้นำรูปแบบใดจะช่วยสนับสนุนและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นทีมมากกว่า งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกภายในองค์กรทางด้านการดูแลสุขภาพ จำนวน 498 คนจาก 28 ทีม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีมได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจิตใจของสมาชิกภายในทีมเป็นลำดับแรกหลัก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นลำดับรองลงมา ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมนั้นเป็นไปในทางกลับกัน จากผลการศึกษาครั้งนี้จึงนำไปสู่การสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีมได้ดีกว่า เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญสนับสนุนทางด้านจิตใจในการอยู่ในทีม

Chen (2012) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและสนับสนุนนวัตกรรมทางเทคโนโลยีภายในองค์กรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ และวัฒนธรรมทางนวัตกรรมที่ตื้นสามารถนำมาทดแทนพฤติกรรมของลักษณะความเป็นผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในเรื่องของการอำนวยความสะดวกด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

García-Morales et al. (2012) ได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยผ่านอิทธิพลที่เป็นตัวกลางอย่างเช่นการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรมหรือไม่ การศึกษานี้ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรผ่านของการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรมเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากสมาชิกขององค์กรต่างๆ ภายในประเทศสเปน 168 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรเกี่ยวกับยานยนต์และเคมี ผลจากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวกผ่านการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านนวัตกรรมขององค์กรและนวัตกรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในเชิงบวก

Hsiao and Chang (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กรและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมองค์กร และบทบาทการเป็นตัวกลางของการเรียนรู้ขององค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมขององค์กร ผล

จากการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนะว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กรในเวลาเดียวกัน การเรียนรู้ขององค์กรนั้นจะเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมากและประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรมขององค์กร

Gumusluoglu and Ilsev (2009) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามในระดับปัจเจกบุคคลและต่อนวัตกรรมองค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรฝ่ายวิจัยพัฒนาและผู้จัดการจำนวน 163 คนจากองค์กรธุรกิจด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กแห่งหนึ่งในประเทศตุรกี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรจำนวน 130 คน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ในระดับบุคคลนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรโดยมีแรงจูงใจภายใน การให้กำลังใจและการรับรู้ต่อการสนับสนุนนวัตกรรมเป็นตัวกลาง ส่วนในระดับองค์กรนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กร

Moe (2007) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบันโรคมะเร็งแห่งหนึ่งในประเทศจอร์แดนชื่อว่าสถาบัน Hussein Bin Talal งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษาเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับทัศนคติและแรงจูงใจของบุคลากรภายในสถาบันโรคมะเร็งแห่งนี้ การเปลี่ยนแปลงในสถาบันนั้นได้รับความสำเร็จผ่านแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการฝึกอบรมแบบมืออาชีพที่เพิ่มขึ้นที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้

Scope (2006) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและวัฒนธรรมในโรงเรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จในมลรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 2003 โดยใช้แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและข้อคำถามที่เกี่ยวกับองค์กร ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน

Lucas (2001) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดกลางทั่วมลรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 12 แห่ง โดยการสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่สมาชิกในโรงเรียน และให้การส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

ตอนที่ 2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542) หมวด 2 ว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ได้เสนอว่า “นอกเหนือจากรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” ประกอบกับ หมวด 3 ระบบการศึกษา มาตรา 20 ได้เสนอว่า “การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”

นอกจากนี้ หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 29 ได้เสนอว่า “ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การพัฒนาระหว่างชุมชน”

ดังนั้นสถานประกอบการทั้งหลาย หมายรวมถึง สถานที่ทำงาน โรงงาน ห้างสรรพสินค้า บริษัทห้างร้านต่างๆ ในชุมชนจึงสามารถจัดการพัฒนาบุคลากรหรือจัดการศึกษานอกระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ขึ้น

การจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรโดยผู้ว่าจ้างหรือองค์กร โดยปกติมักจะจัดกระทำกันภายในสถานประกอบการ ซึ่งคนส่วนใหญ่เข้าใจว่าการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรนั้นหมายถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ (Workplace Training and Development) เพียงเท่านั้น หากแต่ความจริงแล้วการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งในปัจจุบันการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นที่ยอมรับกันทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Carnevale and Carnevale, 1994)

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน Dumphy (1997), Smith (1998) และ Fulmer (1998) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรจะต้องสร้าง

กระบวนการเรียนรู้ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเกิดแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ มีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรของตน โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับ เป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร นอกจากนี้ Senge (1990) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องวินัย 5 ประการ สรุปได้ว่าการเรียนรู้จะทำให้บุคคลสามารถคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองและสามารถทำในสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างความสำเร็จให้แก่บุคคลและองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Drucker (1974) และ Knowles (1980) ที่มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของบุคลากรในสถานประกอบการนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

ความหมายของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

สมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา หรือ American Society for Training and Development (ASTD) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการไว้ว่า “การเรียนรู้ในสถานประกอบการ” เป็นเครื่องมือที่บูรณาการแนวคิดของการเรียนรู้และเครื่องมืออื่นๆ เพื่อปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรและการวิเคราะห์หาความต้องการของบุคลากรและองค์กร เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์อย่างมีระบบ มีระบบการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในเชิงรุกภายในองค์กร ทำให้เกิดความสมดุลหรือความเหมาะสมสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของตัวบุคคล จริยธรรมการทำงาน เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงานต่างๆ

Rylatt (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง การพัฒนาที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบุคลากรในสายการผลิตที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Boud and Garrick (1999) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง การพัฒนาบุคคลผ่านการให้ความรู้เสริมสร้างทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลทั้งในฐานะลูกจ้างและประชาชนในสังคมที่กว้างขวาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานในปัจจุบันและเกี่ยวข้องกับสมรรถนะในอนาคต ซึ่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นเป็นการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพความสามารถด้านความรู้ทั่วไป รวมทั้งพัฒนาความสามารถเฉพาะทางและความสามารถทางด้านเทคนิคทางวิชาชีพ

Australian National Training Authority (2002) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง การเรียนรู้หรือการอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน รวมทั้งการอบรมระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะงานปกติและการฝึกอบรมซึ่งจัดนอกสถานที่หรือนอกเหนือกระบวนการ

ทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะที่นำไปสู่ความสามารถใหม่ๆ และนวัตกรรมที่นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เข้มแข็ง

Prasanwan (2005) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง วิธีการ กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จากทักษะการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับวิทยาการขั้นสูง และระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างฉับพลันและรวดเร็วต่อภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของแรงงาน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการ การเรียนรู้ไม่เป็นทางการ การเรียนรู้โดยความบังเอิญหรือการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นเป็นการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความรู้ ทักษะ ค่านิยม แนวคิด ทศนคติ รวมถึงพฤติกรรมกระทำต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

โดยสรุปการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) หมายถึง กระบวนการหรือกลวิธีที่ใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ทศนคติของบุคลากรในสถานประกอบการ โดยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการได้รับการเรียนรู้ การฝึกอบรมหรือการศึกษาตามอัธยาศัย ไม่ว่าจะเป็นการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทั้งด้านขีดความสามารถส่วนตัว สังคมและดำรงชีวิตในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การนำเอาแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น บุคลากรและผู้บริหารในองค์กรควรจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน และการนำแผนการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาใช้ ซึ่งผู้บริหารเองควรสนับสนุนและผลักดันให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ เป้าหมายของการออกแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการในองค์กรนั้นมีจุดประสงค์เพื่อ

1. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น
2. ทำให้เกิดการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. สร้างองค์ความรู้ และการถ่ายโยงการเรียนรู้ในกลุ่ม ทีมงาน และองค์กรให้เกิดขึ้น
4. สร้างให้เกิดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในรูปของตัวเงิน (Finance Return)

การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ

การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรม

“การศึกษา” “การเรียนรู้” และ “การฝึกอบรม” เป็นคำที่ถูกนำมาถกเถียงกันระหว่างผู้รู้ในวงการการศึกษา อุตสาหกรรมและเศรษฐศาสตร์ เพื่อให้ได้คำที่เหมาะสมที่จะใช้แสดงความหมายว่าเป็นการเพิ่มผลิตภาพ ในอดีตที่ผ่านมาเราเริ่มต้นจากคำว่า “การศึกษา” (Education) ในเวลาต่อมาก็เริ่มนำคำว่า “การฝึกอบรม” (Training) (Hutching, 1968) มาใช้ควบคู่ไปด้วยจนเป็นคำที่นิยมใช้กันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน และในทุกวันนี้ก็มีความเห็นว่าคำที่นำให้ความสนใจและเป็นคำที่เหมาะสมที่สุดกับสภาพการณ์ในปัจจุบันก็คือคำว่า “การเรียนรู้” (Learning) ซึ่งใช้กันโดยทั่วไป สำหรับความหมายของคำต่างๆ เหล่านี้ สามารถอธิบายเปรียบเทียบได้ ดังนี้

1.1 การเรียนรู้กับการศึกษา มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัน (Knowles, Holton, Elwood and Swanson, 1998) คือ

การศึกษาเป็นกิจกรรมที่บุคคลได้ออกแบบไว้เพื่อให้ส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคล กลุ่มหรือชุมชน โดยเน้นไปที่ผู้ดำเนินการคือ นักการศึกษาซึ่งเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำเสนอสิ่งเร้าและการเสริมแรงในการเรียนรู้ พร้อมทั้งเป็นผู้ออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ จะมีความหมายไปในทางตรงกันข้าม โดยเน้นที่ตัวบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความรู้ ทักษะและทัศนคติตามที่ต้องการ

สำหรับนักการศึกษาไทย สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) มองเห็นว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องของวัฒนธรรมซึ่งเป็นเรื่องของวิถีชีวิต ไม่ใช่สิ่งแปลกปลอมในการดำเนินชีวิตของคนอังกฤษใช้ “Learning” ไม่ใช่ “Education” การเรียนรู้เป็นการมองในมิติของบุคคล เป็นวัฒนธรรมของบุคคลที่จะสร้างหรือพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ อังกฤษจึงตั้งวิสัยทัศน์ให้ การศึกษา การเรียนรู้ การทำงานเป็นเรื่องเดียวกันไม่แยกส่วน

1.2 การเรียนรู้กับการฝึกอบรมนั้นก็มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ การฝึกอบรมจะเน้นความรับผิดชอบของบุคคลหรือองค์กรที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แต่ “การเรียนรู้” เป็นความรับผิดชอบของบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้น การฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ความสามารถที่ทันต่อเหตุการณ์ (Just-in-time) ในเวลาที่ต้องการ (At-this-time) และ เฉพาะกลุ่ม (With-this group) โดยผู้สอนที่กำหนด (By-this-instructor) แต่การเรียนรู้เป็นไปอีกแนวทางหนึ่งคือทันต่อเหตุการณ์ (Just-in-time) เวลาใดก็ได้ (Anytime) ณ สถานที่ใดก็ได้ (Anywhere) (Kearns, 1998) อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ก็เป็นหัวใจของการฝึกอบรมและการพัฒนา (Megginson, Banfield and Joy-Matthews, 1999)

การเน้นคำว่า “การเรียนรู้” มากขึ้นในปัจจุบัน อาจมีเหตุผลดังนี้ ประการหนึ่งคือแนวโน้มที่ให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้ หรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ช่วยเหลือเมื่อจำเป็นและอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาและการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นแก่บุคคลเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในช่วงชีวิตของบุคคล แต่การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ขยายไปได้ตลอดช่วงชีวิตของบุคคล และบุคคลจะได้รับการพัฒนามากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อการประสบผลสำเร็จของบุคคล การงานอาชีพและสังคม (Stanford, 1996)

จากคำทั้งสามคำที่กล่าวมานั้น ทวีโลกได้ให้ความสนใจไปที่การเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนกลายเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ในการพัฒนาผู้ใช้แรงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในสถานประกอบการหรือองค์กร และมีความสำคัญอย่างยิ่ง เหตุปัจจัยที่สนับสนุนให้การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพิ่มความสำคัญนั้นก็คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในโลก ตลอดจนการมีพัฒนาการในตัวเองของงานอาชีพต่างๆ อยู่ตลอดเวลา งานอาชีพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ต้องใช้ทักษะในระดับที่สูงขึ้นและอาจเป็นทักษะใหม่ บุคคลผู้ปฏิบัติงานนั้นจึงต้องมีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในการปฏิบัติงานนั้นอย่างแท้จริง การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดและอื่นๆ จึงต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งก่อนเวลา ในเวลาและหลังเวลาการทำงาน หรือในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง การเรียนรู้และการทำงานจึงเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ จนทำให้การเรียนรู้กลายเป็นอีกภาพหนึ่งที่ปรากฏอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และการทำงานก็คือหลักการข้อที่หนึ่งที่ UNESCO ได้ระบุไว้ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ learning how to learn มหาวิทยาลัย

2. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมแก่บุคลากรในสถานประกอบการมีความสำคัญและจำเป็น ทั้งยังเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากร โดย Estrada (1995) ได้ให้เหตุผลไว้ว่า การฝึกอบรมในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเนื่องจากเน้นเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่โดยคนงานได้เรียนรู้งานโดยการทำงาน ในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริงการฝึกอบรมจึงจะได้ผลและเกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีกว่าวิธีการอื่นๆ เช่น การเรียนในชั้นเรียน การใช้คนงานอาวุโสสอนงานซึ่งอาจฝึกนิสัยและทักษะผิดๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานได้

เหตุผลสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานประกอบการนั้น Ashton and Sung (2002) ได้อธิบายถึงสาเหตุหลัก 3 ประการคือ

1. ความเติบโตของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ เศรษฐกิจที่อยู่บนฐานความรู้นั้น ต้องใช้ความรู้เป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจด้วยการใช้ทักษะและการเรียนรู้ในการเพิ่มคุณค่าและการผลิต ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา มีการวิจัยและการพัฒนาในระดับสูงโดยเฉพาะ

เทคโนโลยีใหม่ การให้คุณค่ากับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาระบบเปิดและตลาดแรงงาน จุดสำคัญของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ก็คือแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

2. ผลกระทบจากเศรษฐกิจใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communications Technology: ICT) ในการแก้ไขผลิตภาพ แนวคิดในเรื่องเศรษฐกิจใหม่จะมุ่งความสนใจไปที่บทบาทของ ICT และผลกระทบของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นั่นคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีจะนำไปสู่เศรษฐกิจบนฐานความรู้

3. การเติบโตของการใช้องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High Performance Working Organization: HPWO) ซึ่งเปลี่ยนวิธีการจัดการการทำงานโดยใช้ ICT ในการทำงาน สาเหตุนี้เป็นเหตุผลให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการมีความสำคัญมากขึ้น การขยายองค์กรในรูปแบบนี้บังคับให้องค์กรเปิดโอกาสแก่ลูกจ้างหรือบุคลากรได้พัฒนาทักษะ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในสายวิชาชีพ ทางด้านการจัดการหรือวิชาชีพทางช่างฝีมือ ความเติบโตขององค์กรนี้ก็เกิดมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจฐานความรู้และการใช้ ICT ร่วมกับเศรษฐกิจใหม่

สิ่งที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการก็คือ การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญโดยผ่านการทำงานและชีวิตการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่ได้เรียนรู้ความสามารถและทักษะมาบ้างแต่ไม่เพียงพอหรือเหมาะสม การได้เรียนรู้และมีประสบการณ์โดยได้รับการส่งเสริมจากสถานประกอบการจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้เพื่อการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไปตลอดช่วงชีวิตการทำงานของเขา ซึ่ง Billett (2002) ได้เสนอแนะขั้นตอนที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการไว้ 3 ประการดังนี้

1. การเข้าร่วมกิจกรรมการทำงานจะทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยผ่านกิจกรรมการทำงานทุกวัน ลำดับขั้นตอนการทำการกิจของงาน (จากความรับผิดชอบน้อยที่สุดไปถึงมากที่สุด และจากการมีส่วนร่วมกระทำน้อยที่สุดไปถึงการมีส่วนร่วมกระทำนมากที่สุด) โอกาสในการเข้าร่วมสังเกตและรับฟัง และโอกาสไปถึงเป้าหมายที่ต้องการสำหรับการทำงานนั้นๆ

2. การแนะนำการเรียนรู้ขณะทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการแนะนำอย่างใกล้ชิดโดยคนงานที่มีประสบการณ์ การใช้ตัวแบบ การสอนแนะและการใช้รูปโครงสร้าง (Scaffolding)

3. การแนะนำการเรียนรู้เพื่อนำไปปรับใช้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการใช้คำถาม การแก้ปัญหา และการสร้างสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างออกไป ซึ่งผลของการนำไปใช้จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป

दन्य तेयनपुठ (2537) แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ หรือสถานประกอบการ ออกเป็น 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่เป็นทางการ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และรูปแบบตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียและมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้ชี้ว่า 90% ของการเรียนรู้ในสถานประกอบการคือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการและรูปแบบตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั้งสองรูปแบบ

สามารถใช้ได้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร สำหรับการเรียนรู้ทั้งสองรูปแบบนี้ เขาได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นเมื่อคนตัดสินใจว่าจำเป็นต้องรู้บางสิ่งที่เขาทำงานและจะมีการวางขั้นตอนในการเรียนรู้เกิดขึ้น มีการตั้งใจด้วยตนเอง กำหนดทิศทางด้วยตนเองและวางเป้าหมายไว้สูงสุด ความรู้ที่เป็นประโยชน์ของบุคลากรที่ได้รับจากการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการก็คือ ปัญหาวิกฤตที่เผชิญอยู่ในองค์กร และการเรียนรู้ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะอ้างถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรและการจัดลำดับความสำคัญของบริษัทตามประสบการณ์ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้โดยวิธีนี้ไม่ใช่วิธีการที่เกิดขึ้นตามสามัญสำนึก

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการนั้น นอกจากในรูปแบบต่างๆ ที่กล่าวมาอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ได้มีการอภิปรายถึงเรื่องนี้ว่าอาจเป็นไปได้ที่จะให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานแก่ผู้เริ่มต้นประกอบอาชีพ แต่เมื่อทำงานแล้วความรู้และทักษะที่มีอยู่ก็อาจไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและเพิ่มขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจาก ICT พร้อมกับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิตการทำงานจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้ลูกจ้างหรือบุคลากรในองค์กรได้พัฒนาความรู้และทักษะของเขา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ต่อไปรัฐบาลทุกประเทศทั่วโลกในปัจจุบันจึงได้หันมาปฏิรูประบบการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้สถานประกอบการเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้ในสถานประกอบการได้เพิ่มความสำคัญมากยิ่งขึ้นในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาถึงแม้การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะมีอยู่หลายประเภท แต่ที่น่าสนใจอย่างยิ่งในปัจจุบันก็คือการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานหรือ HPWO ซึ่งถือว่าเป็นโลกทัศน์ใหม่ขององค์กร ที่เป็นผลมาจากกระบวนการโลกาภิวัตน์

Nadler and Nadler (1989) ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรบุคคลให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยสร้างเสริมความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเขาได้แบ่งกิจกรรมสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา โดยได้อธิบายและให้ความหมายในจุดเน้นที่ต่างกัน คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติโดยสอดคล้องกับเป้าหมายและ

มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ในระยะเวลาดำเนินกิจกรรมสั้นๆ ตามความจำเป็นรวมทั้งสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ได้ทันทีในสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น

2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิต โดยมีเวลาดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ เป็นระยะเวลา ยาวนานและสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับในปัจจุบันไปสู่การประยุกต์ใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการในการขยายขอบเขตการดำเนินงานที่สร้างความทันสมัยตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์กรในการบริหารงานบุคคล เทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามสภาพความจำเป็นในแต่ละโครงการ

ทั้งการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือนจะแยกออกจากกันได้ยาก แต่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสามเรื่องดังกล่าวจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น

การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดในเรื่องต่างๆ ไป อย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าการศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านของการจัดเนื้อหา การเรียนรู้ ระดับความยากง่ายและเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับ ความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคล ในการเตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่าการมุ่งเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้การศึกษาเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ตลอดชีวิต (Life Long Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

ส่วนคำว่า การพัฒนาบุคคลนั้น นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรม โดยกล่าวว่าการฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อให้สามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลนั้นมุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็จะต้องมีทั้งการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรรวมๆ กันไป เพียงแต่ว่าจะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้นทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งหรือส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมี

จุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ "การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ"

เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้วข้างต้นผู้ จึงระบุความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมได้ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
เป้าหมาย	เลือกอาชีพ ปรับตัวให้เข้ากับ สังคมและ สภาพแวดล้อม	เสริมสร้างคุณภาพและ ความก้าวหน้าของบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน
เนื้อหา	กว้าง	ตรงกับศักยภาพ และงานในอนาคต	ตรงกับงานที่กำลัง ปฏิบัติ หรือกำลังจะได้ รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
เจ้าของความ ต้องการ	บุคคล	หน่วยงานและบุคคล	งาน
ระยะเวลาที่ใช้	ยาวและสามารถทำ ได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	ใช้เวลาตลอดอายุงาน มองในระยะยาว	ใช้ระยะเวลาจำกัด
วัย	วัยเรียน	วัยทำงาน	วัยทำงาน
ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์)	ปานกลาง	สูง	ต่ำ
การประเมินผล	การปฏิบัติงานใน อนาคต	เกือบจะทำการประเมิน ไม่ได้เพราะมีตัวแปรจาก สภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม	จากพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่

จากกล่าวมาแล้วทั้งหมดในส่วนของการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม อาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำ อย่างสั้นๆ ได้ดังนี้ คือ

1. การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)
2. การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)
3. การพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 2.5



ตารางที่ 2.5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การฝึกอบรมและ พัฒนา	การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	การเรียนรู้ในสถาน ประกอบการ
ความหมาย	การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเพื่อพัฒนางานหน้าที่ในปัจจุบัน	บูรณาการการใช้การอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ ที่อยู่ในทุกระดับที่สามารถทำให้สามารถทำ ให้บุคลากรสามารถแสดงผลงานที่ดีขึ้นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต	ใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลายและหมายถึงการที่ปัจเจกบุคคลได้ถูกแบ่งปันกับวิถีชีวิตในองค์กร
สมมติฐาน	บุคลากรมีความต้องการและจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับงานของตน	บุคลากรได้พิจารณาเป้าหมายสูงสุดในตนเองและเรียนรู้วิธีที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตตนเอง	บุคลากรต้องการเรียนรู้และพัฒนาและบรรลุเป้าหมายของตนและเป้าหมายขององค์กร
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถเกี่ยวกับงาน	พัฒนาผลงานผ่านการวางแผนการเรียนรู้	มุ่งไปที่บุคลากรในฐานะผู้เรียนที่เชื่อว่าบุคลากรจะเป็นผู้ที่จะระบุความต้องการในการเรียนรู้ได้ดีที่สุด
ความเชื่อ เกี่ยวกับการเรียนรู้	ผลงานของแต่ละบุคคลควรมุ่งไปที่การเรียนรู้และผลที่ได้รับที่เกี่ยวข้องกับงาน	ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นผลมาจากการเพิ่มทักษะและความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่เจาะจงเป็นพิเศษ	สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้แบบต่อเนื่องมุ่งไปที่ผลงานและเน้นที่บริบทเฉพาะของธรรมชาติของการเรียนรู้

ตารางที่ 2.5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การฝึกอบรมและ พัฒนา	การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	การเรียนรู้ในสถาน ประกอบการ
ความสัมพันธ์	รูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างครูและนักเรียนเป็น แบบดั้งเดิม	ใช้การอบรมเป็นรายบุคคล หรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม และใช้รูปแบบครุณักเรียน หากเป็นเรียนรู้ ระยะยาว โดยการใช้ที่ปรึกษาและผู้รับ การศึกษา	ผู้อำนวยการความสะดวก โดยมีผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง
แรงจูงใจ	การจัดการแรงจูงใจ เพื่อ จูงใจบุคลากรในการ เรียนรู้เนื่องจากพวกเขา ต้องการประสบ ความสำเร็จในผล การทำงานของตนโดย คอยติดตามความ ประสงค์ของการจัดการ การเรียนรู้ที่ได้รับการ วางแผน	แรงจูงใจของบุคคลในการ เรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและ การทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพทั้งในส่วน บุคคลและในกลุ่มแรงจูงใจใน การเตรียมพร้อมเพื่อ ความก้าวหน้าในงานใน อนาคต	ตระหนักถึงความสำคัญ ของการแข่งขันของ บุคลากรและแรงจูงใจ ของบุคคลในการเรียนรู้ ที่จะตอบสนองความ จำเป็นของงานใน ปัจจุบันและเป้าหมาย ของงานในอนาคต
ลักษณะการปฏิบัติ	การวางแผนเหตุการณ์ การเรียนรู้	การให้ความรู้และทักษะที่ จำเป็นในการแสดงออกโดย การพัฒนาเป็นระบบและ ตระหนักถึงเป้าหมายของ อาชีพและปฏิสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพในกลุ่ม	ความก้าวหน้าของการ เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้
รูปแบบ	การออกแบบระบบ การสอน	ใช้ประโยชน์จากการ ออกแบบระบบการสอนแต่มี การรวมเอารูปแบบการวิจัย ปฏิบัติการ และรูปแบบการ พัฒนาอาชีพที่หลากหลาย	สามารถอธิบายได้ดีที่สุด ผ่านการเรียนรู้ของ ผู้ใหญ่และศาสตร์การ สอนผู้ใหญ่ผ่านรูปแบบ การศึกษาผู้ใหญ่

จากกล่าวมาแล้วทั้งหมดในตารางที่ 2.5 ส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้ในสถานประกอบการ อาจสรุปความแตกต่างของคำทั้ง 3 คำได้ดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมและพัฒนา เน้นที่การพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลัก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นการพัฒนาที่ตัวบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้วิธีการในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานด้วยตนเอง
3. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ เน้นที่การใช้กลยุทธ์และกลวิธีที่หลากหลายในการเรียนรู้ สมาชิกแต่ละคนภายในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันและแบ่งปันความรู้กัน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรไปในขณะเดียวกัน

ระดับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

จากการศึกษาของ Marquardt (1999) ได้ระบุการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับบุคคล หมายถึง การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกๆ คนในองค์กร มีการมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลโดยมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้ว่าเป็นกิจวัตรประจำวัน และใช้โอกาสที่มีทั้งหมดนั้นเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

2) ระดับทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในทีมในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีม การเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการร่วมมือกันของสมาชิกภายในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กร การสร้างการเรียนรู้เป็นทีมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้กับทีม การทำโครงการแบบทีม และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ของทีม เป็นต้น

3) ระดับองค์กร หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีม คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรนั้นจะเกิดขึ้นโดยผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมาจากความรู้ วัฒนธรรมและแบบแผนทางความคิดของสมาชิกภายในองค์กร เกิดจากความรู้และประสบการณ์ในอดีตและภูมิหลังขององค์กร เป็นต้น ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ในระดับนี้จะสูงกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ทรัพยากร และพลังขององค์กรจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น การเรียนรู้ระดับองค์กรที่ดีจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

ความรู้ในสถานประกอบการ

Prahalad and Hamel (1990) ได้กล่าวว่าความรู้เป็นขีดความสามารถหลักขององค์กรที่นำมาใช้ในการแข่งขันได้โดยตรง ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้เกิดความรู้ขึ้นในองค์กรซึ่ง Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอถึงวิธีการต่างๆ ที่องค์กรจะได้ความรู้มาคือ

1. การควบกิจการอื่นซึ่งจะทำให้ได้รับความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ขององค์กรนั้นติดตัวมาด้วย แต่ก็อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความรู้พอสมควร

2. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาความรู้ของตนเองขึ้นมา ซึ่งเป็นความรู้ที่จะมาตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้บริการความรู้ของผู้ให้คำปรึกษาจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกซึ่งจะเป็นวิธีการที่รวดเร็วกว่าการสร้างหรือค้นหาเอาเอง แต่จะมีต้นทุนสูงและไม่สามารถครอบคลุมความต้องการขององค์กรได้ รวมทั้งอาจไม่สามารถถ่ายโอนความรู้มาสู่องค์กรได้อย่างแท้จริง

4. การรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหาใดๆ ซึ่งสามารถดำเนินการทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการผสมผสานความรู้เดิมของบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่แล้วมาขยายขอบเขตและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร

Rogers (1983) ได้แบ่งความรู้ในสถานประกอบการเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง สามารถแปลความระบุได้ชัดเจน มีเอกสารอ้างอิงยืนยันความถูกต้องของรูปร่างนั้นๆ (Explicit or Codified Knowledge)

2. ความรู้ที่ซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่บุคลากรแต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว แต่ไม่ได้ระบุปรากฏออกมาชัดเจนในรูปของเอกสารหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดๆ เช่น ประสบการณ์การทำงาน (Tacit Knowledge) เรื่องความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) พบว่าสามารถจะสังเกตได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงานในประจำวันของแต่ละบุคคลและจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยต่างๆ ทางด้านพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ของบุคคล นอกจากนี้ Allee (1997) ยังพบว่าความรู้ส่วนใหญ่ของสถานประกอบการจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) มากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Codified Knowledge) ซึ่งต้องอาศัยการประมวลและแปลออกมาให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารเผยแพร่ไปยังบุคคลอื่นในองค์กรได้ต่อไป

Weick (1995) ได้นำเสนอลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรว่าสามารถแบ่งออกเป็นลักษณะต่างๆ ได้ ดังนี้

1. ความรู้จากประสบการณ์ที่บุคคลได้สั่งสมมากขึ้น ตามเวลาของการปฏิบัติงานมาตั้งแต่ในอดีต เป็นความจริงพื้นฐานจากการทำงานในแต่ละวัน

2. ความรู้พื้นฐานที่มาจากกระบวนการเรียนการสอนที่บุคคลได้รับ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และบุคคลได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมาโดยตลอด
3. ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการการตัดสินใจภายใต้ทางเลือกต่างๆ ของบุคคล เมื่อต้องพบกับภาวะความยุ่งยากสลับซับซ้อน
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทดลองเรียนผิดเรียนถูก ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ด้วยตนเองของแต่ละบุคคล
5. ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกรอบความคิดภายใต้ค่านิยมและความเชื่อของบุคคล ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันไปด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้เราสามารถสรุปถึงประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในสถานประกอบการได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญ คือ ความรู้ซึ่งองค์กรได้รวบรวมจัดทำอยู่ในรูปของเอกสารที่ชัดเจนและความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ไม่ได้ปรากฏหรือจัดทำไว้เป็นเอกสาร แต่มีคุณค่าต่อองค์กรที่จะนำมาให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีแหล่งทรัพยากรความรู้จากภายนอกองค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ได้เช่นกัน ซึ่งสถานประกอบการจะต้องสร้างระบบในการเข้าถึง การจัดให้อยู่ในรูปของสื่อความรู้ และการสื่อสารส่งมอบความรู้นั้นไปสู่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง

หลักการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

Honold (2000) กล่าวถึง หลักการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สรุปได้ว่า

1. ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเอง
2. การเรียนรู้จะเริ่มต้นจากความรู้อยู่เกี่ยวกับตนเองก่อน
3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการจะใช้ประโยชน์
4. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพของสถานการณ์
5. ไม่จำเป็นที่จะต้องรู้วิธีการแก้ปัญหาในทุกๆ เรื่อง
6. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามรูปแบบกระบวนการเรียนรู้
7. การเรียนรู้ในเรื่องใหม่ๆ มักมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการลืม

Australian National Training Authority (2002) ได้กล่าวถึง หลักการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมในการประกอบการ
2. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการอบรมและการเรียนรู้เป็นตัวสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

3. การอบรมและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจและเป็นการรวมความสมบูรณ์ของวงจรแผนกลยุทธ์

4. การอบรมและการเรียนรู้ทุกรูปแบบมีค่านิยมและทำตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
5. การอบรมที่สร้างขึ้นเพื่อแต่ละบุคคลและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน
6. เครือข่าย หุ้นส่วนและผู้จัดหาต่างเคยใช้การอบรมเป็นตัวทำให้เกิดความคล่องตัว

จากการศึกษาหลักการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือระบบการศึกษาที่เป็นทางการ การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ในที่ทำงานนั้น เป็นการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในชีวิตจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลและองค์กรโดยมีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวสนับสนุน

อรุณ รักธรรม (2534) ได้จำแนกวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ตายตัวชัดเจนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการเรียนรู้โดยการจำก็มีข้อจำกัดที่อาจจะทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และไม่เกิดความคิดริเริ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้วิธีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยการจำนั้นสามารถทำได้ ดังนี้

- 1.1 พยายามให้ผู้เรียนได้กระทำซ้ำๆ เพราะจะทำให้เรียนรู้ได้โดยอัตโนมัติ
- 1.2 พยายามให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้บ่อยๆ
- 1.3 พยายามให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ เข้ากับความจำเดิม

2. การเรียนรู้จากการเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยผู้เรียนพยายามลอกเลียน หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีเป็นประโยชน์แก่ตน ซึ่งหากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้การเรียนรู้ดีตามไปด้วย เช่น การเลียนแบบจากหัวหน้างาน ผู้ที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน จึงเป็นไปได้ยากที่บุคคลจะพยายามทำให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบได้ง่าย รวมทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมที่เกิดจากการเลียนแบบอาจจะนำไปใช้ในบริบทอื่นๆ ไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคคลากรมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์ว่าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันอย่างไร และนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงสถานการณ์หรือภาพรวมได้ทั้งหมด เช่น การเรียนรู้จากการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจใน

การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการแก้ปัญหาจะไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลใดๆ ประกอบการตัดสินใจ แต่จะเป็นการลองผิดลองถูกไปจนกว่าจะพบวิธีการที่แก้ปัญหาได้ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมักจะเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อไม่มีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้ จึงจำเป็นต้องเสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง หากใช้ไม่ได้ผลก็เปลี่ยนต่อไปเรื่อยๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างลักษณะความคิดรวบยอดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมา ก่อนหน้านั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป เช่น การที่ผู้เรียนเริ่มต้นแยกแยะมองคุณภาพของชิ้นงานว่าแตกต่างกันอย่างไร ขึ้นใดมีหรือไม่มีคุณภาพ แล้วพิจารณาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างคุณภาพของชิ้นงานทั้งสอง

Schein (1993) ได้แบ่งวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการออกเป็น 4 แบบคือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน แล้วจึงเกิดความคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นความรู้ใหม่ของบุคลากร เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน (การปฏิบัติ ผลลัพธ์ ผลของข้อมูล ปฏิกริยาสะท้อนกลับ)

2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการกำหนดภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในอนาคต โดยการใช้ความคิดเชิงวิสัยทัศน์นำก่อน แล้วจึงใช้ความคิดไตร่ตรองเพื่อสรุปความเป็นไปได้ของภาพนั้นไปสู่การปฏิบัติและเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การเรียนรู้จากการดำเนินงานในโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาในองค์กร (วิสัยทัศน์ ปฏิกริยาสะท้อนกลับ การปฏิบัติ)

3. การเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อนแล้ว ทั้งนี้อาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งความรู้และเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร (ผลงาน การถอดรหัส ปฏิกริยาสะท้อนกลับ)

4. การเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อจะตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาใดๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความต้องการของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้น (การเรียนรู้ = ความรู้ + การตั้งคำถามหรือการกระทำ)

Poell, Van Der Krogt ,and Warmerdam (1998) และ McGill and Beauty (1992) ได้ชี้ว่าแนวคิดการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อน รวมทั้งเชื่อมโยงสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้กับการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์จริงที่เป็นปัญหาทั้งงานและองค์กร
2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับงานที่ปฏิบัติอยู่

3. การเรียนรู้ดำเนินการได้ทั้งส่วนบุคคลและเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่ม
4. ต้องเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ให้เข้ากับโครงสร้างการปฏิบัติงาน
5. การเรียนรู้เกิดจากความต้องการของบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การเลือกวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการให้เหมาะกับการเรียนรู้ในแต่ละครั้งนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่เหมาะสมนั้นสามารถช่วยให้เกิดการเรียนและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์สถานการณ์และปัจจัยอื่นๆ ของการเรียนรู้ต่างๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้

วิธีการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ หรือทักษะหรือเจตคติ หรือทั้ง 3 ด้านไปพร้อมๆ กัน ถ้าต้องการให้เกิดความรู้เฉพาะอย่างมีความรู้ระดับความจำ ความเข้าใจ และมีผู้เข้ารับการเรียนรู้จำนวนมาก อาจจะใช้เทคนิคการบรรยายได้ แต่ถ้าจะต้องการให้ผู้รับการเรียนรู้จำได้แม่นยำและจำได้นานและเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นนั้น อาจจะต้องใช้กิจกรรม หรือสอดแทรกอุปกรณ์ต่างๆ ประกอบการบรรยายด้วย น่าจะเป็นประโยชน์อย่างมากและน่าจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้มีโอกาสใช้ประสาทสัมผัสทุกด้านซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ในแต่ละครั้งได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างแน่นอน

2. ความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร

วิธีการต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร เพราะเนื้อหาสาระนั้นจะต้องมีความยากง่ายพอเหมาะกับความรู้ความสามารถและต้องมีความต่อเนื่องกับพื้นฐานเดิมของผู้เข้ารับการเรียนรู้อีกด้วย โดยปกติแล้วเพื่อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แล้วมักจะแบ่งเนื้อหาออกได้เป็นเนื้อหาประเภทข้อเท็จจริง ความรู้ทั่วไป แนวคิดและหลักการการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งในทำนองเดียวกันก็ไม่อาจแยกเนื้อหาสาระของวิชาใดวิชาหนึ่งออกจากกิจกรรมวิธีการหรือเทคนิคการเรียนรู้ได้แต่อย่างใด และถ้าหากจะถือหลักการเรียนรู้โดยการกระทำด้วยแล้ว จะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้นว่า ไม่สามารถจะแยกเนื้อหาสาระของหลักสูตรออกจากเทคนิคการเรียนรู้ได้เลย เพราะว่ากิจกรรมที่กระทำนั้น เป็นทั้งเนื้อหาสาระและเทคนิคการเรียนรู้พร้อมๆ กัน

3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้

ในการเลือกวิธีการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นสำคัญ อันได้แก่ ระดับของ ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และจำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีระดับความสามารถและความฉลาดสูงมากๆ ชอบที่จะเรียนรู้และเรียนได้ดีในบรรยากาศของความเป็น

ประชาธิปไตยและเป็นกันเองมาก แต่มุ่งที่จะเรียนโดยกระบวนการกลุ่มน้อยและเน้นการเรียนรู้ตามลำพังมากกว่า จึงเห็นได้ว่าเทคนิคที่ใช้ในการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความฉลาดมากมีอิสรภาพที่จะเรียนรู้ในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย การเรียนรู้นั้นก็จะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลเหล่านี้ได้เรียนรู้ตามลำพังให้มากกว่าผู้มีความสามารถและความเฉลียวฉลาดไม่ค่อยมากนักดังนี้ เป็นต้น ผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความสามารถและมีความฉลาดพอสมควรนั้น ค่อนข้างจะได้รับผลประโยชน์และเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น การเรียนรู้ควรจะเป็นประสบการณ์ที่น่ารื่นรมย์และมีเสริภาพส่วนผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเฉลียวฉลาดน้อยชอบที่จะเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีโดยการใช้เทคนิคการเรียนรู้ประเภทที่ครูหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลางมากกว่าวิธีการเรียนรู้อื่นๆ นอกจากด้านความรู้ความสามารถและความเฉลียวฉลาดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วต้องคำนึงถึงระดับการศึกษาหรือประสบการณ์เดิมของเขาด้วย กล่าวคือ เทคนิคที่ใช้ต้องไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากเกินไปจนเกินแก่การทำ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมที่มีระดับการศึกษาไม่สูงนัก และหากใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่ง่ายเกินไปกับผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีระดับการศึกษาสูงๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้แต่อย่างใดเลย

4. จำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้

สำหรับจำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้ก็มีความสำคัญต่อการเลือกวิธีการเรียนรู้ ถ้าจำนวนคนมีมากคงจะต้องใช้วิธีการบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เพราะคงจะไม่สามารถใช้เทคนิคการเรียนรู้ประเภทที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้กระทำหรือเรียนโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มแต่อย่างใด เป็นต้น

5. ความรู้ความสามารถของวิทยากร

ถ้าวิทยากรขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคนิคการเรียนรู้ก็ไม่สามารถทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

วิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เหมาะสม โดยจำแนกตามรูปแบบของพฤติกรรมที่พึงประสงค์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ตารางแสดงวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

รูปแบบของพฤติกรรม ที่พึงประสงค์	วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม
ความรู้	การบรรยาย / การโต้วาที / การสนทนา / การสัมภาษณ์ / การสัมภาษณ์กลุ่ม / การบันทึก / การประชุมโดยใช้หนังสือเป็นฐาน / การอ่าน
ความเข้าใจ	การมีส่วนร่วมโดยการฟัง / การสาธิต / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การอภิปรายแบบแก้ไขปัญหา / การอภิปรายโดยกรณีศึกษา / การใช้เกมส์
ทักษะ	การแสดงบทบาทสมมติ / การใช้เกมส์ / กรณีการมีส่วนร่วม / การใช้ที่กรุป / กิจกรรมการฝึกทักษะ
ทัศนคติ	การอภิปรายการแบ่งปันประสบการณ์ / การอภิปรายโดยเน้นกลุ่ม / การแสดงบทบาทสมมติ / วิธีการกรณีศึกษา / การใช้เกมส์ / การใช้กรณีการมีส่วนร่วม
ความสนใจ	การสาธิต / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การใช้ฟิล์มสไลด์ / การแสดงละคร / การแบ่งปันประสบการณ์ / การจัดนิทรรศการ / การทัศนศึกษา

องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้

การเรียนรู้ที่พิจารณาได้หลายมิติและตั้งอยู่บนหลายปรัชญา เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ จิตวิทยา จิตวิทยาทางปัญญา นโยบายศึกษา ทฤษฎีการจัดการ สังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งการเข้าใจทฤษฎีช่วยในการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่างๆ อธิบายผลลัพธ์ที่น่าเกิดขึ้น และทำนายถึงสิ่งที่เกิดขึ้น หากมีการดำเนินการในอนาคต ผลการวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ด้วยศาสตร์ที่หลากหลาย ซึ่งมีผู้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

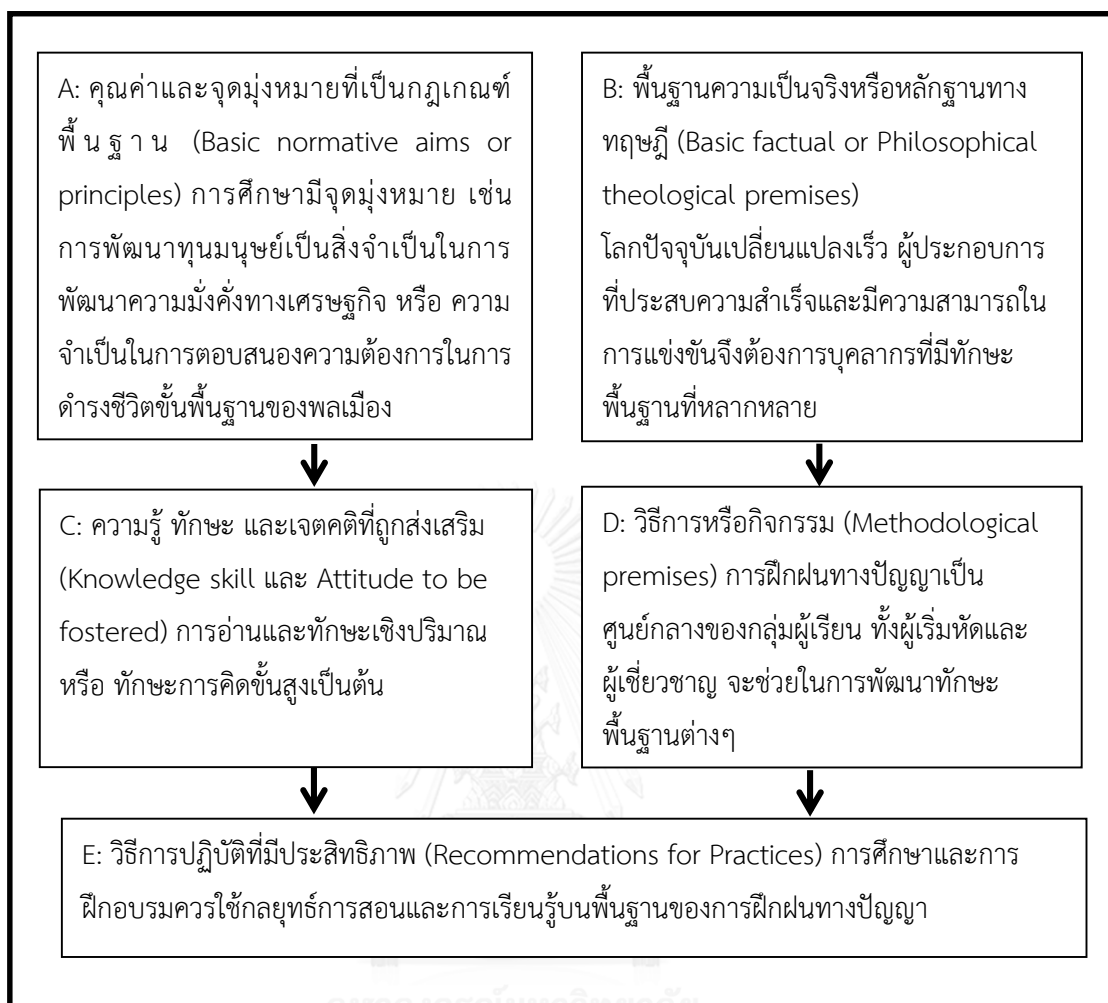
ทิสนา แคมมณี (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้ว่าต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1) ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักการของการเรียนรู้ นั้นๆ 2) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ 3) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ และ 4) มีการอธิบายหรือให้

ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนรู้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยรูปแบบการจัดการเรียนรู้นั้นจะต่อนำเสนอสาระสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ คือ 1) ทฤษฎีหรือหลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการของรูปแบบ และ 4) ผลที่จะได้รับจากการใช้รูปแบบ ก็จะสามารถช่วยให้ตัดสินใจเบื้องต้นได้ว่าจะใช้รูปแบบใดตรงกับความต้องการได้

June (1982) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญที่เห็นได้เชิงประจักษ์ของรูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ 1) มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะหรือครอบคลุมเรื่องนั้นๆ 2) อยู่ภายใต้สมมติฐานที่เด่นชัดและแอบแฝงเกี่ยวกับลักษณะของผู้เรียนและเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ 3) เป็นแนวทางที่ใช้พัฒนาประสบการณ์เรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน 4) มีแบบแผนเฉพาะและมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ต้องกระทำ และ 5) มีโครงสร้างของการวิจัยรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบหรือประเมินผลประสิทธิผลของรูปแบบ โดยทุกรูปแบบของการเรียนรู้จะต้องมีภูมิหลังของการพัฒนารูปแบบหรือการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบนี้เนื่องมาจากประสิทธิผลที่ได้

Frankena (1970 Cited in Hager, 2003) ได้พัฒนาโมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการขึ้นเพื่อวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมกับปรัชญาทางการศึกษา โมเดลดังกล่าวชื่อว่า Frankena's Model เกิดจากการประยุกต์ปรัชญาการศึกษา และการฝึกอบรมซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ทางการศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรมของ Foley (1995 Cited in Hager, 2003) Frankena's Model เป็นโมเดลที่ครอบคลุมเนื่องจากการรวม 5 ทฤษฎีที่มีความแตกต่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้บนฐานประสบการณ์ (Experience Based learning) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Dewey (Dewey's Theory of learning) แนวคิดการปฏิบัติงานจากการฝึกหัดทางวิชาชีพ (Argyris and Schon's work on professional practice) ทฤษฎีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและการเรียนรู้แบบไม่ตั้งใจของ Marsick และ Watkin (Marsick and Watkin's Theory of informal and incidental learning) และปรัชญาทักษะทั่วไปกับเศรษฐศาสตร์ของ Carnevale และ Berryman (The generic skill and economics perspective of Carnevale and Berryman) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลการเรียนรู้ในสถานประกอบการของ Frankena (1970)

จากภาพ Frankena's Model เกิดจากการผสมผสานกันของ 5 แนวคิด เกิดเป็น 5 องค์ประกอบที่มีกฎเกณฑ์ของตนเองในแต่ละกล่องตามแผนภาพ ดังนี้

กล่อง A: จุดมุ่งหมายที่เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานหรือหลักปฏิบัติ (Basic normative aims or principles) กล่าวถึงหลักการ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

กล่อง B: ข้อเท็จจริง ปรัชญาและทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง (Basic factual Philosophical Theological premises) กล่าวถึงพื้นฐานความเป็นจริง หรือหลักฐานทางทฤษฎีที่ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กล่อง C ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

กลุ่ม D วิธีการ (Methodological premises) กล่าวถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ ทักษะและเจตคติเกิดขึ้น

กลุ่ม E วิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Recommendations for practices) กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการที่ใช้ได้ผล ที่ผู้จัดการศึกษาควรปฏิบัติตามเพื่อผลักดันให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการประสบความสำเร็จ

Frankena's Model มีจุดเด่นเนื่องจากมีการให้รายละเอียดในการนำไปประยุกต์ใช้จริงสำหรับผู้สนใจและการนำมาใช้ในสถานประกอบการไม่จำเป็นต้องใช้ทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่สามารถดึงมาใช้แค่ 3 องค์ประกอบของโมเดลที่เลือกใช้ได้ 2 รูปแบบและเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด คือรูปแบบ ABC เป็นรูปแบบเชิงปรัชญาที่เน้นที่แนวคิดและทฤษฎี และ CDE เป็นรูปแบบที่เน้นการนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่ง Frankena (1970, Cited in Hager, 2003) ได้เสนอแนะถึงการนำ Frankena's Model ไปใช้จริงในสถานประกอบการว่าวิธีการที่ดีและสมบูรณ์ที่สุด คือ การใช้รูปแบบ ABC และ CDE ควบคู่กันไป ส่วนการใช้รูปแบบ ABC เพียงอย่างเดียวทำให้เน้นหนักไปที่แนวคิดเพียงอย่างเดียว ขาดวิธีการนำไปปฏิบัติ และการใช้รูปแบบ CDE เพียงอย่างเดียวทำให้ขาดแนวคิดทฤษฎีรองรับการปฏิบัติ ควรหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อรองรับรูปแบบการปฏิบัติ

ไพศาล หวังพานิช (2518) กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ปรัชญาการศึกษา (Education Philosophy) เป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางของการศึกษาว่าต้องการให้เกิดผลหรือคุณภาพเช่นไรแก่ผู้เรียนหรือต้องการให้ผู้เรียนมีลักษณะอย่างไร
 2. หลักสูตร (Curriculum) เป็นสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะผู้เรียนที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการจะต้องมีคุณสมบัติ คุณภาพอย่างไรและต้องเรียนรู้สิ่งใด
 3. วิธีการสอน (Teaching) เป็นกระบวนการที่ชักนำ ปลุกฝังให้ผู้เรียนเกิดคุณสมบัติมีคุณภาพ และเรียนรู้ตามหลักสูตรกำหนดเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้วิธีสอนและจิตวิทยาเป็นเครื่องประกอบ
 4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการพิจารณาหรือตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียนว่าเกิดคุณลักษณะต่างๆ ตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
 5. การวิจัย (Research) เป็นกระบวนการหาความจริงหรือสาเหตุของปัญหาต่างๆ โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ อันเป็นแนวทางนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการเรียนรู้และการประเมินผลต่อไป
- องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ

องค์ประกอบของการเรียนรู้	ทิตานา แซมเมอ์	June	Frankena	ไพศาล หวังพานิช	ผู้วิจัย
ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด	✓	✓	✓		✓
สภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการ	✓				
การจัดระบบ	✓				
วิธีการในเรียนรู้	✓		✓	✓	✓
จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้		✓	✓	✓	✓
สมมติฐานของการเรียนรู้		✓			
กิจกรรมการเรียนรู้		✓	✓		✓
การประเมินผลการเรียนรู้		✓		✓	✓
เนื้อหา ความรู้ ทักษะ และเจตคติ			✓	✓	✓
การวิจัย				✓	

จากตารางที่ 2.7 ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเรียนรู้ การเรียนรู้จะต้องมีวัตถุประสงค์ มีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างไรหลังจบการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2: ปรัชญา ทฤษฎี หลักการหรือแนวคิด ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเรียนรู้ว่าต้องการให้เกิดผลหรือคุณภาพเช่นไรแก่ผู้เข้ารับการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3: วิธีการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ชักนำ ปลุกฝังให้ผู้เรียนเกิดคุณสมบัติมีคุณภาพและเรียนรู้ตามหลักสูตรกำหนดเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 4: เนื้อหา ความรู้ ทักษะหรือเจตคติที่ต้องการเสริมสร้างระหว่างการเรียนรู้ ซึ่งได้มาจากระบบการจัดการเรียนรู้ มีเนื้อหาสาระการเรียนรู้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 5: กิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การฝึกฝน การปฏิบัติหรือสิ่งที่คุณผู้เข้ารับการเรียนรู้ ต้องปฏิบัติระหว่างการเรียนรู้ เพื่อช่วยในการพัฒนาความรู้ ทักษะหรือเจตคติที่ต้องการเสริมสร้าง ระหว่างการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 6: การประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลลัพธ์ รวมถึงการตอบสนองเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการในการพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าการเรียนรู้นั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทำให้ทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของการเรียนรู้นั้น เพื่อตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการจัดการการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ซึ่งตามแนวคิดของ Sambrook (2006) ได้เสนอว่าปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นจะต้องอาศัยปัจจัย 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านสถานประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวสถานประกอบการ วัฒนธรรมของสถานประกอบการ โครงสร้างสถานประกอบการ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ภาวะกดดันในงาน ภาระงานและ โอกาสการเรียนรู้
2. ปัจจัยด้านการทำงาน เป็นบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และลักษณะของสถานประกอบการ เช่น จำนวนบุคลากร ความเชี่ยวชาญ การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานประกอบการ เป็นต้น โดยปัจจัยย่อยเหล่านี้มีความพร้อมรับมือกับการ เรียนรู้รูปแบบใหม่ การได้มาซึ่งความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะกับเป้าหมายของสถานประกอบการ สามารถสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานประกอบการ
3. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบที่เรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในสถานประกอบการ มีแรงจูงใจที่เรียน มีเวลาที่จะเรียน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและมั่นใจที่จะเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้

การดำเนินกิจกรรมต้องมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ก่อนว่าเราจะทำกิจกรรมนั้นเพื่ออะไร และมีการรับรู้ว่าการกิจกรรมดังกล่าวประสบผลสำเร็จหรือไม่ต้องอาศัยการประเมินผล (Evaluation) เป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น ในการจัดการเรียนรู้ก็ต้องมีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ (Learning evaluation) เพื่อให้ทราบความสำเร็จในการเรียนรู้แต่ละครั้งว่าสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้

(Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2548) กล่าวว่า การประเมินผล คือ กระบวนการใช้ดุลพินิจหรือค่านิยมในการพิจารณาตัดสินคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า ผลสัมฤทธิ์ผลของเหตุการณ์ โครงการหรือสิ่งอื่นใด หลังจากการเปรียบเทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใดๆ ก็ตามกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ได้เสนอรูปแบบการประเมินผลอย่างเป็นระบบให้คำนึงถึงปัจจัยของการเรียนรู้ (Input) กระบวนการดำเนินการการเรียนรู้ (Process) ผลที่ได้จากการเรียนรู้ (Outputs) แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ การเรียนรู้ (Learning) ปฏิกริยา (Reaction) พฤติกรรม (Behavior) ผลลัพธ์ (Outcome หรือ Result) โดยผลที่ได้ต้องตอบสนอง (Feedback) ต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าอย่างเป็นระบบครอบคลุมการดำเนินการ โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงการตอบสนองเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ งานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าการเรียนรู้นั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทำให้ทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการการเรียนรู้นั้นเพื่อตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการจัดการการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Bloom (1965) เสนอแนวคิดการวัดประเมินผลการเรียนรู้ 3 ด้านคือ ด้านพุทธิพิสัยหรือด้านสติปัญญา (Cognitive Domain) ด้านจิตพิสัยหรือด้านความรู้สึกรู้สึก (Affective Domain) และด้านทักษะพิสัยหรือด้านทักษะกลไก (Psychomotor Domain) เน้นการประเมินตามลำดับขั้นร่วมกับการประเมินการปฏิบัติ (Performance Assessment) คือ การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เรียนภายใต้สภาพการณ์และเงื่อนไขที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสภาพจริง โดยพิจารณากระบวนการและคุณภาพของงานเกณฑ์การประเมิน (Scoring Rubric) อาจสร้างขึ้นจากคุณลักษณะด้านต่างๆ ของผลงานสำหรับการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) เป็นกระบวนการตัดสินความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆ ของผู้เรียนในสภาพที่สอดคล้องกับชีวิตจริงเรื่องราว เหตุการณ์สภาพจริงหรือคล้ายจริงที่ประสบในชีวิตประจำวัน สิ่งเร้าให้ผู้เรียนตอบสนองแสดงออกด้วยการลงมือกระทำ หรือผลิตจากกระบวนการทำงานที่คาดหวังคุณภาพเพื่อเป็นความรู้ความสามารถและทักษะของผู้เรียนดังนี้

1. ประเมินความรู้ (Cognitive Domain) เน้นการเรียนรู้ด้านความรู้ตามลำดับขั้น (Hierarchical) ใน 6 ระดับ คือ

1.1 ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) การนำไปใช้ (Application) การวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมินค่า (Evaluation) โดยความรู้ (Knowledge) แบ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับด้านเนื้อหา คือ วัสดุศัพท์และนิยามศัพท์เกี่ยวกับความจริงหรือจากสิ่งที่เป็นจริงที่ได้เรียนรู้มา ด้านวิธีดำเนินการในเนื้อหา ได้แก่ รู้เกี่ยวกับระเบียบประเพณี แนวโน้ม และ

ลำดับชั้นการจำแนกประเภท เกณฑ์ วิธีการและด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ รู้เกี่ยวกับหลักการ การสรุปทั่วไป ทฤษฎีและโครงสร้าง

1.2 ความเข้าใจ (Comprehension) แบ่งเป็นการแปลความหมาย การตีความคำ หรือประโยคและการขยายความให้เข้าใจ

1.3 การนำไปใช้ (Application) ประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์

1.4 การวิเคราะห์ (Analysis) แบ่งเป็นการวิเคราะห์ความสำคัญ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ และวิเคราะห์หลักการ

1.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) แบ่งเป็นการสังเคราะห์ข้อความ สังเคราะห์แผนงาน และสังเคราะห์ความสัมพันธ์

1.6 การประเมินค่า (Evaluation) แบ่งเป็นการประเมินค่าโดยอาศัยข้อเท็จจริงภายใน และประเมินค่าโดยอาศัยเกณฑ์ภายนอก

2. การประเมินทักษะ (Psychomotor Domain) เน้นการเรียนรู้ในด้านทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติ แต่ไม่ได้กำหนดลำดับชั้นไว้ให้ชัดเจน ต่อมามีการประยุกต์แนวคิดนี้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น Dave (1967, 1970) Simpson (1966, 1972) และ Harrow (1972)

3. การประเมินเจตคติหรือทัศนคติ (Affective Domain) เน้นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางความคิดมุมมองเชิงบวกที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติจากการปรับทัศนคติเน้นการเรียนรู้ในด้านทัศนคติตามลำดับชั้น (Hierarchical) ใน 5 ระดับ คือ การรับ (Receive) การตอบสนอง (Response) การรู้คุณค่าหรือค่านิยม (Value) การจัดระบบคุณค่า (Organize or Conceptualize Values) การสังเคราะห์ (Synthesis) และ การสร้างบุคลิกลักษณะโดยคุณค่า (Internalize or Characterize Values)

Kirkpatrick (1975, 2006) เสนอรูปแบบประเมิน 4 ระดับเพื่อประเมินปฏิกริยาหรือความรู้สึก ประเมินด้านความรู้หรือขอบเขตความสามารถ ประเมินการปรับปรุงความสามารถ และประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบต่อองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลจากการปฏิบัติของผู้ได้รับการเรียนรู้

1. ปฏิกริยา (Reaction) ประเมินปฏิกริยา คือการประเมินว่าผู้เรียนรู้มีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการเรียนรู้หรือประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับ เช่น ผู้รับการเรียนรู้ชอบรูปแบบการเรียนรู้หรือไม่ เนื้อหาตรงที่ต้องการหรือไม่ เสียเวลาเปล่าหรือไม่ ผู้เรียนรู้ชอบสถานที่ รวมถึงรูปแบบ ระยะเวลาหรือไม่ มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทำความเข้าใจง่ายหรือไม่ แนวโน้มที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้มากน้อยเพียงใด วิธีประเมินใช้แบบประเมินผลที่เรียกกันทั่วไปว่า Happy Sheet หรือ Feedback Form เพื่อให้รู้ความรู้สึกของผู้เรียนรู้เป็นรายบุคคล หรือใช้การสอบถามหรือสำรวจภายหลังเสร็จสิ้นการเรียนรู้ การประเมินปฏิกริยาควรทำทันทีหลังเสร็จสิ้นการเรียนรู้ ซึ่งใช้เวลา เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลน้อย

2. การเรียนรู้ (Learning) ประเมินการเรียนรู้ เป็นการวัดว่าผู้เรียนมีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนรับการเรียนรู้ ผู้เรียนได้รู้ในสิ่งที่ผู้สอนต้องการสอนและสิ่งที่ผู้เรียนต้องการเรียนหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลังเสร็จสิ้นการเรียนรู้ สามารถใช้การทดสอบ Pre-Test และ Post-Test สัมภาษณ์หรือสังเกตก่อนและหลังการเรียนรู้แต่จะเป็นวิธีที่ใช้เวลาในการประเมินการเรียนรู้ด้านความรู้ ทักษะที่วัดได้ในเชิงปริมาณไม่ยุ่งยากแต่ถ้าเป็นเรื่องที่ซับซ้อนจะยากในการวัดใช้ค่าใช้จ่ายในการคิดวิเคราะห์มากกว่าการประเมินปฏิบัติการ

3. พฤติกรรม (Behavior) ประเมินการนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังกลับไปปฏิบัติงาน อาจประเมินทันทีหรือหลังจากเสร็จสิ้นการเรียนรู้แล้วหลายเดือนก็ได้ ใช้การสังเกตและสัมภาษณ์เป็นระยะๆ เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงความยั่งยืนของผลที่เกิดกับผู้เรียน ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ให้แก่ผู้ร่วมงาน การประเมินจะได้ผลที่ไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงได้หลายแบบในเวลาที่แตกต่างกัน การประเมินต้องมีรูปแบบที่ลดการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ประเมินหรือผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือของการประเมิน อาจใช้การประเมินจากหลายคนร่วมกันหรือประเมินแบบ 360 องศา การประเมินพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ยากมากกว่าการประเมินปฏิบัติการและการประเมินการเรียนรู้ ความร่วมมือและทักษะในการสังเกตของเรียนรู้อันเป็นปัจจัยสำหรับการประเมินพฤติกรรม

4. ผลลัพธ์ที่ได้ (Results) เป็นการประเมินผลที่ผู้เรียนทำให้เกิดผลต่อองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เป็นผลจากการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพของผู้เรียน ตัวชี้วัดจึงเป็นผลการดำเนินงานขององค์กรหรือผลประกอบการทางธุรกิจ สามารถใช้รายงานผลการดำเนินงานได้

Anderson (2001) เสนอแนวคิดการวัดประเมินผลการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย หรือด้านสติปัญญา โดยมีฐานความคิดมาจาก Bloom 6 ประการ แต่เน้นกระบวนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่ง่ายกว่าเพื่อการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการเรียนรู้อาจไม่เป็นไปตามลำดับขั้น คือ ความจำ (Remember) ความเข้าใจ (Understand) การประยุกต์ใช้ (Apply) การวิเคราะห์ (Analysis) การประเมิน (Evaluate) และการสร้างสรรค์ (Create)

จากบริบทข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการเรียนรู้มีความสำคัญที่สามารถบ่งบอกประสิทธิภาพประสิทธิผลของการเรียนรู้ได้ โดยการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายความต้องการ สามารถประเมินได้หลายวิธีหรือใช้การประเมินเชิงระบบเป็นกรอบดำเนินการและเลือกวิธีการขั้นตอนประเมินที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

Wahat, Krauss, and Othman (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในสถานประกอบการ อย่างไม่เป็นทางการและการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่างๆ ในประเทศมาเลเซีย ผู้วิจัยกล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นก็สามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการได้เช่นเดียวกัน งานวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษา ธนาคารและอุตสาหกรรมบริการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งสำคัญลำดับต้นๆ ขององค์กร เนื่องจากผู้นำนั้นจะเป็นผู้กำหนดอนาคตขององค์กร ซึ่งการพัฒนาความเป็นผู้นำในสถานประกอบการนั้น อาจทำได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) การสังเกตและการสะท้อนความคิดระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ

พิมสาย จิงตระกูล (2552) ทำการศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามแนวคิดวิธีการเรียนแบบมีส่วนร่วมสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษานับสนับสนุนให้มีการศึกษาพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองและยังไม่มีรูปแบบการจัดกิจกรรมพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานต้องประกอบด้วย การมีนโยบายสนับสนุนผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานให้ความร่วมมือกับนักเทคโนโลยีทางการศึกษา มีสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีกิจกรรมการพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ การประเมินผลและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Steier (2010) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่สำหรับผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้และพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้สมรรถนะหลักขององค์กรในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และพฤติกรรมปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการประเมิน Kirkpatrick's Four-Level เน้นการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ พฤติกรรมการเรียนรู้ และผลการปฏิบัติของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการส่งผลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร การเพิ่มขึ้นของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและสมรรถนะของบุคคลรวมถึงการผลักดันองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

Franz (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรในด้านต่างๆ ของสมาคมการพัฒนาและฝึกอบรมของอเมริกา (ASTD – The American Society for Training and Development) ผลการศึกษาพบว่า การลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 2.15 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดนั้น มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร ถึงแม้ในหลายๆ

หน่วยงานจะได้มีการดำเนินการด้วยดีแล้วก็ตาม แต่องค์กรต่างก็ยังคงต้องการส่งเสริมให้การพัฒนาบุคลากรนั้นมีเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยาก แต่หากสามารถเปลี่ยนแปลงได้แล้ว ก็จะดำรงอยู่ได้นาน นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่สามารถเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรจนถึงขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

ดุขฎิ อายุวัฒน์ และคณะ (2544) ได้ศึกษาเพื่อประเมินความต้องการการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าองค์กรมีความต้องการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในรูปแบบที่มีการปฏิบัติการ และมีความต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2543) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้ โดยกล่าวถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และได้กล่าวถึงวิธีการการเรียนรู้ 10 วิธี คือ 1) การบรรยาย 2) การอภิปรายเป็นคณะ 3) การระดมสมอง 4) การใช้กรณีศึกษา 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) เกมการบริหาร 7) การสัมมนา 8) สถานการณ์จำลอง 9) การสาธิต 10) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบริหาร มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนาทีมงานมากที่สุด

Pfeifer (2004) ได้เปรียบเทียบผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า จากการเปรียบเทียบผลจากการพัฒนาบุคลากร 2 วิธี คือ การพัฒนาบุคลากรโดยครูผู้สอนและการพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่โดยการสอนทางไกลและการสอนด้วยสื่อออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 2 วิธีการไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่าการวัดระดับทักษะและระดับความรู้ด้วยการสอนโดยระบบทางไกลนั้น การพัฒนาบุคลากรที่นำโดยครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง

สุมาลี สังข์ศรี และคณะ (2540) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานประกอบการ และบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการจัดฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น ซึ่งเป็นการสำรวจความต้องการและปัญหาในการฝึกอบรมเพิ่มเติม ของผู้ประกอบการอาชีพในสถานประกอบการพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการอาชีพในสถานประกอบการ ควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ ในการประกอบอาชีพโดยเน้นการพัฒนา ความรู้ และควรจัดในระยะเวลา 1-3 สัปดาห์ ช่วงเวลาที่จัดควรเป็นวันหยุด หลักสูตรควรผสมผสาน การฝึกอบรมควรเน้นการปฏิบัติ ซึ่งสามารถยึดเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้ใหญ่ และควรเน้นกิจกรรมฝึกปฏิบัติซึ่งสอดคล้องกับจิตวิทยาผู้ใหญ่

Scully (1993) พบว่าปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคกีดขวางต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการนั้น ได้แก่ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การที่ไม่ได้รับรู้ถึงผลการเรียนของตน ไม่มีแรงจูงใจใน

ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนขาดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง รวมทั้งความเชื่อและค่านิยมของผู้เรียน

Alexander (1991) ได้ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานประกอบการต่างๆ และได้พบว่ามีจำนวนมากกว่าร้อยละ 80 ที่ใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องของงานมากกว่าเรื่องขององค์กร โดยเป็นการเรียนรู้จากวิธีการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่ได้มีรูปแบบอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ronald (1996) พบว่าในสถานประกอบการส่วนใหญ่ กำลังริเริ่มนำเอารูปแบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรของตน

Caroll, Paine ,and Ivanvich (1972) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมโดยรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการในหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร เพื่อหาวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาในการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Changing Attitude) ควรใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการกลุ่ม (T – Group or Sensitivity Training) รองลงมาคือ วิธีการแสดงบทบาทสมมติและการอภิปรายเป็นคณะ และในกรณีที่การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา วิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เกมสื่การบริหาร (Management Game) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ตามลำดับ

Neider (1981) ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อทบทวนผลการวิจัยของ Caroll, Paine ,and Ivanvich ผลการวิจัยของ Neider พบว่าการพัฒนาบุคลากรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการเรียนรู้ คือ การใช้บทบาทสมมติ ในขณะที่ผลการวิจัยของ Caroll, Paine ,and Ivanvich เห็นว่าวิธีดังกล่าวเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ คือ การใช้กระบวนการกลุ่ม (T – Group or Sensitivity Training) รองลงมาได้แก่ บทบาทสมมติ (Role Playing)

ตอนที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หรือเรียกย่อๆ ว่า AL นับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มคนในองค์กรที่ได้รับความนิยมน สร้างความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดในระยะสั้น-ระยะยาวแก่บุคคล ทีมและองค์กร ตอบสนองเจตจำนงการสร้างคุณค่าเพิ่มดังกล่าวข้างต้นได้เป็นอย่างดี เหมาะกับยุคสมัยที่ต้องเรียนรู้ ได้เร็ว รู้รอบ รู้แจ้ง รู้จริงและรีบทำ

แนวคิดนี้ Marquardt (1999) ได้กล่าวว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ที่ต่อเนื่องกันของคนกลุ่มเล็กๆ เพื่อร่วมกันขบคิด ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนา แก้ไขปัญหาจริงที่

เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์กร ดังนั้น AL จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ต้องใช้เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนแนวการเรียนรู้จาก On the job Training มาสู่ On the job Learning เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (3Cs) คือ ความร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) และความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของสมาชิกกลุ่ม เป็นมาตรการที่นำไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ (ศุภมาศ อติไพบูลย์, 2544; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

สืบเนื่องจากกระแสและความสนใจกันมากขึ้นในระดับองค์กรส่งผลให้การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) ได้มีผู้สนใจแนวทางประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพอย่างชัดเจน เพราะขั้นตอนของกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) สอดรับกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในพลวัตการเรียนรู้ (Marquardt, 1999)

ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพจริงและมีการสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ในการแก้ปัญหา เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาการแก้ปัญหา และการพัฒนาทีมควบคู่กันไป กระบวนการการเรียนรู้นี้รวมถึง 1) ปัญหาที่แท้จริงที่มีความสำคัญและมีความซับซ้อน 2) ทีมหรือกลุ่มคนที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลาย 3) กระบวนการที่ส่งเสริมการซักถาม การถามคำถามเพิ่มเติมและการสะท้อนความคิด (4) การพูดคุยอภิปรายซึ่งนำผลลัพธ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติและเกิดการแก้ปัญหาในที่สุดและ (5) ความมุ่งมั่นของกลุ่มผู้เรียนที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติส่วนมากจะมีการรวมผู้สนับสนุนการเรียนรู้เข้าไปด้วย แต่มีข้อข้อบ่งชี้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นจะต้องมีผู้สนับสนุนการเรียนรู้เสมอไป ผู้สนับสนุนการเรียนรู้นั้นมีหน้าที่หลักในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้และการให้กำลังใจทีมงานที่จะบริหารจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นทฤษฎีของการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ถูกริเริ่มมาจาก Reginald Revans ในปี 1982 และถูกพัฒนาอย่างรวดเร็วในลำดับต่อมา จนในปัจจุบันการเรียนรู้จากการปฏิบัติถือว่าเป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาองค์กร แก้ปัญหาองค์กรและการปรับปรุงองค์กร ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผลการวิจัยจำนวนมากได้สนับสนุนว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถช่วยสร้างภาวะผู้นำได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการใช้ปัญหาเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้ทักษะหลายๆ ทักษะ และเป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ที่กำหนดได้สำหรับตัวเอง (Leonard and Marquardt, 2010)

Chang, Jansz-Senn, Sendziuk ,and Radloff (2003) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่รวมถึงการให้ผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนบนประสบการณ์ของตนเอง

Watkins and Marsick (1993) ให้ความเห็นว่า การเรียนแบบปฏิบัติจริงช่วยให้ผู้วางแผน โปรแกรมเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้

Dotlich and Noel (1998) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นลักษณะของการเน้นการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) ที่ปฏิบัติโดยทีมเกี่ยวกับประเด็นในองค์กร โดยผู้มีส่วนร่วมเข้ามาบทบาทในลักษณะของการแก้ไขปัญหาและใช้การตัดสินใจของทีมและนำเสนออย่างเป็นระเบียบแบบแผน

Rothwell and Cookson (1997) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการจับพลังของการเรียนรู้ซึ่งมักเกิดขึ้นและช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติในงาน

Marquardt (1999) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นทั้งกระบวนการและโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่มีประสิทธิภาพที่ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง ในขณะที่เวลาเดียวกันก็เน้นว่ากลุ่มบุคคลเรียนรู้อะไรและการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นให้ประโยชน์กับสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่มและองค์กรอย่างไร

McGill and Beauty (1995) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยผู้เข้าร่วมที่มีความตั้งใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ ตลอดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แต่ละบุคคลจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยการทำงานบนปัญหาจริงและการสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง

Inglis (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่นำผู้คนมารวมหาทางแก้ปัญหา ในการกระทำเช่นนี้จะเกิดการพัฒนารวมทั้งส่วนบุคคลและองค์กร ในทางกลับกันการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการพัฒนาคนและองค์กรโดยการใช้ประเด็นสำคัญที่เผชิญหน้าองค์กรมาเป็นยานพาหนะในการทำเช่นนั้น ในการเรียนแบบปฏิบัติจริงจะมีเนื้อหาสองประการนี้อยู่เสมอ การเติบโตและการพัฒนาคนขององค์กรกับทั้งการกระตุ้นให้หาทางแก้ไขปัญหา

Lewis and Williams (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่แต่ละบุคคลเรียนรู้โดยการกระทำ โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การเรียนรู้ต้องการการปฏิบัติ และการปฏิบัติต้องการการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยจัดให้มีโอกาสสำหรับการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในเวลาที่เหมาะสมโดยอยู่บนความรู้ที่ต้องการ

Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการแปรรูปองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมการเรียนรู้

Dean (1998) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยผู้เข้าร่วมเป็นศูนย์กลาง โดยสมัครใจเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและเป็นจริงเกี่ยวกับงานในองค์กรที่ยังแก้ไขไม่

ได้มาจนถึงขณะนี้ ทั้งนี้ด้วยการประยุกต์ใช้หลักการของคุณค่าทางประชาธิปไตยและการเรียนรู้ของทีมในสภาพแวดล้อมที่ไว้วางใจกันและตามสภาพความเป็นจริง

Pearce (1997) กล่าวว่า การเรียนแบบปฏิบัติจริงเป็นทางที่พยายามอย่างดีของการเร่งเครื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อว่าจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่คนที่เหมาะสมมาร่วมกันเข้าเพื่อแก้ไขปัญหาของวันนั้นในทางที่ทุกคนได้เรียนรู้ได้อย่างมองเห็นได้และอย่างเต็มอำนาจจากประสบการณ์ เป็นการสร้างความสามารถขณะที่ทำความเข้าใจในการแก้ไขปัญหา

Dilworth and Willis (2003) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการไตร่ตรองงาน และความเชื่อของคนในสภาพแวดล้อมที่เผชิญหน้าสนับสนุนกับเพื่อน โดยมีเป้าประสงค์ในการได้รับรู้ในสิ่งใหม่ๆ ทางแก้ปัญหาทางธุรกิจ และชุมชนในเวลาที่เป็นจริง

McGill and Brockbank (2004) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติสร้างขึ้นบนความสัมพันธ์ระหว่างการสะท้อนความคิดกับการกระทำ เรียนรู้โดยประสบการณ์เกี่ยวกับการสะท้อนความคิด นั่นคือการพิจารณาเหตุการณ์ในอดีต สำนึกในการกระทำแล้วหาทางใหม่ที่เป็นไปได้ในการประพฤติปฏิบัติในเหตุการณ์ในอนาคต การสะท้อนความคิดเป็นหน้าที่สำคัญต่อการกระทำที่มีประสิทธิผลทั้งการเรียนรู้ก็มาจากประสบการณ์ที่สามารถเพิ่มพูนได้ด้วยการใส่ใจอย่างรอบคอบต่อความสัมพันธ์นี้

วันทิพย์ สิ้นสูงสุต (2549) กล่าวว่า การเรียนแบบปฏิบัติจริงเป็นการเรียนรู้ขณะทำงาน โดยทำงานไปด้วยเรียนรู้ไปด้วย ใช้ปัญหาจริงจากสถานการณ์จริงของที่ทำงานเป็นแหล่งเรียนรู้ในสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในสภาพชีวิตที่เป็นจริง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง เสนอแนวทางการแก้ปัญหาและนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติ

องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. ปัญหา (Problem) หมายถึง ประเด็น ข้อวิตกกังวล งานหรือโครงการที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่สมมติหรือจำลองขึ้นมา เป็นสิ่งที่จุดประกายให้เกิดเวทีของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งทีม บุคคลหรือองค์กรให้ความสำคัญตามหน้าที่รับผิดชอบเปิดโอกาสเพื่อการทดสอบความคิด ทดลองความรู้ที่เป็นผลจากการเรียนรู้ และการคิดใคร่ครวญ ปัญหามักเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นว่าโดดเด่นควรให้ความใส่ใจ เกิดซ้ำแล้วซ้ำอีกและยังไม่มีแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน สมาชิกในกลุ่มอาจพิจารณาปัญหาใดปัญหาหนึ่งร่วมกันหรือแบ่งพิจารณาหลายๆ ปัญหา อาจจะเป็นประเด็นปัญหาในระดับยุทธศาสตร์ (ทำอะไรมือใด) หรือปัญหาในระดับปฏิบัติการ (ทำอย่างไร)

ปัญหาควรมีลักษณะที่ไม่ซับซ้อนทางเทคนิค อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกและผู้บริหารมีความเห็นชอบ Marquardt (1991) เชื่อว่ายิ่งปัญหามีความซับซ้อนมากเท่าใด ยิ่งทำให้ผลกระทบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีคุณค่ามาก เขายังสนับสนุนแนวคิดของ Revans (1982) ที่ว่าปัญหาต้องการมุมมองที่หลากหลาย (Multiple Perspectives) ขณะที่การแก้ไขข้อสงสัย (Puzzle Solving) มองหาทางออกคำตอบเดียวหวังพึ่งแต่ “ผู้เชี่ยวชาญ” การเลือกปัญหาเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพราะบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อเข้าไปปฏิบัติซึ่งจะได้รับผลสะท้อนกลับมาการคัดเลือกปัญหาที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีเงื่อนไขหลายอย่างดังนี้

1.1 ปัญหาที่ถูกเลือกโดยกลุ่มจะต้องเป็นปัญหาทางหรือประเด็นจริงในองค์กรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและเกิดขึ้นในรอบของเวลาจริง มีความสำคัญอย่างแท้จริงและไม่เป็นเพียงแค่ปัญหาทางสมมติฐาน

1.2 ปัญหาต้องมีความเป็นไปได้ หมายถึง ปัญหาต้องอยู่ภายใต้ความสามารถของกลุ่มในการเข้าใจถึงปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้

1.3 ปัญหาควรอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม หรือกลุ่มต้องได้รับการมอบอำนาจในการกระทำบางสิ่งเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งควรจะเป็นปัญหาหรืองานที่ผู้มีส่วนร่วมมีความสนใจในสิ่งนั้นและถ้าสามารถแก้ไขได้ก็จะทำให้เกิดความแตกต่าง

1.4 ปัญหาควรจะเป็นปัญหาไม่ใช่ปริศนา ปริศนาเป็นคำถามที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งมีคำตอบหรือวิธีแก้ปัญหามีอยู่แล้วแต่ยังไม่พบ แต่ในทางตรงกันข้ามปัญหาจะไม่มีการแก้ปัญหามีอยู่แล้ว บุคคลที่มีความแตกต่างกันจะเข้ามาพร้อมกับแนวคิดและคำแนะนำที่แตกต่างกันว่าจะแก้ไขปัญหายังไร

1.5 ปัญหาต้องให้ออกาสการเรียนรู้สำหรับสมาชิก และควรเป็นสิ่งที่เป็นไปได้กับส่วนอื่นขององค์กร

2. กลุ่ม (Set or Group) บางตำราเรียกว่า “Action Takers” คือคณะบุคคลจำนวน 4-8 คน Revans (1997) (อ้างถึงใน Pedler, 1997) เรียกกลุ่มของการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่า “สหายนาย (Comrades in Adversity)” ที่สนใจและเห็นความน่าท้าทายของปัญหา แม้ว่าจะหาหนทางแก้ไขได้ไม่ถนัด สมาชิกกลุ่มควรมาจากหน่วยงานข้ามสายงานมีความรู้และประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย หรือเป็นบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงาน นโยบาย สินค้า หรือบริการของหน่วยงานนั้นๆ เช่น ลูกค้า ผู้จัดส่ง ตัวแทนจำหน่าย อาจนำคนนอกเข้ามาได้เมื่อจำเป็นและเป็นครั้งคราวกลุ่มต้องพบปะกันเป็นระยะๆ เช่น เดือนละครั้งอย่างต่อเนื่องในระยะ 4 – 9 เดือน เพื่อเรียนรู้ขบคิดร่วมกัน

กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีคุณลักษณะคือ มีการได้รับมอบหมายในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการรับฟัง การถามคำถามตนเองและผู้อื่น มีความเต็มใจในการเปิดใจกว้างและเรียนรู้

จากสมาชิกกลุ่มอื่น มองเห็นคุณค่าของบุคคลอื่นและการให้ความนับถือแก่บุคคลอื่น การได้รับมอบหมายในการลงมือปฏิบัติและการได้รับความสำเร็จ และการตระหนักถึงตนเองและความสามารถของผู้อื่นในการเรียนรู้และการพัฒนา (Marquardt, 1999) กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีความเอาใจจริงในการแก้ปัญหาความสามารถในการรับฟัง ทักษะในการจับประเด็น ฉลาด และเปิดกว้างต่อการซักถามความสามารถในการขยายความคิดให้แก่ผู้อื่น การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นมีจิตใจในทางสร้างสรรค์ สนับสนุนต่อยอดความคิดผู้อื่นได้ดีและมีทักษะในการนำเสนอโดยเฉพาะการสะท้อนแง่คิดมุมมองต่างๆ ที่ตนได้เรียนรู้

3. กระบวนการซักถามและการสะท้อนความคิด (Questioning and Reflection Processes) แต่เดิม Revans (1980) เสนอสมการแห่งการเรียนรู้ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนี้

$$L = P + Q$$

Learning (Programmed) (Question)

L = การเรียนรู้

P = ความรู้คำสอน คำชี้แนะแบบดั้งเดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง

Q = มุมมองที่ได้จากการซักถาม การคิดใคร่ครวญ

ต่อมา Marquardt (1999) ได้เพิ่มเติมการให้ชัดเจน เป็นระบบ มีความต่อเนื่องมากขึ้น

$$L = P + Q + R + I + R$$

Learning (Programmed) (Question) (Reflection) (Implementation) (Reflection)

R = Reflection การคิดใคร่ครวญ

I = Implementation การดำเนินการแก้ไข ทดลองเพื่อเรียนรู้

การซักถามมีความสำคัญมากต่อการดำเนินการตามแนวทางของการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การซักถามในขณะพูดคุยจะก่อให้เกิดแง่คิดมุมมองที่หลากหลาย การซักถามทำให้สมาชิกมีเวลาได้ครุ่นคิด รับฟัง คิดต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ คำถามจะเอื้อต่อการสร้างความเข้าใจ เปิดตนต่อแง่คิดมุมมอง และแนวทางใหม่ๆ การพูดซักถามจะก่อให้เกิดการเสวนาสร้างสรรค์ เป็นโอกาสเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การแก้ไขและสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

Pedler (1996) เสนอว่า เพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแก้ไขปัญหา สร้างความสำเร็จ และสามารถระบุได้ว่าแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเป็นเช่นไร กระบวนการพูดคุยต้องช่วยระบุให้ครอบคลุม 3 คำถาม ดังนี้ 1) มีใครที่รอบรู้ข้อเท็จจริงในประเด็นปัญหานั้นบ้าง (Who knows) 2) มีใครที่สนใจช่วย

ผลักดันการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป (Who Cares) และ 3) มีใครบ้างที่มีอำนาจผลักดันให้งานนี้บรรลุผล (Who Can) เป็นหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของทีม ในการพบปะแต่ละครั้งให้มีความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา

Marquardt (2004) ให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งคำถามในฐานะของการเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พร้อมทั้งสรุปประโยชน์ของการตั้งคำถามไว้ใน 4 ประเด็น ได้แก่

1. การแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยกระบวนการตั้งคำถามที่เกิดขึ้นตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงการค้นหาคำตอบ แต่เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในสิ่งที่ถาม และแม้กระทั่งเป็นการบังคับให้ผู้เรียนเกิดการวิเคราะห์ปัญหาที่นำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ด้วยเหตุนี้เป้าหมายของการสำรวจและแก้ปัญหาจึงอยู่ที่ประสิทธิภาพของกระบวนการตั้งคำถามมากกว่าการแค่เขียนบรรยายสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้กระบวนการตั้งคำถามจะก่อให้เกิดความชัดเจน (Clarifying) การได้มาซึ่งข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Agreement) รวมถึงการได้มาซึ่งมุมมองของปัญหาที่เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกภายในกลุ่ม ในขณะที่ Marquardt มองว่ากระบวนการตั้งคำถามและการสะท้อนความคิดจะเป็นวิธีการปลดปล่อยภาระส่วนบุคคลในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้นำเสนอปัญหาจะมีโอกาสในการพูดหรือนำเสนอในส่วนตัวที่ตนเองคิดเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและกระบวนการตั้งคำถามก็จะเข้ามามีบทบาทในการเปิดทางให้กลุ่มได้ตระหนักถึงความสอดคล้องและไม่สอดคล้องของปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การสร้างทีม (Team Building) ทั้งนี้ภายใต้ข้อกำหนดของกระบวนการตั้งคำถามที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องตั้งใจฟังและมีปฏิกริยาร่วมกับสมาชิกในกลุ่มอื่นทำให้ผู้ถูกถามรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็จะรู้สึกกับผู้ที่ถูกตั้งคำถามด้วยความชื่นชมเช่นกัน ในขณะเดียวกันท่ามกลางสภาพของการที่ทุกคนในกลุ่มจะมุ่งไปที่การตั้งคำถาม ดังนั้น จึงเป็นการยากที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะควบคุมการอภิปรายกลุ่มไว้แต่เพียงผู้เดียว สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการตั้งคำถามหรือตอบคำถามของผู้อื่น นอกจากนี้ Marquardt ยังมีความเชื่อว่ากระบวนการตั้งคำถามจะก่อให้เกิดพลังอำนาจในการสร้างกลุ่มที่แข็งแกร่งในการทำงานร่วมกันและเป็นที่ยอมรับว่าเมื่อสมาชิกมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแล้วนั้น กระบวนการตั้งคำถามและการหาแนวทางแก้ไขปัญหาจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ อันจะส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มและทีมเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสร้างความก้าวหน้าในการทำงานร่วมกัน

3. การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้นำในองค์กรทุกคนควรจะต้องมีอยู่ในตนเอง Marquardt (2004) กล่าวว่านักทฤษฎีทางการจัดการต่างให้การยอมรับว่าทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้นำ ได้แก่ ทักษะการตั้งคำถามที่ยอดเยี่ยม (Ability to ask great question) ซึ่งเปรียบได้กับเครื่องหมายของคนฉลาดและด้วยความสามารถในการตั้งคำถามนี้

เองที่จะทำให้ผู้นำ (Leaders) นั้นมีความแตกต่างจากผู้จัดการ (Managers) กล่าวคือผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถในการตั้งคำถามที่ถูกต้อง ในขณะที่ผู้จัดการจะมีบทบาทในการปฏิบัติภารกิจเพื่อเป็นการตอบคำถามเหล่านั้น ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการตั้งคำถามที่ถูกต้องว่าเป็นประตูเปิดไปสู่การค้นพบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกต้องและแน่นอนว่าการทำหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกต้องย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทุกคนจะมีเวลาเพียงพอในการฝึกปฏิบัติและแสดงถึงศิลปะในการถามคำถามภายใต้การแนะนำของผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสะท้อนคุณภาพและรวมถึงผลกระทบที่เกิดจากข้อคำถามของสมาชิกในกลุ่ม

4. การส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Enhancement) เป็นที่ยอมรับกันในแวดวงการศึกษาว่าการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและมีนัยสำคัญย่อมเกิดจากผลลัพธ์ของการสะท้อนความคิด และการสะท้อนความคิดจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากปราศจากการตั้งคำถาม ไม่ว่าจะเป็นคำถามที่เกิดขึ้นภายนอกหรือภายในจิตใจของแต่ละคนก็ตาม (Marquardt, 2004) ด้วยเหตุนี้จุดศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสะท้อนความคิดแสดงให้เห็นแนวทางที่สมบูรณ์ของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ Marquardt กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนจะไม่เรียนรู้แต่เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุเชิงเดี่ยวที่มีผลสืบเนื่องโดยตรงกับข้อสรุปที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำหรือที่เรียกว่าการเรียนรู้แบบชั้นเดียว (Single – loop learning) แต่มนุษย์ยังได้พัฒนาความสลับซับซ้อนของกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การเรียนรู้แบบสองชั้น (Double – loop learning) ในการที่จะค้นหาสิ่งที่อยู่เบื้องหลังสาเหตุและการได้มาซึ่งข้อสรุปของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการก้าวล้ำไปสู่แบบสามชั้น (Triple – loop learning) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคม วัฒนธรรมหรือแม้กระทั่งสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่มีผลต่อสาเหตุและข้อสรุปของปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ภายใต้แนวคิดการสร้างกลุ่มในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ถือว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ช่วยสนับสนุนให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดการเรียนรู้โดยผ่านสภาพแวดล้อมของการสร้างสรรค์และเกี่ยวพันจากสมาชิกในกลุ่ม และเมื่อการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทิศทางเชิงบวกของการตั้งคำถามก็จะทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจและสร้างความรู้สึกที่มีคุณค่าทางจิตใจภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การสนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคน

สำหรับคุณประโยชน์ที่สำคัญ 4 ประการของกระบวนการตั้งคำถามที่เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้นำไปสู่การกำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องคำนึงถึงโดยที่ Marquardt ได้เน้นย้ำถึงประสิทธิภาพของกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าจะเกิดขึ้นได้จากการตั้งคำถามที่นำไปสู่การวิเคราะห์สภาพปัญหาด้วยการสะท้อนความคิดโดยสมาชิกที่เป็นผู้เรียนร่วมกัน ทั้งนี้ Marquardt ได้แสดงถึงความกังวลเกี่ยวกับการกำหนดข้อสรุป (Solution) ในการแก้ปัญหา ซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งคำถาม กล่าวคือ เมื่อประเด็น

ปัญหาถูกหยิบยกขึ้นมาอภิปราย สมาชิกของกลุ่มมักจะดำเนินการพิจารณาเนื้อหาของปัญหาและรีบตัดสินใจกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นไม่ได้ตอบสนองประเด็นปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้นภายใต้แนวคิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ Marquardt กำหนดว่าสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ทุกคนจะต้องดำเนินการตั้งคำถามเป็นขั้นตอนแรก นับตั้งแต่ผู้นำเสนอปัญหาได้นำเสนอปัญหาของตัวเองสู่ที่ประชุมของกลุ่ม และหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาด้วยการตั้งคำถามจากสมาชิกในกลุ่ม การเรียนรู้และตอบคำถามเพื่อเป็นการสร้างความกระจ่างต่อสมาชิกในกลุ่มแล้ว จึงจะสามารถดำเนินการเขียนอธิบายสภาพปัญหาที่ได้รับจากการวิเคราะห์ด้วยกระบวนการตั้งคำถามของกลุ่ม ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของการกำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐานประการแรกที่ว่า “การกำหนดคำอธิบายสภาพปัญหาจะสร้างขึ้นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตั้งคำถาม” โดยที่หลักการดังกล่าวได้สร้างคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ให้กับกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ กล่าวคือ การทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความสบายใจและสามารถปรับใช้หลักเกณฑ์พื้นฐานดังกล่าวเข้ากับบริบทอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม (Marquardt, 2004)

4. แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ (Action Strategies) ส่วนที่สำคัญของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติคือการได้ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติ การปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงของการประชุมกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และจะยังมีคุณค่ามากขึ้นถ้าได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากการเข้าร่วมประชุมกลุ่มการเรียนรู้ (Marquardt, 2004) ด้วยเหตุนี้การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ หัวใจสำคัญในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4 คือ การศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดช่วงของการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Stage in Action Learning Problem Soling) และการกำหนดกรอบการปฏิบัติ (Action Framework) ซึ่งการกำหนดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (1999, 2002 และ 2004) สามารถเกิดขึ้นได้หลายช่วงเวลานับตั้งแต่ การสร้างกลุ่มการเรียนรู้ (Formation of Group) การนำเสนอปัญหา (Presentation of Problem) รวมไปถึงช่วงของการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และการเรียนรู้ (Capturing Learning)

การดำเนินการพัฒนาและทดสอบแผนยุทธศาสตร์นี้ สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะเริ่มสำรวจคำถามที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทั้งนี้ในการกำหนดแผนการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Action Strategic Plan) สิ่งที่มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงก็คือการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา (Appropriate) และการปฏิบัตินั้นเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (Doable) ซึ่ง Marquardt (2004) มีความเชื่อว่า แผนยุทธศาสตร์ปฏิบัติงานที่ไม่มีความเหมาะสม และไม่สามารถปฏิบัติได้ ก็ยังเป็นเพียงแผนการอยู่เช่นเดิม ไม่สามารถนำไปเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินการเพื่อ

แก้ไขปัญหานั้น นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้มีความจำเป็นที่จะต้องระบุอุปสรรคที่จะเข้ามาขัดขวางบุคคล ทีมงาน และองค์กรในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมาชิกควรจะต้องคำนึงถึงว่าอุปสรรคใดจะส่งผลวิกฤตต่อองค์กรมากที่สุด และอุปสรรคใดที่หากสามารถฝ่าฟันอุปสรรคดังกล่าวไปได้ก็จะสามารถทำประโยชน์และแสดงถึงผลลัพธ์ได้มากที่สุดสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้มักจะใช้วิธีการระดมสมองเพื่อกำหนดทางเลือกที่จะนำไปพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมักจะเป็นแนวทางที่ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริงและยังส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานอีกด้วย ซึ่งต่างจากแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่แผนยุทธศาสตร์จะถูกพัฒนาโดยการสร้างขึ้นจากข้อคำถามของสมาชิกแต่ละคนที่เกิดขึ้นจากกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งจะทำให้วิธีการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ลดเวลาในการดำเนินการรวมทั้งสร้างความเข้าใจอย่างเป็นระบบให้กับสมาชิกในการทำความเข้าใจความสลับซับซ้อนของข้อสรุปแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะความสับสนที่เกิดขึ้นในองค์กรและขณะเดียวกันถึงแม้ว่าอาจจะมีความเป็นไปได้ที่จะต้องมีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์หลายๆ แผนเพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาก็ได้และได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็จำเป็นที่จะต้องตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนในประเด็นที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นใกล้เคียงสภาพความเป็นจริงและความคุ้มค่าในแต่ละยุทธศาสตร์ทางเลือกที่พัฒนาขึ้น (Marquardt, 2004)

สำหรับในส่วนของการลงมือปฏิบัติและสะท้อนผลการปฏิบัติ (Taking Action and Reflecting on the Action) ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติถูกสร้างขึ้นจากกรอบการทำงานที่ออกแบบมาบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพความเป็นจริงมากกว่าโลกของเหตุผลในส่วนของสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่ง Smith (2001) กล่าวว่ากระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะสนับสนุนการพิจารณาอย่างรอบคอบและลึกซึ้งในสถานการณ์ที่ข้อสรุปแนวทางการแก้ปัญหาไม่ปรากฏอย่างชัดเจนและเป็นความรับผิดชอบของผู้เรียนในการนำแนวทางการแก้ปัญหาไปใช้ ด้วยเหตุนี้ในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลังการสิ้นสุดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลา สมาชิกในกลุ่มจะต้องลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเฉพาะเจาะจง โดยการลงมือปฏิบัติจะต้องมีการกำหนดเฉพาะว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติ (Who) เนื้อหาที่จะลงมือปฏิบัติ (What) สถานที่ที่จะปฏิบัติ (Where) และปฏิบัติเมื่อใด (When) รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติด้วย (Measurable)

การลงมือปฏิบัติของสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ดังกล่าวนี้จะถูกบันทึกเพื่อนำไปเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเรียนรู้ในช่วงเวลาต่อไป และเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าบุคคลหรือกลุ่มจะมีการพัฒนาการปฏิบัติก่อนการสิ้นสุดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลา ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะ

สอบถามถึงสิ่งที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าหากผู้สนับสนุนมีความรู้ดีกว่าสมาชิกไม่ได้ใช้เวลาตามที่กำหนด ผู้สนับสนุนสามารถกำหนดการปฏิบัติก่อนที่จะมีการสรุปการเรียนรู้ก็ได้ (Marquardt, 2004)

5. การเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Individual, Team, and Organizational Learning)

กระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นกิจกรรมที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการเรียนรู้ระดับที่ 1 ตามแนวคิดของ Kolb (1984) ซึ่งเป็นระยะของการที่สมาชิกในกลุ่มเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กร หรือ การเรียนรู้ระดับที่ 2 ที่เกิดขึ้นในช่วงที่สมาชิกในกลุ่มร่วมกันสะท้อนความคิดจากการมีปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม โดยที่ Marquardt (2004) กล่าวว่า โอกาสในการสร้างกระบวนการตั้งคำถาม (Question) การสะท้อนความคิด (Reflection) และการเรียนรู้ (Learning) อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของแต่ละช่วงในการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย ช่วงการสร้างองค์ความรู้ผ่านประสบการณ์ที่ชัดเจน (Concrete Experience) ช่วงการสังเกตและการสะท้อนความคิดจากประสบการณ์ที่ได้รับ (Observe and Reflect) ช่วงการกำหนดหลักการและกรอบความคิดจากประสบการณ์ที่ได้รับ (Generalize and Conceptualize) และช่วงการทดสอบและการทดลองใช้หลักการต่างๆ ที่พัฒนาเพื่อให้ได้ประสบการณ์ใหม่ (Testing and Experiment)

นอกจากแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการเรียนรู้ทั้งในระดับของการเรียนรู้ปกติที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ในระดับของความร่วมมือกันสะท้อนความคิดของกลุ่มแล้วนั้น แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ (Competencies Developed) ที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยที่พลังอำนาจของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะถูกแสดงออกโดยความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะทั้งในระดับบุคคล (Individual level) ที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของตนเอง ในขณะที่สมาชิกในระดับกลุ่ม (Group level) จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของตนเองได้ดีขึ้น และจะส่งผลต่อระดับองค์กร (Organizational level) ในอันที่จะสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ผู้นำ และกลุ่ม ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในทุกๆ ส่วน (Marquardt, 2004)

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competencies development) แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วมไม่เฉพาะแต่ในด้านการสร้างองค์ความรู้ที่ยิ่งใหญ่ให้กับบุคคล หากแต่ว่ายังมีส่วนในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการสะท้อนความคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตั้ง

คำถาม การคิดอย่างเป็นระบบ การตระหนักรู้ในตนเองทักษะการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการให้และการประเมินผล รวมทั้งความสามารถในการจัดการตนเอง ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติแทบทั้งสิ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (Self – Knowledge) ซึ่ง Marquardt (2004) มองว่าบุคคลจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองถูกคุกคาม (Threatening) จากกระบวนการเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง และจะทำให้บุคคลเกิดการต่อต้านการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแต่ในทางกลับกัน ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ความรู้สึกถูกคุกคามเหล่านี้จะลดน้อยลงเนื่องจาก ผู้เรียนจะได้รับการกำหนดพื้นที่สำหรับการฝึกปฏิบัติส่วนบุคคล (Self Practice Areas) ภายใต้การแนะนำและการตั้งคำถามย้อนกลับโดยผู้สนับสนุนที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความรับผิดชอบในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มการเรียนรู้

สมรรถนะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ถูกคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กรตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ก็คือ สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) ที่จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่ส่งผลให้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น และเพียงแค่ว่าทักษะ ความสามารถของผู้นำในแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำใหม่ๆ เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแน่นอนว่าแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ได้ถูกนำเข้าสู่แนวทางการพัฒนาความสามารถและทักษะของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์เช่นนี้ และเพราะเนื่องจากภายใต้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประสิทธิภาพของผู้นำจะได้รับการพัฒนาด้วยการควมรวมหลักพื้นฐานทางการจัดการที่เป็นผลมาจากการลงมือปฏิบัติของผู้นำในสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร มากกว่า เพียงแค่การวินิจฉัยและให้คำแนะนำถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาเพียงอย่างเดียว (Mumford, 1995)

สำหรับการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์เช่นปัจจุบัน Marquardt (2004) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในด้านการสื่อสาร (Communication Skills) และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skills) รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ความสามารถส่วนบุคคลในแง่ของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence – EQ) ก็มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำเช่นกัน โดยที่ Goleman (2000) ได้จำแนกความสามารถที่สำคัญในกลุ่มของความฉลาดทางด้านอารมณ์ไว้ด้วยกัน 5 ประการคือ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ได้แก่ ความสามารถในการสังเกตตัวเองและรับรู้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในตนเองการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Managing

Emotions) คือ ความสามารถในการรับมือกับความรูสึกของตนเองอย่างเหมาะสม รวมทั้งการหาแนวทางรับมือกับความรูสึกอื่นๆ ในด้านลบ เช่น ความรูสึกกลัว กังวล โกรธ และเสียใจ เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Motivating Oneself) คือ ความสามารถในการนำทางความรูสึกของตนเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการควบคุมตนเองภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ การหยั่งรู้ (Empathy) คือ ความรูสึกและการคำนึงถึงความรูสึกของผู้อื่น และประการสุดท้ายคือความสามารถในการรับมือกับความสัมพันธ์ (Handling relationship) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรูสึกที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะความสามารถและทักษะทางสังคมประการหนึ่งที่ผู้นำควรจะต้องปฏิบัติได้

นอกเหนือจากแนวความคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีส่วนช่วยพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำแล้วนั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ในระดับทีม กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ทีมงานเกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูงโดยที่รูปแบบการเรียนรู้ผ่านกระบวนการตั้งคำถามและการสะท้อนความคิดจะส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้เกิดการคิด การสร้างสรรค์ การปฏิบัติ และการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มของสมาชิกการเรียนรู้ตามแนวความคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะทำให้สมาชิกได้มีการพัฒนาระดับการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการคิดและการเรียนรู้ร่วมกันในทุกๆ ครั้งของการเข้าประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ Marquardt (2004) ได้นำเสนอ องค์ประกอบที่สำคัญ ในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

การแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหา (Shared commitment to solving problem) เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนจะต้องยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของการแก้ปัญหา รวมทั้งร่วมมือกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear and common goal) เพราะเนื่องจากว่าในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะไม่ยอมรับว่าสมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจเป้าหมายของการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนแล้วจนกว่าจะได้มีการสรุปความคิดเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มสมาชิกโดยผ่านกระบวนการซักถามแต่ละบุคคลให้ครบถ้วน รวมทั้งความกล้าของสมาชิกในการซักถามผู้อื่น (Courage to question others) เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้เกิดการคิดวิเคราะห์ประเด็นปัญหาอย่างมีวิจารณญาณและในมุมมองอื่นๆ ที่แตกต่างออกไป และนอกจากนี้ภายใต้กระบวนการสะท้อนความคิดเห็นระหว่างการซักถามของสมาชิกในกลุ่มยังก่อให้เกิดการสร้างกฎระเบียบหรือบรรทัดฐานที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันในกลุ่ม (Clear and accepted norms) ซึ่งกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นดังกล่าวจะเป็นแนวทางการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกันในกลุ่ม

ความร่วมมือและความเชื่อใจ (Cohesiveness and trust) ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งเช่นกันในอันที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ในการทำงานและการ

เรียนรู้ และยังส่งผลสืบเนื่องไปถึงการยอมรับและให้การสนับสนุนความคิดของผู้อื่น (Respecting others and supporting their ideas) ความเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนากลยุทธ์ การแก้ปัญหา (Willingness to work with others to develop strategies) รวมทั้งความเต็มใจในการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ร่วมกัน (Willingness to learn and help other to learn) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการสร้างความสำเร็จ ของกระบวนการเรียนรู้ในระดับกลุ่มตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจ ใฝ่ใจ และเชื่อใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกในอันที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และหาแนวทางแก้ปัญหาที่ นานาเข้าสู่กลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquardt, 2004)

และการเรียนรู้อีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การเรียนรู้ ระดับองค์กร คือ การส่งเสริมความสามารถในการจัดการความรู้ (Enhanced capability to manage knowledge) โดยที่สมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในขั้นตอนของการจัดการความรู้ และไม่ได้ยอมรับแต่เพียงความสำคัญของการได้มาซึ่งองค์ความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกเท่านั้น หากแต่ว่าคุณค่าของความรู้ที่เกิดขึ้นโดยนัย หรือเป็นความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันประสบการณ์โดย ผู้อื่น ซึ่งสามารถนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์กรได้เช่นเดียวกัน (Marquardt, 2004) Nonaka (1994) กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้ถือเป็นข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งผู้เรียนรู้ ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีความเข้าใจเป็นอย่างดีว่าตนเองต้องหาแนวทางใหม่ๆ ในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะเนื่องจากองค์ความรู้เดิมไม่สามารถประยุกต์ใช้เข้ากับประเด็นปัญหาที่ เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป

6. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Coach) ภายใต้กระบวนการ เรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ มากมายในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ ในการช่วยเหลือและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวให้สามารถดำเนินไปได้ตามแนวทางที่ กำหนด และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญนี้คือ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Coach) ทั้งนี้ในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติถึงแม้ว่าผู้สนับสนุนจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ กระบวนการเรียนรู้หากแต่ว่ามีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่ทำให้กระบวนการเรียนรู้ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ดังที่ Marquardt (2004) กล่าวไว้ว่า บทบาท พื้นฐานประการแรกของผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็คือการอำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้กับสมาชิกในการเรียนรู้และทำให้การแก้ปัญหาตึงขึ้น ด้วยเหตุนี้ จุดเน้นของ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จึงอยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Learning) ไม่ใช่ที่ประเด็นของปัญหา (Problem) และด้วยการใช้วิธีการตั้งคำถามแบบสะท้อนกลับ ทำให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สามารถช่วยให้สมาชิก ในกลุ่มได้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองและการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนา

ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะเปรียบเสมือนกระจกที่สะท้อนประสบการณ์ของกลุ่มและปรับเปลี่ยนผลการสะท้อนนั้นไปสู่โอกาสในการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร

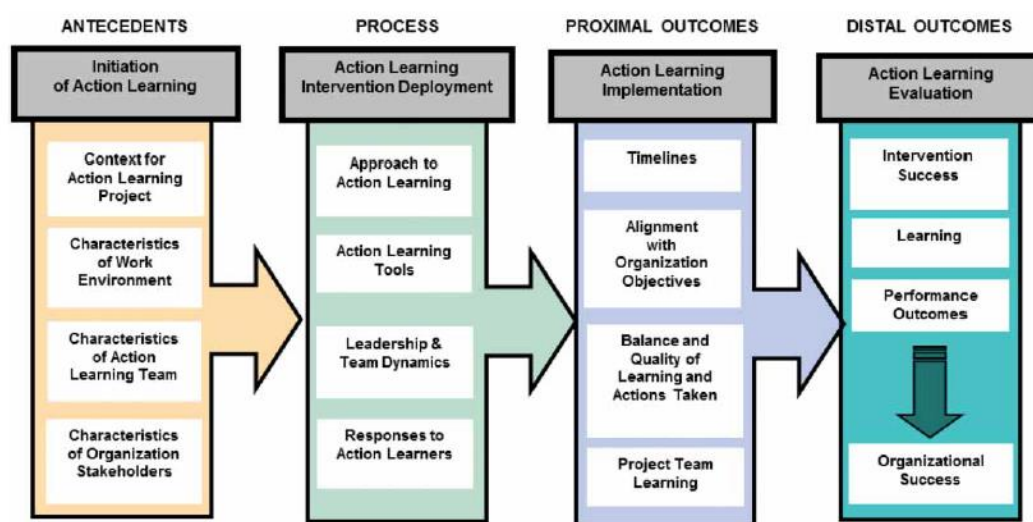
Marquardt (2004) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าระหว่างที่สมาชิกกำลังดำเนินการเรียนรู้ตามแนวทางที่เป็นข้อสรุปจากการประชุมกลุ่ม ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สามารถเข้าแทรกแซงกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มได้เช่นเดียวกัน หากแต่ว่าตามหลักการแล้วไม่ได้มีการกำหนดจำนวนครั้งในการแทรกแซงระหว่างการเรียนรู้ไว้เป็นจำนวนครั้งที่แน่นอน ดังนั้นผู้สนับสนุนควรจะต้องมีทักษะและวิจาร์ณญาณในการพิจารณาว่า เมื่อใดควรที่จะเข้าไปแทรกแซงกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิก ซึ่งโดยปกติแล้วมักเกิดขึ้นเมื่อผู้สนับสนุนการเรียนรู้สังเกตเห็นว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นกับสมาชิกในการดำเนินการเรียนรู้ตามแนวทางที่กำหนดหรือสมาชิกอาจจะเกิดความเข้าใจผิดในบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้การเข้าแทรกแซงของผู้สนับสนุนในระหว่างที่มีการดำเนินการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนจะต้องทำให้สมาชิกเกิดความสบายใจในการทำงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและความตระหนักรู้ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ยังสามารถเข้ามามีบทบาทในช่วงท้ายของกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหา ซึ่ง Marquardt (2004) ถือว่าเป็นโอกาสอันดีในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของแต่ละคนไปสู่องค์ความรู้ที่จะนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่ม ทั้งนี้ โดยที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะเข้ามาทำหน้าที่กำหนดเงื่อนไขเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งทำหน้าที่เริ่มตั้งประเด็นคำถามเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ดำเนินการซักถามและสะท้อนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของสมาชิกคนอื่นๆ ได้ที่รับจากการดำเนินการตามแนวทางแก้ไขปัญหามีเป็นข้อสรุปร่วมกันตั้งแต่ช่วงต้นของกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญอีกครั้งในการประชุมครั้งสุดท้าย (Final Meeting) ของสมาชิก ในการทำหน้าที่สนับสนุนให้สมาชิกได้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและสำรวจประสบการณ์ที่ได้ตลอดกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ประเด็นของปัญหาที่เป็นเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น โดยที่คุณค่าที่ได้จากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล การพัฒนาทักษะในหลากหลายแขนง รวมทั้งข้อมูลหลักและสมรรถนะที่สำคัญที่ได้จากการเรียนรู้จะถูกถ่ายโอนไปสู่องค์กรในบริบทของการเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้บุคลากรทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ในองค์กรได้พัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตต่อไป

การเข้าแทรกแซงของผู้สนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ที่ดีจะต้องมีทักษะที่รู้ว่า เมื่อใดที่จะสามารถเข้าไปแทรกแซงกระบวนการเรียนรู้ ซึ่ง Marquardt (2004) กล่าวว่า การแทรกแซงของผู้สนับสนุนการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่

ในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการเรียนรู้ โดยในช่วงนี้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะตรวจสอบความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อหลักการและรูปแบบของแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และเมื่อผู้สนับสนุนการเรียนรู้มั่นใจว่าสมาชิกมีความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติแล้ว จึงให้ผู้นำเสนอปัญหา (Problem presenters) ได้นำเสนอปัญหาของตนเองต่อที่ประชุมกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มได้ดำเนินการซักถามและสะท้อนความคิดเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการแก้ปัญหาต่อไปโดยในขั้นตอนการประชุมกลุ่มนี้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องแต่อย่างใด

Cho and Egan (2009) ได้พัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญในด้านต่างๆ เพื่อเป็นโมเดลตัวอย่างในการทดลองและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โมเดลรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Cho and Egan (2009)

กรอบแนวคิดสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เน้นเปรียบเสมือนการแทรกแซงและกระบวนการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การริเริ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 2) การปรับใช้การแทรกแซงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3) การดำเนินการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ องค์ประกอบที่สำคัญในการทำความเข้าใจการริเริ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ รวมถึงบริบทของโครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติและลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน, คุณสมบัติที่สำคัญของการแทรกแซงคือการพิจารณาถึงงานวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การดำเนินการการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เน้นต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ใกล้เคียง (เช่น ระยะเวลาและความสมดุลของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ) และอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการวัดผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์และผลการดำเนินงานที่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ส่วน Bong, Cho and Kim (2014) ได้ออกแบบรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีชื่อว่า the '4P Model' ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์และสินค้า (Purpose & Product) 2) บุคลากร (People) 3) โครงการ (Project) และ 4) กระบวนการ (Process) โมเดลนี้ได้บูรณาการองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้ง 4 นี้เข้าด้วยกัน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และผลิตภัณฑ์หรือสินค้า การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคัดเลือกโครงการและการออกแบบกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในแต่ละขั้นตอนผู้ออกแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรกำหนด ตรวจสอบและพิจารณาการออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การถามคำถามเกี่ยวกับความหมายของวัตถุประสงค์และผลิตภัณฑ์หรือสินค้า ควรเป็นคำถามในลักษณะที่ว่า เป้าหมายที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติต้องการคืออะไร เราจะกำหนดผลกระทบที่รับรู้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างไร เราจะรู้ได้อย่างไรว่าผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้สำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นมีอยู่ในองค์กรแล้วหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

Passfield (1996) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะประกอบด้วย

1. กลุ่ม (Sets) ประกอบด้วย ทีมงาน ทีมผสม ทีมระหว่างองค์กร
2. ปัญหา (Problem) ประกอบด้วย โครงการ สถานที่ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งของบุคคล
3. บุคคล (People) ประกอบด้วย ผู้สอน ผู้ฝึกอบรม นักเรียน ผู้จัดการ ผู้บริหาร
4. สถานที่ของการปฏิบัติ (Field of action) ประกอบด้วย พื้นที่ทำงาน พื้นที่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน องค์กรที่แตกต่างกัน

Pedler (1997) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีของการพัฒนาบุคคลในองค์กรซึ่งทำงานในลักษณะของวงล้อการเรียนรู้โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักฐานที่ว่าไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติและไม่มีการปฏิบัติอย่างระมัดระวังโดยปราศจากการเรียนรู้ โดยจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. บุคคล ผู้ซึ่งยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติในประเด็นเฉพาะ
2. ปัญหาหรืองานที่บุคคลตั้งขึ้นมาเอง
3. กลุ่มของผู้เข้าร่วม 6 คน หรือมากกว่า ผู้ซึ่งจะสนับสนุนและแสดงความคิดเห็นขัดแย้งซึ่งกันและกันในการทำให้เกิดความก้าวหน้าในปัญหานั้น

จากแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาหรือความรู้ที่เป็นประเด็นจริงในองค์กร ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข หรือต้องการที่จะพัฒนาและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของทีม

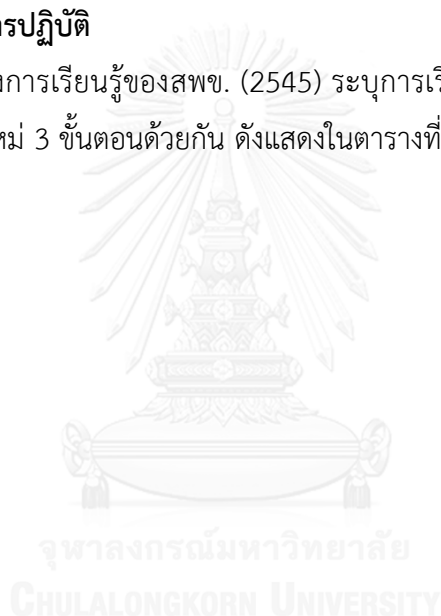
2. กลุ่ม ประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มละ 4-5 คนที่ ซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกันหรือมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวข้องกัน

3. กระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วยการถามคำถาม การสะท้อนความคิดและการลงมือปฏิบัติ การซักถามและการสะท้อนความคิดมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้นและสะท้อนคิดบนคำตอบที่ได้รับเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการปฏิบัติ จากนั้นสมาชิกภายในกลุ่มก็จะนำแนวทางแก้ไขปัญหานั้นๆ และความรู้ที่ได้ไปทดลองปฏิบัติ

5. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้กระตุ้น ผู้สังเกตการณ์ ผู้สร้างบรรยากาศและผู้ช่วยการสื่อสารระหว่างการเรียนรู้

ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

กระบวนการของการเรียนรู้ของสพข. (2545) ระบุการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ยุคใหม่ 3 ขั้นตอนด้วยกัน ดังแสดงในตารางที่ 2.8



ตารางที่ 2.8 ตารางแสดงกระบวนการการเรียนรู้ของ สฟช. (2545)

กระบวนการของการเรียนรู้	ขั้นตอนการดำเนินงาน
1. การเสาะแสวงหาประสบการณ์และข้อมูล เกี่ยวกับการฝึกอบรม ต้องรู้แหล่งข้อมูลที่ต้องการซึ่งมีวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้หลากหลายวิธี พูด ฟัง เขียน อ่าน วิธีผสมวิธีไหนเพิ่มทักษะการเรียนรู้พึงใช้วิธีนั้นร่วมกัน	1. สรุปการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ครั้งก่อนๆ ว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง
2. การสร้างและปรับกรอบความคิดความเชื่อให้เข้ากับกระแสโลก ในการคิด การมอง การอธิบายปรากฏการณ์รอบตัว รู้เห็นได้ว่าข้างหน้าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น	2. ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดวิกฤตอะไร แก้อย่างไร ผลเป็นเช่นไร
3. งานที่ต้องปฏิบัติ การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นบุคคลต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดความเชื่อของตนให้เหมาะสมเสียก่อนทัศนคติที่เหมาะสมเท่านั้นจะช่วยเสริมสร้างการทำงานให้คุณค่าเพิ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน จึงจะเกิดผล ขณะทำการเปลี่ยนแปลงไปก็จะเรียนรู้ปรับความคิดอ่านของตนพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สังสมประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติทั้งหลายพึงรู้เข้าใจจุดอ่อนจุดเด่นของตนสมกับที่ Drucker พูดไว้ว่าบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นผู้ที่เข้าใจจุดเด่นของตน ขณะที่มุ่งเพียรพัฒนาทั้งจุดเด่น และด้อยของตน	3. ใครเป็นเจ้าของประสบการณ์นั้นเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงการเรียนรู้แนวปฏิบัติให้ดีขึ้น
	4. สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการแสวงหาแนวทาง และโอกาสใหม่ๆ เพื่อถ่ายโอน
	5. ให้โอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมอง แนวทางอย่างใกล้ชิด
	6. ระบุความขัดแย้ง พฤติกรรม ผลการแก้ไขที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะของการดำเนินงานในกลุ่ม
	7. พัฒนาเอกลักษณ์ในการเรียนรู้เมื่อกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
	8. สรุปผลการเรียนรู้ของกลุ่มสมาชิกแต่ละคน เมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ หรือการทำงานโครงการ
	9. วางแผนเพื่อการเรียนรู้ในอนาคตเพื่อให้ตอบรับกับความต้องการใหม่ๆ ได้

Pedler (1997) เชื่อว่าพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเกลียวที่ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติในตอนเริ่มต้นไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งปฏิบัติโดยพิจารณาประสบการณ์ชีวิตที่เกิดขึ้นมาก่อน
2. การกำหนดปัญหา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยตอบสนองกับปัญหาหรือภาวะวิกฤต
3. การเป็นเจ้าของประสบการณ์การเรียนรู้ โดยการยอมรับความรับผิดชอบสำหรับการวางแผนการเรียนรู้
4. การสร้างระบบการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (เช่น แต่ละบุคคลและกลุ่มเล็กๆ) เพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกการได้มาและการถ่ายโอนการเรียนรู้
5. การสร้างการติดต่อตลอดเวลา การทำงานติดต่อกับผู้อื่นเพื่อเอาชนะปัญหา
6. การจัดการกับความขัดแย้งและความตึงเครียด การปรับในขั้นตอนต่างๆ ของกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด
7. การพัฒนาสิ่งที่เหมือนกัน เป็นการสร้างการเรียนรู้ที่เหมือนกันผ่านกลุ่มที่ร่วมกัน
8. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการรวมการเรียนรู้ผ่านรายละเอียดที่จุดสิ้นสุดของโครงการการเรียนรู้
9. การเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติและการเรียนรู้ต่อไป เป็นการวางแผนสำหรับการเรียนรู้ในอนาคตเพื่อพบกับการกำหนดความต้องการในระหว่างประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Garratt (1997) กล่าวถึง ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การสังเกต (Observation)
2. การสะท้อนกลับ (Reflection)
3. การตั้งสมมติฐาน (Hypothesis)
4. การสะท้อนกลับ(Reflection)
5. การปฏิบัติ (Action)

McGill and Beauty (1995) กล่าวถึง ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ – การสังเกต และการสะท้อนกลับบนผลที่เกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่ง
2. ความเข้าใจ - รูปแบบหรือความเข้าใจในรูปแบบใหม่ของสถานการณ์หนึ่งที่เป็นผลลัพธ์ของประสบการณ์

3. การวางแผน - การวางแผนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ โดยอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบใหม่ๆ หรือความเข้าใจในรูปแบบใหม่
4. การปฏิบัติ - การกระทำหรือการทดลองใช้แผนที่วางไว้ในสถานการณ์

Marquardt (1999) กล่าวว่า การจัดโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีขั้นตอนดังนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การได้รับการสนับสนุนต้องการการมอบหมายไม่เพียงแต่จากผู้นำ แต่ยังต้องการจากบุคคลผู้ซึ่งก่อตั้งกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงวิธีการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการเรียนรู้ และพัฒนาในส่วนของบุคคลผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ต้องมีการจัดการในลักษณะที่ชักชวนให้เห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสามารถของผู้นำ และความสามารถขององค์กรในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ ผลกำไร และชื่อเสียงที่ดีขึ้นในที่สุด

2. การดำเนินการเตรียมการประชุมปฏิบัติการ โดยการแนะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการของความเข้าใจ และการสนับสนุนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติขององค์กรทั้งหมด การเตรียมการประชุมปฏิบัติการอาจถูกดำเนินการโดยผู้ให้คำปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติภายนอก และ/หรือ บุคลากรที่ได้รับการอบรมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งงานเหล่านี้ก็คือการอธิบายและสาธิตหลักการพื้นฐานและการเคลื่อนไหวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. กำหนดโครงการ สมาชิกกลุ่ม และวิทยากรกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดว่าโครงการใดจะถูกเลือกและใครจะอยู่ในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โครงการที่ถูกเลือกควรจะมี ความหมายกับผู้มีส่วนร่วมและงานของพวกเขาเท่าๆ กับที่มีความสำคัญต่อองค์กร ควรเป็นโครงการที่บุคลากรสามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้หลายๆ วิธีมากกว่าปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ดีโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก

กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีจำนวน 4 - 8 คน จากพื้นหลังและบทบาทความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ความแตกต่างทำให้กลุ่มสามารถตรวจสอบปัญหาจากความรู้ใหม่และมุมมองที่แตกต่างกัน มีการมอบหมายให้วิทยากรกระบวนการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมถึงแม้ว่าจะไม่มีความจำเป็นอย่างสมบูรณ์ วิทยากรกระบวนการอาจเป็นบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกกลุ่มไม่รู้จักมาก่อน เพื่อที่ว่าจะได้สามารถปฏิบัติบางอย่างได้อย่างอิสระจากวัฒนธรรมกลุ่ม

4. ตารางเวลาและการสนับสนุนการเริ่มต้นกลุ่มการเรียนรู้ ก่อนที่กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเริ่มดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับองค์กร ทุกคนควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับเวลาที่ต้องการสำหรับการประชุมแต่ละบุคคล ผู้บริหารระดับสูงอาจต้องตัดสินใจกำหนดความคาดหวังและวัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำองค์กรและผู้นำเสนอการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะจัดการกับคำแนะนำของพวกเขาอย่างไร

ถ้าจำเป็นกลุ่มอาจต้องค้นหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกระหว่างการประชุม การเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นอาจเป็นสิ่งจำเป็น การวางแผนการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเต็มที่และตรงไปตรงมาของการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ต้องการในการประชุมแต่ละครั้งเวลาที่เพียงพอสำหรับการประชุมแต่ละบุคคลและสำหรับโปรแกรมเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะทำให้กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านขั้นตอนที่หลากหลายของการเติบโตและผลผลิต

5. ขยายการเรียนรู้จากการปฏิบัติตลอดทั่วทั้งองค์กร ถ้าการเริ่มต้นกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบความสำเร็จ โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรจะขยายไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร ก่อนที่จะเคลื่อนไปสู่ขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพของกลุ่มที่มีอยู่แล้ว และผลกระทบของประสบการณ์ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของแต่ละบุคคลและกลุ่มและควรมีการตรวจสอบว่าองค์กรเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ปัญหาถูกแก้ไขได้ดีขึ้นและเร็วขึ้นหรือไม่ การปฏิบัติมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ บุคคลทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นหรือไม่องค์กรกลายมาเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้หรือไม่

Ivergard (2004) กล่าวถึงขั้นตอนที่อาจเป็นไปได้ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยที่กระบวนการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ในด้านใด และขึ้นอยู่กับภูมิหลัง และประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ หลักการต่อไปนี้อาจช่วยได้ คือ

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ออกเป็นทีมๆ ละประมาณ 5 – 7 คนควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มระบุให้เป็นเอกฉันท์ว่าจะศึกษาปัญหาใด ซึ่งปัญหานั้นทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจและยอมรับ
3. งานหน้าที่ของทีม คือ บรรยายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา และระบุแผนดำเนินการ อย่างน้อยในขั้นทดลอง เพื่อแก้ปัญหา
4. แต่ละกลุ่มจัดทำแผนเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการระยะเวลา ดำเนินการ และงบประมาณ
5. เตรียมการนำเสนอ การอภิปรายในที่ประชุมใหญ่ เพื่อระดมสมองร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการตรวจสอบความสำเร็จ และความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดความล้มเหลว
6. กำหนดช่วงของการแจ้งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งควรจะครอบคลุมประเด็น 2 – 4
7. ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ ควรแนะนำระบบการให้เกรดที่ควรจะใช้ในช่วงของการแจ้งผลสะท้อนกลับ

ประจวบ แผลมหลัก (2547) ได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ซึ่งได้สรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม
2. การปฐมนิเทศ
3. การระบุปัญหาที่แท้จริง
4. การค้นหาสาเหตุของปัญหา
5. การค้นหาและตัดเส้นทางเลือกในการแก้ปัญหา
6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
7. การดำเนินการตามแผน
8. การนำเสนอผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

สมโภชน์ นพคุณ และ นทีทิพย์ สมเกียรติกุล (2542) พัฒนาระบบการเรียนรู้แบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การเรียนรู้ มีขั้นตอนและวงจรง่าย ๆ ที่นิยมเขียนว่า A-O-R-L ที่สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

Action = พฤติกรรมการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสบการณ์จริง

Observation = การสังเกต ตรวจสอบว่าการลงมือปฏิบัติจริงนั้น มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัด อะไร อย่างไร เป็นต้น

Reflection = การทวนย้อนกลับมาคิดทบทวนสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่เป็นต้นเหตุ (causes) และผล (Consequence) รวมไปถึงแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ

Learning = การพัฒนาความรู้ที่แท้จริงให้แก่บุคลากรทุกระดับ ที่ได้รับจาก A-O-R ดังกล่าว และสามารถกำหนดกำหนดวิธีการปรับปรุงกระบวนการการปฏิบัติใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (เพิ่มจุดแข็งลดจุดอ่อน) ของผู้ปฏิบัติได้ทันสมัยและรอบรู้มากขึ้นด้วย

ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้วิจัยและนักวิชาการต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ตารางสังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ขั้นตอนการเรียนรู้/ นักวิจัย	Marquardt	McGill and	Garratt	สมโภชน์ นพคุณ และนทีทิพย์ สมเกียรติกุล	ประจวบ แหลมหลัก	Ivergad	Pedler	ผู้วิจัย
ประสบการณ์	✓	✓					✓	
การกำหนดปัญหา	✓		✓		✓	✓	✓	✓
การถามคำถามและการ สะท้อนความคิด	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การทดลอง	✓				✓	✓	✓	
การวิเคราะห์และการวาง หลักการ	✓				✓			
การวางแผนการแก้ปัญหา	✓	✓			✓	✓	✓	✓
การทดลองและการลงมือ ปฏิบัติ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ความเข้าใจ		✓						
การสังเกต			✓	✓				
การพัฒนาความรู้				✓			✓	
การประเมินผล					✓	✓		✓

จากตารางที่ 2.9 ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยเป็นปัญหาที่เป็นประเด็นจริงในองค์กร ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง ต้องมีความเป็นไปได้ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม

2. การถามคำถามและการสะท้อนความคิด เพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีตเพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ และช่วยในการค้นหาแนวทางใหม่ของการปฏิบัติ

3. การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา โดยสมาชิกในที่นี้จะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหา ผ่านการอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้จากกันและกัน และคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความเป็นไปได้ พร้อมทั้งวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

4. การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง

5. การประเมินผล โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป

กระบวนการสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จากการศึกษาองค์ประกอบและขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ากระบวนการสร้างการกระตุ้นความคิดของผู้เรียนนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก 3 กระบวนการต่อไปนี้ คือ 1) การซักถามหรือการตั้งคำถาม (Questioning) 2) การสะท้อนความคิด (Reflection) และ 3) การปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหา (Problem Reframing) แต่ละกระบวนการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การซักถามหรือการตั้งคำถาม (Questioning)

กระบวนการและเครื่องมือที่สำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ทำหน้าที่สะท้อนประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มคือการใช้วิธีการตั้งคำถาม (Questioning) ซึ่ง Marquardt (2004) ได้เน้นย้ำว่า ผู้สนับสนุนในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Coach) จะมีหน้าที่ตั้งคำถามเท่านั้น และอาจจะสามารถตอบคำถามได้ถ้าหากถูกถามกลับโดยสมาชิกในกลุ่มของผู้เรียนรู้ ทั้งนี้สาเหตุสำคัญในการกำหนดให้ผู้สนับสนุนมีบทบาทในการตั้งคำถามเพียงอย่างเดียว ก็เพราะเนื่องจากว่ากระบวนการตั้งคำถามจะส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการสะท้อนความคิดและต่อเนื่องถึงการเรียนรู้ ดังนั้นผู้สนับสนุนจึงควรจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้กลุ่มเกิดการสะท้อนความคิด โดยการซักถามเพื่อให้เกิดกระบวนการคิดก่อนที่จะนำไปสู่การอธิบายสภาพปัญหา ซึ่งตรงตามหลักเกณฑ์พื้นฐานประการที่หนึ่ง ซึ่งกล่าวว่า การกำหนดคำอธิบายสภาพปัญหาจะเกิดขึ้นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตั้งคำถามเท่านั้น

ภายใต้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ กระบวนการตั้งคำถามยังถือว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและมีคุณค่ามากกว่าการเขียนอธิบายสภาพปัญหา และถ้าหากว่าต้องการให้ผู้เรียนหรือกลุ่มได้คำนึงถึงมุมมองของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง ผู้สนับสนุนก็ไม่ควรนำเสนอคำอธิบายสภาพปัญหาที่อาจจะเป็นการชี้แนะให้แก่สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ต้องยึดติดกับสิ่งที่ผู้สนับสนุนกล่าวถึงและทำให้ไม่ยอมรับในมุมมองและการสะท้อนความคิดของผู้อื่น ในขณะเดียวกันผู้สนับสนุนควรจะต้องอยู่นอกกรอบของกระบวนการเรียนรู้และทำหน้าที่เพียงแต่ถามคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการวิเคราะห์

และสะท้อนความคิดระหว่างสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ โดยที่ผู้สนับสนุนจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สนับสนุนจะมีหน้าที่เพียงคอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในการดำเนินการตามแนวทางที่ได้จากความเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มและเข้าไปสนับสนุนวิธีการแก้ไขปัญหาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น (Marquardt, 2004) รวมถึงการแทรกแซงกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (The coach has the power to intervene) ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์พื้นฐานประการที่สองที่กำหนดขึ้นโดย Marquardt (2004) ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าผู้สนับสนุนจะไม่สามารถเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มก็ตาม หากแต่ว่าในกรณีที่ผู้สนับสนุนมีความเห็นว่า สมาชิกเกิดการเรียนรู้ที่ผิดพลาดหรือแตกต่างไปจากแนวทางที่กำหนดไว้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สามารถเข้าแทรกแซงกระบวนการเรียนรู้และกำหนดให้ผู้เรียนหยุดกระบวนการเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่และกลับเข้าสู่กระบวนการตั้งคำถามและสะท้อนความคิดที่มีผู้สนับสนุนการเรียนรู้เป็นผู้นำในการดำเนินการอีกครั้ง เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการปรับแนวคิดและรูปแบบการเรียนรู้เข้าสู่แนวทางที่กำหนดขึ้นสำหรับการแก้ไขปัญหา จากนั้นผู้สนับสนุนการเรียนรู้จึงจะอนุญาตให้สมาชิกในกลุ่มได้เริ่มปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดขึ้นใหม่อีกครั้งและถึงแม้ว่าผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะสามารถเข้าไปแทรกแซงกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการแก้ปัญหตามแนวทางที่กำหนดก็ตาม ก็อาจจะมี การตั้งข้อสงสัยในการเข้าแทรกแซงกระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving) ที่ถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มการเรียนรู้ ซึ่งในลักษณะของประเด็นดังกล่าวนี้ Marquardt (2004) มีความเห็นว่า ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ไม่ควรที่จะเข้าไปมีบทบาทใดๆ ในการแก้ไขปัญหา ด้วยเหตุผลหลายๆ ประการเช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะทำให้สมาชิกในกลุ่มขาดความมั่นใจในการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ในขณะที่เดียวกัน ถ้าหากผู้สนับสนุนการเรียนรู้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจว่า ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสำคัญต่อกลุ่มมากกว่าการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งถือว่าไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้อย่างแท้จริง และนอกจากนี้ การเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในกระบวนการแก้ปัญหาจะทำให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สูญเสียความน่าเชื่อถือ (Credibility) และความเป็นกลาง (neutrality) ในการเข้าไปสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม

2. การสะท้อนความคิด (Reflection)

การสะท้อนความคิดเป็นกระบวนการในการประเมินเนื้อหา กระบวนการสมมติฐานในการตีความและให้ความหมายต่อประสบการณ์ Mezirow (1991) กล่าวว่ากระบวนการสะท้อนความคิด (Reflection) เป็นการสะท้อนความคิดที่เป็นแกนกลางพลวัตรของการเรียนรู้แบบเจาะจงการ

แก้ปัญหาและการรับรองผลทดสอบที่สมเหตุสมผล รวมถึงการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ การตีความใหม่ หรือการนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้อย่างใคร่ครวญ การสะท้อนความความคิดใน ความเห็นของนักการศึกษาที่ Mezirow (1991) กล่าวถึงมีดังต่อไปนี้

Knowles (1980) มีความเห็นว่า เป็นการตีความจากข้อเท็จจริงมาประยุกต์เข้ากับหลัก ทฤษฎีอย่างมีเหตุผลในเชิงตรรกะ

Knox (1994) มองว่าเป็นการคิดเชิงวิฤตรวมถึงความสามารถในการตีความ ความน่าเชื่อถือ ของหลักฐาน และความเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงอนุมาน

Kolb (1984) ใช้ Reflective observation เป็นหัวใจของทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ เขากล่าวว่า reflective observation และ active experimentation เป็นการโต้แย้งแบบสามเส้า

Cell (1984) ให้ข้อสังเกตว่าความแตกต่างของการตีความใหม่ 2 รูปแบบนี้ อยู่ที่ ความสามารถในการแก้ไขความลำเอียงที่เกิดจากเหตุผลและทัศนคติที่คับแคบของผู้เรียนสรุป ความ คิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการสะท้อนความคิดไตร่ตรองของนักการศึกษาผู้ใหญ่ที่ Mezirow กล่าวถึงนั้น เห็นว่าเป็นความคิดเชิงวิฤตที่ตีความมาจากข้อเท็จจริงหรือประสบการณ์จริงของบุคคล ที่ต้องอาศัย ความเห็นกลุ่มช่วยในการไตร่ตรอง การตีความมีความยืดหยุ่นเพราะขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เรียน แต่ผลที่ เกิดขึ้นจะเป็นการยกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเอง

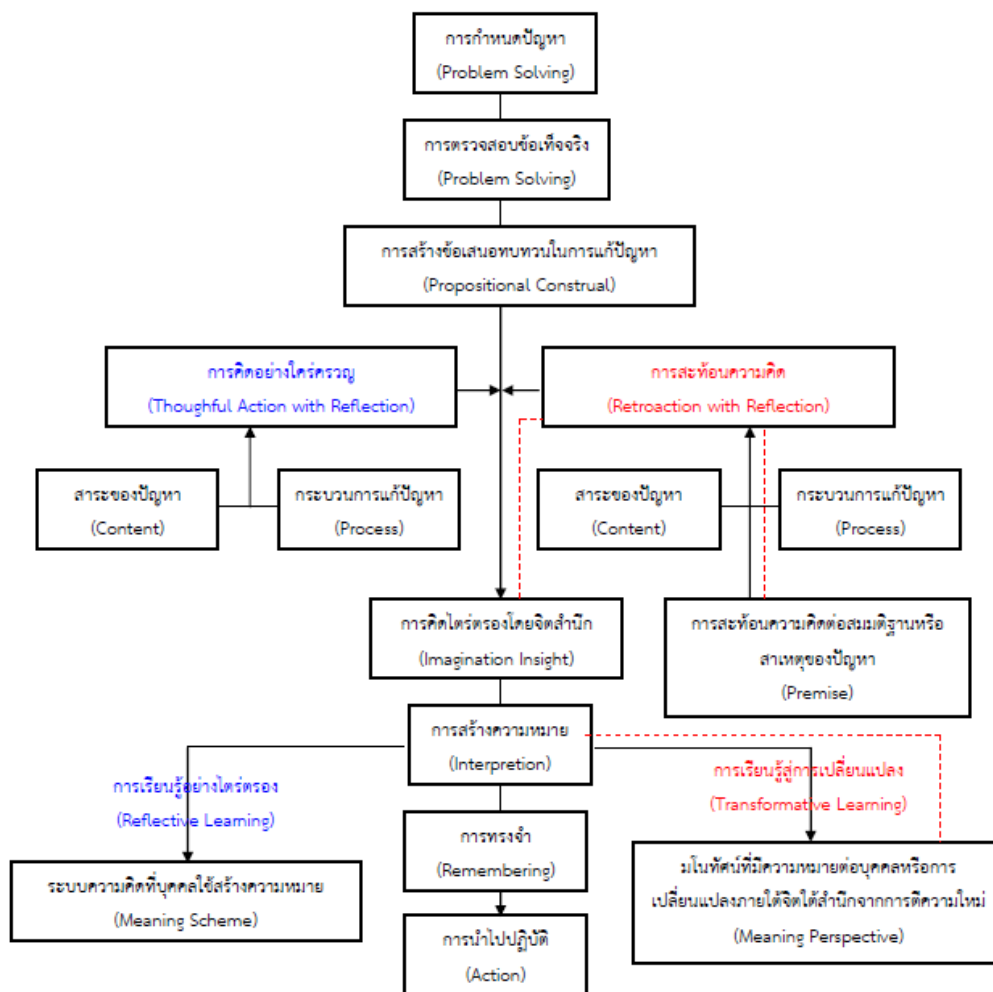
กระบวนการในการสะท้อนความคิด (The Process of Reflective Action)

กระบวนการในการสะท้อนความคิดไตร่ตรองเริ่มจากการกำหนดว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง ซึ่งจะต้องสามารถตีความในประเด็นปัญหานั้นให้ได้แล้วจึงตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสร้างข้อเสนอหรือทบทวนทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกนั้นขึ้นอยู่กับว่าเข้าใจ ในประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจนหรือไม่ซึ่งแบ่งเป็นทางเลือก 2 ทาง ดังนี้

1. ในกรณีที่ตระหนักถึงประเด็นปัญหาได้ชัดเจน – การพิจารณาหาหนทางในการแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างใคร่ครวญ (Thoughtful Action with Reflection) ด้วยการพิจารณาถึงเฉพาะสาระของ ปัญหา (Content) และกระบวนการแก้ไขปัญหา (Process)

2. ในกรณีที่ตระหนักถึงประเด็นปัญหาได้ไม่ชัดเจน คลุมเครือ - การพิจารณาหาหนทางในการ แก้ปัญหานั้นย่อมซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ ดังนั้นจึง ต้องนำการสะท้อนความคิดต่อสมมุติฐานของปัญหาหรือสาเหตุของปัญหา (Premise) มาพิจารณา ประกอบกับสาระของปัญหา (Content) และกระบวนการแก้ไขปัญหา (Process) การไตร่ตรอง สะท้อนความคิดเพื่อพยายามสืบค้นหาหนทางในการแก้ไขปัญหานี้เรียกว่า การสะท้อนความคิด ไตร่ตรอง (Retroactive Reflection) ซึ่งนับว่าเป็นจุดเน้นในทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ Mezirow

การสะท้อนความคิดจึงใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้เรียนเปิดมุมมองในการรับรู้ ซึ่งมีกระบวนการโต้แย้งด้วยการประเมินใหม่ต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้ในอดีต อันเป็นพลวัตวิกฤต (Critical dynamic) ต่อการเรียนรู้ จนทำให้สามารถนำมาพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่ครอบคลุม และบูรณาการเข้ากับองค์ความรู้เดิมของผู้เรียนได้ นอกจากนี้จากการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแล้ว การสะท้อนความคิดไตร่ตรองยังสามารถใช้เพื่อการยืนยันการเรียนรู้ ในความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ได้อีกด้วย



ภาพที่ 2.4 กระบวนการสะท้อนความคิดไตร่ตรองของ Mezirow (1991)

3. การปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหา (Problem Reframing)

นอกจากการซักถามและการสะท้อนความคิดไตร่ตรองที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและเป็นเครื่องมือช่วยกระตุ้นปัญญาของผู้เรียนได้เป็นอย่างดีแล้วนั้น กระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีคือการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาวะจริง ถึงแม้ว่าผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะมีการกระตุ้น

ผู้เรียนให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในสภาพจริงจะทำให้ผู้เรียนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามในการหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมและ เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กระบวนการสำคัญคือการเปลี่ยนกรอบและมุมมองที่มีต่อปัญหานั้น (Problem Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหานั้น เป็นกระบวนการสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงความคิดและเหตุผล ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างไปภายในกลุ่มผู้เรียนเอง แต่ความแตกต่างและหลากหลายนี้ทำให้ผู้เรียนมีมุมมอง และทักษะในการมองปัญหาอย่างหลากหลายจากหลายมุมมอง ซึ่งอาจจะนำไปสู่การค้นพบวิธีการใน การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ทำ ทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน อย่างไรก็ตามผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะต้องสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียนว่าปัญหาทุกปัญหานั้นมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมี อุปสรรคมากมาย แต่ผู้เรียนสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ในกระบวนการนี้ผู้เรียนจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามด้วยตนเอง จากความเชื่อและประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นการกระตุ้นทางปัญญาที่มี ประสิทธิภาพและ เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ในการสร้างทักษะการเปลี่ยนมุมมองปัญหาให้กับผู้เรียนนั้น ผู้สนับสนุนการเรียนรู้หรือ ผู้สอนจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจในการแก้ปัญหา บอกถึงความท้าทายในการ แก้ปัญหา โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการแก้ปัญหา การสร้างความหวังให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ เรียนรู้ เช่น ถ้าสามารถแก้ปัญหาได้จะทำให้องค์กรมีการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอย่างไร ทำ ให้องค์กรนั้นมีความมั่นคงและจะส่งผลถึงชีวิตการทำงานของเราว่าจะมีความมั่นคงอย่างแน่นอน อย่งไร

McNamara (2012) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนมุมมองสำหรับปัญหานั้น คือ การมอง สภาพการณ์ในปัจจุบันโดยมุมมองหรือทัศนคติที่แตกต่างกันออกไปซึ่งเป็นวิธีการที่มีประโยชน์เป็น อย่างยิ่งในการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการเรียนรู้ โดยการช่วยให้ผู้ประสบปัญหาสามารถช่วย เคลื่อนย้ายปัญหาที่ประสบอยู่ไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาได้ ในหลายๆ สาขาวิชาในปัจจุบันก็ได้ใช้การ ปรับเปลี่ยนมุมมองในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น การสอนงาน การบำบัดรักษาอาการ การตลาดและการขายเป็นต้น กระบวนการนี้วิธีนี้ยังสามารถช่วยสร้างทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิเคราะห์ให้กับผู้เรียนได้อีกด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ McNamara กล่าวว่า แนวทางใน การปรับเปลี่ยนมุมมองที่สำคัญมีหลักการดังต่อไปนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนมุมมองจากการเป็นผู้ถูกกระทำไปสู่การเป็นผู้กระทำ

- 2) การปรับเปลี่ยนมุมมองจากความรู้สึกเชิงลบไปสู่ความรู้สึกเชิงบวก
- 3) การปรับเปลี่ยนมุมมองจากอดีตไปสู่ปัจจุบัน
- 4) การปรับเปลี่ยนมุมมองจากผู้อื่นไปสู่ตัวของตัวเอง
- 5) การปรับเปลี่ยนมุมมองจากปัญหาไปสู่ข้อดีหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ
- 6) การปรับเปลี่ยนมุมมองจากการตกเป็นเหยื่อไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถ

ประเภทของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

McGill and Beauty (1995) ได้แบ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามลักษณะของการได้รับการสนับสนุนของสมาชิกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติประเภทกลุ่มคนที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Sets Sponsored by Organization) หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยสมาชิกได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ดำเนินการ ซึ่งกลุ่มคนที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นอาจเป็นไปใน 2 ลักษณะ โดยลักษณะแรกคือกลุ่มคนนั้นเข้าร่วมเนื่องจากเป็นบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องจัดเพื่อพัฒนาทีมงานและระบบบริหารงานภายในองค์กร ส่วนลักษณะที่สองคือกลุ่มคนเข้าร่วมเพราะต้องการพัฒนาตนเองและระบบบริหาร อย่างไรก็ตามกลุ่มคนทั้งสองกลุ่มจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติประเภทกลุ่มคนที่เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้อย่างอิสระ (Independent action learning sets) หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยสมาชิกจัดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้นตามความต้องการของตนเอง โดยไม่ขอรับการสนับสนุนหรือการควบคุมจากองค์กรเลย

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติประเภทกลุ่มคนที่เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-facilitated sets) หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยสมาชิกจัดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นโดยผู้เรียนทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้ร่วมเรียนรู้และเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ต้องใช้ประเภทของการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทผสมผสานกัน ทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติประเภทกลุ่มคน ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้อย่างอิสระ รวมถึงเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

ประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. การแก้ไขปัญหา การลงมือปฏิบัติ (Action) จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามที่คาดหวังเมื่อไม่มีปัญหา หรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเมื่อมีปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้

ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความสามารถในการสังเกต และทบทวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (Observe and Review) เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยและเหตุต่างๆ ที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการบรรลุผล หรือเบี่ยงเบน ในขั้นตอนทบทวนนั้น การตั้งคำถาม (Questioning) ต่อกัน และเปิดใจรับฟังคำอธิบาย อย่างมีเหตุผล และเป้าหมาย เพื่อการวิเคราะห์ที่ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เห็นพ้องใน ข้อบกพร่อง หรือข้อเด่นที่เกิดขึ้น (Reflection) ซึ่งจะช่วยให้เกิดบรรยากาศร่วมมือกันคิดค้นหาวิธีการ กลยุทธ์หรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเชิงสร้างสรรค์ การตกลงร่วมกัน ถือเป็นบทเรียนของการ เรียนรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้จากความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเป็นบทเรียนในการเพิ่มพูนสติปัญญา ทักษะในงาน เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์จริงที่จะช่วยเสริมสร้างความเฉลียวฉลาด และการคิด วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่เฉียบคมมากขึ้น

2. การพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการเพิ่มสมรรถนะความสามารถขององค์กรในการเก็บ รวบรวมข้อมูล บทเรียนที่เกิดขึ้น ความรู้ที่หลากหลายและทันสมัย รวมทั้งการถ่ายทอดข้อมูลบทเรียน และความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรให้ทุกส่วนประกอบสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิถีปฏิบัติให้เหมาะสม รวดเร็วเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ การเรียนรู้ขององค์กรจะต้องรวดเร็ว และต่อเนื่อง

3. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถยกระดับ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อทีม ต่อ องค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นการพัฒนาตนเองที่ ยั่งยืน และต่อเนื่องจะต้องเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง พร้อมกับมีโอกาสได้คิดสะท้อนกลับสิ่งต่างๆ ที่ เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง และมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง ซึ่งมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ จะช่วยกระตุ้นผลักดันผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อไป คือ

1) มีการคิดสะท้อนกลับเชิงวิเคราะห์จริงจัง โดยไม่เข้าข้างตนเองในกิจกรรมที่ทำลง ไป (วิเคราะห์อย่างเป็นธรรม)

2) มีการสอบถามหาข้อมูล ข้อคิดเห็นจากผู้อื่นที่ร่วมรู้เห็น รวมทั้งการตั้งคำถามแก่ ตนเอง หรือแก่ผู้อื่นที่ร่วมในการปฏิบัติด้วย

3) มีจิตใจเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นตรงข้ามพร้อมมุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยน

4) มีความมุ่งหวังที่ชัดเจนในการพัฒนาความมีคุณค่าแก่ตนเอง

5) มีความสามารถในการจัดการบังคับควบคุมตนเองในการเรียนรู้ได้จริงและเข้าใจ ตนเอง

6) มีความอ่อนไหวยอมรับความเอื้ออาทรจากผู้อื่นและให้แกผู้อื่นเพื่อสัมพันธภาพที่ จะเรียนรู้ร่วมมือกัน

7) มีความสามารถและทักษะในการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

- 8) มีความกล้าเผชิญกับคำติชมความล้มเหลวจากการลงมือปฏิบัติพร้อมกับไม่มีการเสแสร้ง หรือปิดบังความล้มเหลว
- 9) มีความสามารถในการสนับสนุนช่วยเหลือ แนะนำผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้ได้ เนื่องจากได้สะท้อนความมุ่งมั่นของตนเองที่ต้องการเรียนรู้เช่นกัน
- 10) มีความสามารถในการพูดชี้แนะให้ผู้อื่นสามารถคิดวิเคราะห์ และเรียนรู้จากการลงมือทำจริง พร้อมทั้งความสามารถในการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
- 11) มีความเฉลียวฉลาด รอบคอบ และมีสำนึกที่ดีต่องาน ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อองค์กร
- 12) มีการระวังตื่นตัวและศึกษาเข้าใจตนเองอยู่เสมอไม่ผล่อหรือพลาดพลั้งโดยไม่รู้ทันการณ์ หรือไม่รู้จักการเรียนรู้ตนเองจากประสบการณ์ในงานจริงๆ ที่ได้เข้าไปมีส่วนปฏิบัติ (Action) การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และต่อเนื่องของบุคคลตั้งแต่เกิดจนกว่าจะตาย

การเรียนรู้จากการปฏิบัติกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545) ทำการพัฒนาข้าราชการแนวใหม่โดยนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลักดันให้เกิดการพัฒนาทักษะการเรียนรู้บุคลากรในองค์กร จาก On the job Training มาสู่ On the job Learning เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 3Cs ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม คือ พฤติกรรมความร่วมมือที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม (Collaboration) พฤติกรรมการสื่อสารที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม (Communication) และพฤติกรรมพันธะสัญญาที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม ของสมาชิกกลุ่ม (Commitment) รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่ม (Collaboration) คือ การเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยโดยสมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3-6 คนช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายกลุ่ม Marquardt (1999) เพิ่มเติมด้วยว่า เป็นการจัดการเรียนรู้ร่วมกันส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ (Group – learning) ถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบกลุ่มหรือการเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning) มีเป้าหมายในการพัฒนาการร่วมมือ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต Website Weblog Web board Chat room และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)

2. พฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม (Communication) หมายถึง การถ่ายทอดเรื่องราวการแลกเปลี่ยนความคิด การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นการที่บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันโดยผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์และเครื่องหมายต่างๆ

(Fiske, 1985 อ้างถึงใน ทิศนา แคมมณี, 2551) ซึ่งควรใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีข้อมูลย้อนกลับที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) โดยในกระบวนการสื่อสารแบบสองทางนี้ ต้องประกอบด้วยทักษะการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการรับฟังจะช่วยให้เข้าใจความคิดเห็นนั้นๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นประเด็นในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามที่ต้องการได้

นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นจะทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือที่ดีต่อไป โดยมีรูปแบบการสื่อสาร 6 องค์ประกอบ (ลัดดา ศุขปรีดี, 2549) ดังต่อไปนี้

- 1) ใช้คำพูดหรือเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน สั่งการ สอนงานหรือการชี้แจง
- 2) เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลที่สื่อสารและพยายามเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบคล้อยตามกัน (Complementary transaction) คือไม่ขัดแย้ง ไม่ขัดใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความพอใจในการสื่อสารเป็นอย่างมาก
- 3) การมีปฏิสัมพันธ์ต้องระมัดระวังในการสื่อสาร หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกที่อาจนำไปสู่การรับรู้ที่คลาดเคลื่อน
- 4) รับรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่รับรู้ แปลความหมาย และจดจำสิ่งที่รับรู้ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและมีมารยาทในการรับรู้โดยการให้เกียรติผู้ถ่ายทอด
- 5) สื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วยความถูกต้องและมีความเพียงพอของข้อมูล เช่น เรื่องนโยบาย การเปลี่ยนแปลงงานการให้มีส่วนร่วม สิทธิตลอดจนการยอมรับผลงานรวมทั้งการชื่นชมผลงาน ฯลฯ นอกจากนี้จะต้องเปิดช่องทาง การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรและระหว่างบุคลากรด้วยกันตลอดเวลา
- 6) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ไปในทางที่ดีด้วยการแสดงออกที่เหมาะสมในการสื่อสาร เช่น การใช้ข้อความในการยิ้มแย้มทักทาย การขอบคุณการชมเชย เป็นต้น ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกมีความสุขและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

3. พฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม (Commitment) ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความสำคัญเท่ากับการลงมือปฏิบัติ ดังนั้นจึงมีความสำคัญมากที่บุคคล/กลุ่ม (Marquardt, 1999) ทำการวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยอมรับจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ และมีความเต็มใจที่จะทำหน้าที่เพื่อเป้าหมายการทำงาน (ณัฐพร พวงไธสง, 2546) ประกอบด้วย 1) ความต่อเนื่องในการค้นหาข้อมูล

คือ การเอาจริงเอาจังที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากไม่ได้ติดตามข้อมูล (เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) 2) การสะท้อนการเรียนรู้ คือ การที่บุคลากรเห็นประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ไปใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรของตน (Marquardt, 1999) 3) การวางแผนการปฏิบัติจริง คือ การกระทำ หรือปฏิบัติกิจกรรมของบุคลากรที่กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ พัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง (ฉันทพร พวงไธสง, 2546; Marquardt, 1999)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนร่วมกันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศ 5) ผู้ประสานงาน 6) กลุ่ม 7) ปัญหา 8) โครงการ และ 9) การประเมินผล และประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอนได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร 2) การกำหนดประเด็นปัญหา 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 4) การสร้างความรู้ และพิจารณาความถูกต้องของความรู้ 5) การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานที่เป็นนวัตกรรม 7) การทดลองใช้ผลงานที่เป็นนวัตกรรม และ 8) การประเมินผลและการสรุปผล

Eskerod (2010) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารโครงการของกลุ่มผู้จัดการด้วยการเรียนรู้เรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยใช้กรณีตัวอย่างจากบริษัทให้คำปรึกษาทางด้านวิศวกรรม จุดมุ่งหมายของงานวิจัยคือเพื่อที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารโครงการกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งสมรรถนะการบริหารโครงการนั้นถือว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและมีผลต่อแผนการขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารโครงการของกลุ่มผู้จัดการได้ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยที่เหมาะสม เช่น กระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฝึกอบรมและผู้สนับสนุนการฝึกอบรม ระยะเวลาในการเรียนรู้ในแต่ละช่วงและการติดตามผล เป็นต้น

Dunton (2008) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยการใช้กรณีศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอวิธีการในการแก้ปัญหาโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เน้นการถามคำถามจากผู้สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อที่จะ

ระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อสร้างภาวะผู้นำ เพื่อสร้างทีมและเพื่อที่จะเปลี่ยนวิธีการในการค้นพบปัญหาขององค์กร วิธีการที่ใช้ในการศึกษาคือการศึกษาบุคลากรจาก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มวิศวกร กลุ่มทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารขององค์กร โดยการถามปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ละแผนกเพื่อค้นพบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ผลการวิจัยพบว่าการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการถามคำถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงขององค์กรนั้น สามารถแก้ไขปัญหาที่แท้จริงขององค์กรได้ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างทีม และสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ อีกทั้งยังสามารถช่วยสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้กับองค์กรขนาดใดหรือกลุ่มใดก็ตามที่กำลังประสบปัญหาอยู่ โดยที่ไม่ต้องอาศัยการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเมื่อผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ศุภมาศ อติไพบูลย์ (2544) ได้ศึกษาลักษณะพลวัตการเรียนรู้ ของครูในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ จากการศึกษาพลวัตการเรียนรู้ (Marquardt, 1996 กล่าวใน 1 ใน 5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้) แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ระดับการเรียนรู้ 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) ทักษะการเรียนรู้ ทั้ง 3 ด้านสอดคล้องกับตัวแปรคัตสรรด้วยกัน 3 ลักษณะคือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมของงาน และด้านความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ทั้งยังพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีพลวัตการเรียนรู้ในระดับมาก ที่พบมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ 1) ครูในโรงเรียนทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า 2) ครูมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาการสอน 3) ครูจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

Marquardt (1999) ได้อธิบายไว้ในบทความเรื่อง Action Learning and Leadership ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 7 ประการดังต่อไปนี้

1. ผู้คิดอย่างเป็นระบบ (systems thinker)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
3. ผู้สร้างนวัตกรรมและผู้กล้ายอมรับความเสี่ยง (Innovator and Risk-taker)
4. ผู้ให้บริการ (Servant and Steward)
5. ผู้ประสานงาน (Polychronic coordinator)
6. ผู้สอน, ผู้ควบคุมดูแล, ผู้สอนงานและผู้เรียน (Teacher, Mentor, Coach and Learner)
7. ผู้มีวิสัยทัศน์และผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary and Vision-builder)

Marquardt (1999) กล่าวว่า การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำนั้นถือเป็นกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความเป็น

ผู้นำโดยการสร้างโอกาสให้กับผู้เรียนในหลายลักษณะ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนถามคำถามที่นำไปสู่ความเข้าใจ การตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมและการสร้างนวัตกรรม นอกจากนั้นการมีส่วนร่วมในการสะท้อน ความคิดของตนเอง การตรวจสอบตนเอง และการนำพาตนเองไปสู่ตนเองไปสู่ปัญหานั้นถือเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการพยายามแก้ไขปัญหาขององค์กรและการมีส่วนร่วมในทีม การเรียนรู้จากการปฏิบัติช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่จำเป็นเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง การเรียนรู้จากการปฏิบัติกลายเป็นกระบวนการที่ง่ายต่อการพัฒนาตนเอง การสะท้อนตนเอง การนำพาตนเองและการตรวจสอบตนเอง ที่มีทักษะและความสะดวกสบายในการมีส่วนร่วมในการสะท้อนตนเอง ตรวจสอบตนเอง ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ถือเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21

Bunning (1997) รายงานผลการพัฒนาองค์กรของการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรระดับหัวหน้างานการผลิต จำนวน 4-8 คน เป็นระยะเวลา 6 เดือน โดยทำการประเมินผลการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ปฏิบัติการ พฤติกรรม และผลลัพธ์ ผลการศึกษาพบว่าผู้เข้าอบรมให้ความคิดเห็นและประเมินการพัฒนาว่าดีเยี่ยม 38% ดี 54% เกินกว่าที่คาดหวัง 33% ในแง่พฤติกรรม พบว่าหัวหน้างานมีแรงจูงใจที่ดีในการเรียนรู้ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและความเจริญเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีมาตรฐานและเร็วขึ้น และพบว่าให้ผลตอบแทนที่ดีแก่บริษัท ประหยัดค่าต่างๆ ในกระบวนการผลิตคิดเป็นเงินราว 1.7 ล้านปอนด์ เมื่อเทียบกับต้นทุนของการดำเนินการการเรียนรู้จากการปฏิบัติคิดเป็นเงินราว 161,300 ปอนด์

Bunning (1994), Keys (1994) and Marquardt (1999) ทำการพัฒนาผู้นำ จากการศึกษาสำรวจการใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการพัฒนาผู้บริหารของ Linkage Inc. ร่วมกับ Warren Bennis โดย Giber, Carter and Goldsmith (2000) พบว่าผู้เข้ารับการพัฒนารายงานว่า กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ประสิทธิผลสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง (73%) นอกจากนี้ยังมีผู้ผลักดันให้มีการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้กับการพัฒนานักบริหารอีกด้วย

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำได้ เนื่องจากเป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบนปัญหาการปฏิบัติงานจริง ทำให้เกิดความร่วมมือในการค้นหา ตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติจริงตามแผน มีการกระตุ้นให้เกิดปัญญาโดยการตั้งคำถาม ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลโดยการกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแบ่งปันประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของตนเอง และมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แต่ละบุคคลโดยการชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ตรงของแต่ละบุคคลนั้นมีความสำคัญและสามารถช่วยแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้

ตอนที่ 4 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication Theory)

การโน้มน้าวใจนั้นถือเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นได้รับการตอบสนอง อีกทั้งยังเป็นทักษะที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและส่งเสริมความสำเร็จให้กับหลายวิชาชีพในยุคของการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น นักการตลาด นักโฆษณา นักประชาสัมพันธ์และที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรธุรกิจ เนื่องจากการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้นจะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นปฏิบัติตามที่ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

นักวิชาการและนักการสื่อสารได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจกันมาเป็นระยะเวลายาวนานหลายศตวรรษ และได้มีการนิยามความหมายของการโน้มน้าวใจไว้มากมายดังต่อไปนี้

Aristotle นักปราชญ์ชาวกรีกอธิบายว่า การโน้มน้าวใจมีความหมายเดียวกันกับคำว่า “วาทศิลป์” (Rhetoric) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการโน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของ Aristotle ผู้โน้มน้าวใจสามารถใช้ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Ethos) จุดมุ่งใจด้านอารมณ์ (Pathos) หรือจุดมุ่งใจด้านเหตุผล (Logos) หรืออาจผสมผสานทั้ง 3 อย่างในการโน้มน้าวใจ (Borchers, 2005)

Miller and Burgoon (1973) ได้ให้คำจำกัดความว่าการโน้มน้าวใจใช้เมื่อผู้โน้มน้าวใจตั้งใจที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ได้รับการโน้มน้าวใจ

Brembeck and Howell (1976) ได้ให้คำจำกัดความว่าการโน้มน้าวใจ หมายถึง ความตั้งใจในการสื่อสารที่จะมีอิทธิพลเหนือทางเลือก

Simons (1976) ได้ให้คำจำกัดความว่าหมายถึงการสื่อสารของมนุษย์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยการเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติ

Andersen (1971) ให้นิยามการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจว่า เป็นกระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งสารพยายามจะหาปฏิกริยาตอบสนองที่เจาะจงที่เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารต้องการจากผู้รับสาร

Scheidel (1967) ได้ให้คำจำกัดความว่าการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจเป็นกิจกรรมที่ร่วมกันของผู้พูดและผู้ฟัง และเป็นกิจกรรมที่ผู้พูดพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ฟังทั้งทางวจนภาษาและอวจนภาษา

Bettinghaus (1980) ได้สรุปการโน้มน้าวใจว่า เป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนเดียวต้องการที่จะตอบสนองเฉพาะจากบุคคลคนเดียวหรือมากกว่าและมีความตั้งใจที่จะได้รับการตอบสนองผ่านการสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนหรือมากกว่า เห็นด้วยกับการให้ความร่วมมือในการสื่อสารที่พยายามจะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจและกระทำ

การโน้มน้าวใจเป็นเครื่องมือที่ใช้การเปลี่ยนแปลงสังคม แต่เรามากโต้แย้งว่ามันมีประโยชน์ในการเป็นเครื่องมือหลักที่จะแก้ปัญหาสังคมที่หลากหลาย

Bettinghaus and Cody (1987) ได้ให้คำจำกัดความว่าการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจเป็นความพยายามของบุคคลหนึ่งที่จะเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อและพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มอื่นโดยการถ่ายทอดสารบางอย่างออกไป

Reardon (1991) ได้ให้ความหมายของการโน้มน้าวใจ ซึ่งประกอบด้วย 2 ประการ คือ 1) การโน้มน้าวใจมักเป็นกิจกรรมที่คาดคิดมาก่อน ซึ่งเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจ และ 2) คุณลักษณะของการโน้มน้าวใจ คือ การรับรู้ของผู้ถูกโน้มน้าวใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายของเขา ซึ่งการกระทำดังกล่าวไม่จำเป็นต้องชัดแจ้ง แต่เพียงพอในสายตาผู้โน้มน้าวใจที่จะรองรับความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น

อรวรรณ ปิลาธนโอบาท (2546) กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) หมายถึง การสื่อสารเพื่อการจูงใจ ชี้แนะ และชักชวนให้บุคคลทำตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การศึกษาเรื่องการโน้มน้าวใจนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพยายามทำความเข้าใจ และผลักดันพฤติกรรมของผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวใจ โดยมุ่งไปที่เป้าหมาย คือ ผู้รับสาร สถานการณ์ ข่าวสาร และช่องทางการสื่อสาร

โดยสรุปการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจจึงหมายถึง การสื่อสารเพื่อจูงใจ ชี้แนะ ชักชวนให้บุคคลทำตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การศึกษาเรื่องการโน้มน้าวใจมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการที่จะพยายามทำความเข้าใจและผลักดันพฤติกรรมของผู้รับสารซึ่งมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางให้ปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการโดยผู้ส่งสารอาศัยอาศัยกระบวนการสื่อสารโดยการแสดงเหตุผลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือหรือจูงใจทางอารมณ์

ลักษณะของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจเป็นการสื่อสารที่บุคคลอย่างน้อยสองฝ่ายได้ร่วมกันสร้างผลลัพธ์ในด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยสรุปกล่าวได้ว่าลักษณะของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (Littlejohn and Jabusch, 1987)

1. การโน้มน้าวใจมีผลในการเปลี่ยนแปลงผู้มีส่วนร่วมในการสื่อสาร

การโน้มน้าวใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและค่านิยม โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่ลึกซึ้งเท่านั้น และอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราวหรือแบบคงอยู่ในระยะเวลานาน ซึ่งการทำให้อีกฝ่ายหนึ่งนั้นยอมปฏิบัติตามนั้นต้องอาศัยการสื่อสารและทักษะการโน้มน้าวใจของผู้พูดเพื่อให้การโน้มน้าวใจนั้นมีประสิทธิภาพ เช่น การที่ผู้บริหารได้พยายามกล่าวถึง

ผลการประกอบการที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและช่วยกันหาวิธีที่จะช่วยให้ผลการประกอบการนั้นเพิ่มขึ้น

2. การโน้มน้าวใจนั้นเกี่ยวข้องกับทางเลือก

โดยปกติผู้ถูกโน้มน้าวใจจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่ง และผู้โน้มน้าวใจจะพยายามชักจูงผู้ถูกโน้มน้าวใจให้ยอมรับทางเลือกที่ตนเสนอ โดยผู้โน้มน้าวใจจะต้องมั่นใจว่าการกระทำที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เกิดมาจากการถูกบีบบังคับ หากการกระทำนั้นเกิดจากการบีบบังคับ ถือว่าการกระทำนั้นมิได้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการโน้มน้าวใจ

3. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจเป็นกระบวนการ

การโน้มน้าวใจเป็นการสื่อสารแบบ Transactional หมายความว่า การส่งสารและการรับสารจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กันในการติดต่อสื่อสารในแต่ละครั้ง ผู้ส่งสารและผู้รับสารอาจมีการแลกเปลี่ยนบทบาทระหว่างกันได้ และทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกันสร้างความหมายต่อสิ่งที่สื่อสารตลอดจนรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของการสื่อสาร

4. การโน้มน้าวใจไม่สามารถแยกออกได้จากบริบท

บริบทคือสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในขณะที่สื่อสารที่เป็นปัจจัยกำหนดลักษณะรูปแบบ เนื้อหาและทิศทางการสื่อสาร ตลอดจนส่งผลกระทบต่อ การโน้มน้าวใจและการโน้มน้าวใจและบริบทจึงไม่สามารถแยกออกจากกันได้ บริบทต่างๆ เหล่านี้ประกอบด้วย 1) ภูมิหลังของผู้สื่อสาร 2) สังคมและวัฒนธรรม และ 3) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น สถานที่ และบรรยากาศแวดล้อมการสื่อสาร เป็นต้น

5. ผลของการโน้มน้าวใจมาจากหลายปัจจัย

การโน้มน้าวใจเป็นผลของปัจจัยด้านบุคคล สังคมและวัฒนธรรม แม้ว่ากลยุทธ์ของผู้โน้มน้าวใจจะมีความสำคัญต่อการทำให้ผู้รับสารเปลี่ยนแปลง แต่ไม่มีสูตรกลยุทธ์ใดที่จะรับประกันการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้โน้มน้าวใจต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ เช่น กลุ่มของผู้รับสาร เพศของผู้รับสาร หรือสังคมวัฒนธรรม เป็นต้น

6. ผู้มีส่วนร่วมในการโน้มน้าวใจต่างพึ่งพากัน

การโน้มน้าวใจมิได้เป็นเพียงการกระทำของฝ่ายหนึ่งต่ออีกฝ่ายหนึ่ง แต่ผู้มีส่วนร่วมทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น หรือเกิดผลลัพธ์ทางใดทางหนึ่งขึ้น ถึงแม้ว่าอิทธิพลของแต่ละฝ่ายจะไม่สมดุลกันก็ตาม

7. ผู้รับสารมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงตนเอง

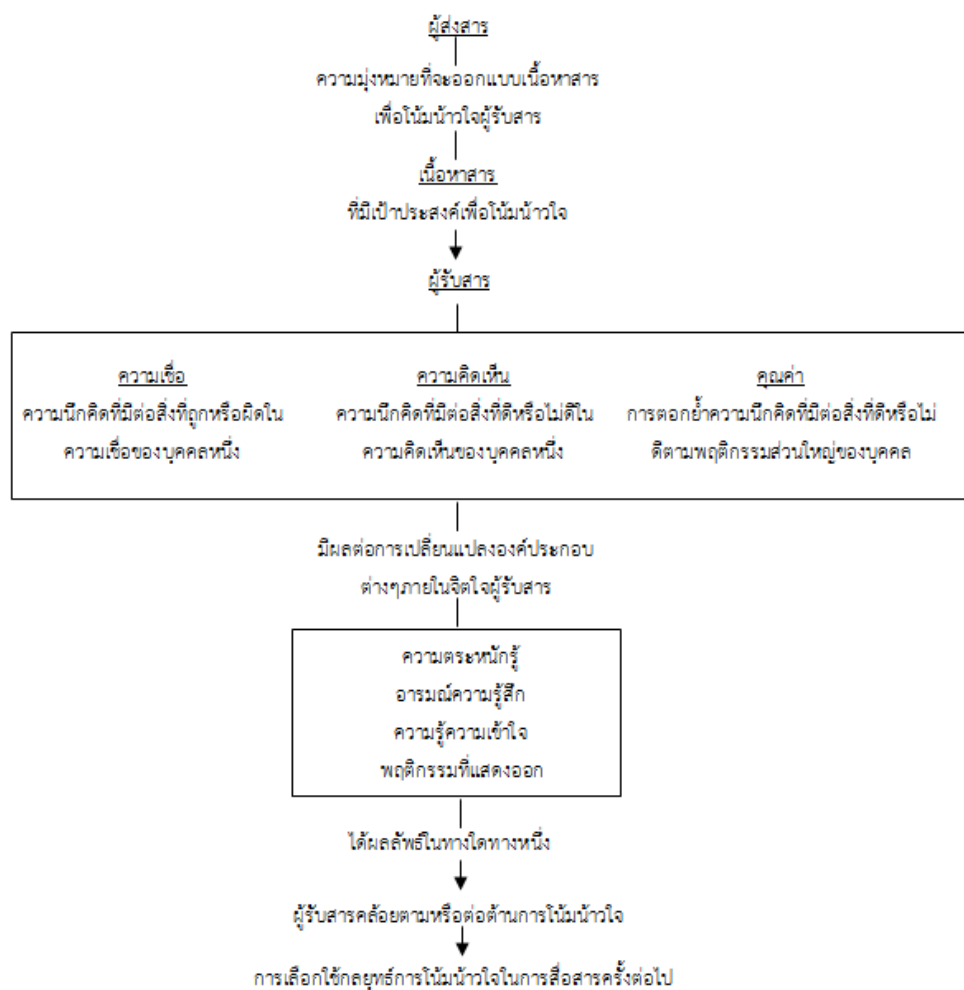
ในขณะที่ผู้โน้มน้าวใจพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้รับสาร ผู้รับสารนั้นมิได้เป็นฝ่ายตั้งรับเพียงอย่างเดียว แต่ผู้รับสารนั้นสามารถเป็นผู้โน้มน้าวใจตนเองได้ กล่าวคือ ผู้รับสารที่ไม่เปิดต่อการ

เปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าผู้โน้มน้าวใจจะใช้กลยุทธ์ใดในการโน้มน้าวใจก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของผู้รับสารจะต้องเป็นผลมาจากการประมวลข้อมูลที่ได้รับของผู้รับสารเอง

ทฤษฎีคลาสสิกกับมูลเหตุของการโน้มน้าวใจ

ทฤษฎีคลาสสิกจากสำนักต่างๆ ถูกสร้างขึ้นจากแนวคิดหลักเกี่ยวกับธรรมชาติของการโน้มน้าวใจคน (Miller and Burgoon, 1973) ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทของทฤษฎีต่างๆ ที่มีต่อความพยายามอธิบายและพยากรณ์มูลเหตุของการโน้มน้าวใจ จึงต้องเริ่มจากคำจำกัดความโดยทั่วไปของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) ที่ว่า “ความมุ่งหมายของบุคคลหนึ่งที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ ด้วยการส่งเนื้อหาสารบางอย่างเพื่อเป้าประสงค์ให้เกิดการคล้อยตาม” (Bettinghaus, 1980) คำจำกัดความดังกล่าวเป็นการให้ความหมายต่อการโน้มน้าวใจในภาพที่กว้างมากๆ ทั้งยังมีได้บ่งชี้ด้วยว่า เราจะต้องทำอะไรจึงจะโน้มน้าวใจคนได้ นอกจากนี้ยังมีอีกคำจำกัดความที่ยังคงใช้กันในการอธิบายความหมายของการโน้มน้าวใจว่า “ความตั้งใจของบุคคลหนึ่งที่มีเป้าหมายเพื่อโน้มน้าวภาวะจิตใจของบุคคลอื่นด้วยการสื่อสารภายใต้สถานการณ์ที่บุคคลที่ถูกโน้มน้าวใจยังคงมีอิสระในการตัดสินใจ” คำจำกัดความนี้มุ่งเน้นความสำคัญไปที่การเปลี่ยนแปลงในภาวะจิตใจของบุคคล แต่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารมีเสรีในความคิดซึ่งอาจไม่เกิดผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความหมายดังกล่าวยังแฝงนัยด้วยว่าการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจควรมีจรรยาบรรณในการสื่อสารมากกว่าที่จะดูคล้ายการล่อลวงสะกดจิต

ด้วยการให้ความหมายในกรอบที่กว้างเกินไปหรือแคบเกินไปต่อการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ภายหลังจึงมีการจำกัดความใหม่เพื่ออธิบายความหมายให้ชัดเจนขึ้นว่า “การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจเป็นการแสดงออกเชิงสัญลักษณ์อย่างมีจิตสำนึกของบุคคลในอันที่จะสร้าง เปลี่ยนแปลง หรือตอกย้ำ ความเชื่อ ความคิดเห็น คุณค่าและทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลอื่นรวมถึงตัวเราเองด้วย” (Burgoon, Hunsaker, and Dawson, 1994) รวมทั้งได้เสนอเป็นแบบจำลองของการสื่อสารของบุคคลเพื่อโน้มน้าวใจไว้ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของ Burgoon, Hunsaker ,and Dawson (1994)

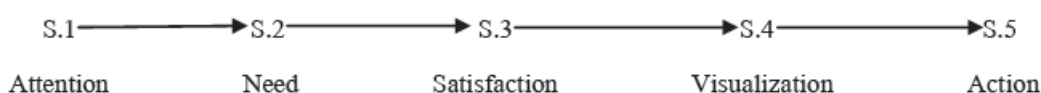
กระบวนการและวิธีของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

นักวิชาการและนักการสื่อสารได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจกันมาเป็นระยะเวลายาวนานหลายศตวรรษ และได้มีการนิยามความหมายของการโน้มน้าวใจไว้มากมายดังต่อไปนี้

ทฤษฎี The Motivated Sequence ของอลัน มอนโร (1930)

อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท (2538, อ้างจาก ปราณี นุ่มไทย 2544) กล่าวว่าในขณะที่เราพยายามโน้มน้าวใจให้ผู้ที่เราสื่อสารด้วยเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกและการกระทำนั้น จำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนและเทคนิคการโน้มน้าวใจ เพื่อก่อให้เกิดความคล้อยตามข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งจะใช้วิธีการโน้มน้าวใจตามหลักวิธีการจูงใจของอลัน มอนโร (เสรี วงษ์มณฑาและคณะ 2540) ศาสตราจารย์ด้าน

จิตวิทยา แห่ง Purdue University ในปี 1930 ได้คิดค้น Monroe's motivated sequence ซึ่งเป็นโครงสร้างการจูงใจ ภายใต้หลักจิตวิทยาการจูงใจ เป็นวิธีโน้มน้าวใจผู้รับสารโดยลำดับขั้นตอนการจูงใจ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2. 6 ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจของ Monroe (1930)

1. สร้างความสนใจ (Attention step) เป็นขั้นแรกที่สร้างความสนใจหรือเรียกความสนใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ฟัง อาจกระตุ้นด้วยการนำเสนอด้วยวิธีแปลกใหม่ ตลอดจนการสร้างความน่าเชื่อถือ หรือความศรัทธา ผู้สื่อสารจะต้องเริ่มต้นการสนทนากับผู้มุ่งหวังด้วยเรื่องทั่วไป เช่น เรื่องสภาพอากาศ เรื่องสุขภาพ เรื่องลักษณะการทำงานของผู้มุ่งหวัง หรือแม้กระทั่งเรื่องของการกิน เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและสร้างสัมพันธภาพที่ดี โดยผู้สื่อสารจะต้องวิเคราะห์ลักษณะ และอารมณ์ของผู้มุ่งหวังว่าผู้มุ่งหวังแต่ละคนมีลักษณะแบบใด

2. สร้างความต้องการ (Need Step) แสดงให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารเห็นถึงความต้องการ (Showing the need) อาจใช้วิธีนำเสนออธิบายปัญหา (describing the problem) ในรูปลักษณะที่ผู้รับสารต้องการ ผู้สื่อสารต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้มุ่งหวังเป็นอันดับแรก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ผู้สื่อสารสามารถค้นพบได้ในขั้นตอนการสร้างความสนใจ (Attention step) เมื่อทราบข้อมูลดังกล่าวแล้วจึงสามารถนำมาผนวกกับผลิตภัณฑ์ (Product) ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ฟัง

3. ตอบสนองความต้องการ (Satisfaction Step) เป็นการตอบสนองความต้องการและความพอใจแก่ผู้รับสาร (satisfying the need) โดยการชี้แนะชี้นำหรือเสนอแนวทางและวิธีแก้ปัญหาแก่ผู้รับสาร ขั้นตอนนี้ผู้สื่อสารต้องนำเสนอข้อดีหรือประโยชน์ที่ผู้มุ่งหวังจะได้รับในการเลือกสิ่งที่น่าสนใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มุ่งหวังได้อย่างไร

4. สร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น (Visualization Step) นำเสนอความคิดเห็นแนวทางให้ผู้ฟังมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น (visualizing the results) หรือเกิดภาพขึ้นในใจ เช่น หากเชื่อในสิ่งที่ผู้สื่อสารแนะนำก็จะเกิดผลดีในอนาคตต่อตัวผู้มุ่งหวังเอง และครอบครัว

5. ลงมือปฏิบัติ (Action Step) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้รับสารที่เชื่อฟังหรือลงมือปฏิบัติ (action) ตามสิ่งที่ได้ถูกโน้มน้าวใจ ซึ่งอาจใช้วิธีการกระตุ้นเรียกร้องให้กระทำหรือลงมือปฏิบัติทันที (requesting action) โดยปราศจากความลังเล

กัลยาณี ถนอมแก้ว (2556) กล่าวว่าขั้นตอนสำคัญและกลวิธีในการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1. การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้โน้มน้าวใจ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความรู้จริง มีคุณธรรมและมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีคุณธรรม การโน้มน้าวใจจึงต้องทำให้ผู้รับสารเห็นคุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นของผู้โน้มน้าวใจ เพื่อจะได้เกิดความเชื่อถือ และยินดีปฏิบัติตามด้วยตนเอง

2. การแสดงให้เห็นความหนักแน่นของเหตุผล ผู้โน้มน้าวใจจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับสารเห็นว่า เรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวมีเหตุผลหนักแน่นและมีค่าควรแก่การยอมรับอย่างแท้จริง

3. การแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดความคล้อยตามกัน ได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ตัวอย่างของความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกัน เช่น มีความนิยมเชื่อถือในสิ่งเดียวกัน มีความเคารพรักต่อบุคคลหรือสถาบันเดียวกัน มีความรังเกียจในสิ่งเดียวกัน เป็นต้น

4. การแสดงให้เห็นทางเลือกทั้งด้านดีและด้านเสีย เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้โน้มน้าวใจได้ใช้วิจารณญาณของตนเองเปรียบเทียบจนเห็นประจักษ์ว่าทางที่ชี้แนะนั้นมีด้านดีมากกว่าด้านเสีย ดังนั้นการโน้มน้าวใจก็สัมฤทธิ์ผล การโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดนึกเชื่อถือปฏิบัติตามที่ผู้โน้มน้าวใจต้องการนั้น ตามธรรมดาที่จะต้องมีการเลือกหลายทาง ในการนี้หากผู้โน้มน้าวใจแสดงแต่เฉพาะด้านดีของแนวทางที่ตนต้องการ อาจสัมฤทธิ์ผลได้ยาก ถ้าชี้ให้เห็นด้านไม่ดีด้วย เพื่อให้ผู้ถูกโน้มน้าวใจมีโอกาสใช้วิจารณญาณของตนเองเปรียบเทียบจนประจักษ์ว่าทางที่ชี้แนะนั้นด้านดีมีมากกว่า เช่นนี้แล้วก็จะทำให้การโน้มน้าวใจสัมฤทธิ์ผลได้

5. การเร้าให้เกิดอารมณ์อย่างแรงกล้า ไม่ว่าจะด้วยความดีใจ เสียใจ โกรธแค้น กังวล หวาดกลัว ฯลฯ จะทำให้มนุษย์ขาดเหตุผล ขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ ยอมคล้อยตามผู้โน้มน้าวใจได้ง่าย

6. การสร้างความหรรษาแก่ผู้รับสาร การโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความหรรษา ผู้โน้มน้าวใจอาจใช้วิธีการพูดที่เล่นที่จริงบ้าง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศที่ตึงเครียด ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับโอกาสสถานที่ และอัธยาศัยของบุคคลประกอบกันจึงจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การโน้มน้าวใจในเรื่องบางเรื่อง หากจริงจังมากเกินไป การโน้มน้าวใจจะไม่ได้ผล แต่ถ้าใช้วิธีการแบบที่เล่นที่จริงหรือใช้อารมณ์ขันบ้าง อาจได้ผลดีเพราะเปลี่ยนบรรยากาศที่เคร่งเครียดให้เป็นบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ทำให้ผู้รับสารเปลี่ยนสภาพอารมณ์จากการต่อต้านมาเป็นความรู้สึกกลางๆ พร้อมทั้งจะคล้อยตามได้

Conger (2008) อาจารย์สอนวิชาพฤติกรรมองค์กร แห่งมหาวิทยาลัย University of Southern California กล่าวว่าขั้นตอนสำคัญของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ - เนื่องจากการทำงานในสถานที่ทำงานนั้น ความน่าเชื่อถือมาจากความเชี่ยวชาญและความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ผู้รับสารมักพิจารณาสารจากตัวผู้ส่งสารและความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ของผู้ส่งสาร ผู้รับสารจะยอมรับสารได้อย่างง่ายดายหากตัวผู้ส่งสารนั้นมีประวัติในการทำงานหรือสามารถพิสูจน์ให้ผู้รับสารเชื่อได้ว่าผู้ส่งสารนั้นมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี

2. การอธิบายให้เป้าหมายของสิ่งที่ต้องการโน้มน้าวใจเป็นสิ่งเดียวกันกับที่ผู้ฟังต้องการ - ผู้โน้มน้าวใจจะต้องแสดงและอธิบายให้เห็นได้ว่าสิ่งที่ผู้โน้มน้าวใจต้องการนั้นจะเป็นผลดีต่อผู้รับสารอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายนั้นตรงกันและการปฏิบัติตามจะก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย

3. ใช้ภาษาที่น่าสนใจและหลักฐานที่น่าเชื่อถือในการโน้มน้าวใจ เช่น การเปรียบเทียบ การยกตัวอย่าง การใช้ภาษาที่ดึงดูดและเป็นกันเองกับผู้รับสาร เป็นต้น

4. การสร้างอารมณ์และความรู้สึกให้กับผู้ฟังหรือผู้รับสาร ถึงแม้ว่าการโน้มน้าวใจจะใช้การใช้หลักฐานและเหตุผลเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามการสร้างอารมณ์ร่วมให้กับผู้รับสารก็สามารถช่วยให้ผู้รับสารนั้นเกิดความคล้อยตามได้อย่างง่ายดายเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนการสื่อสารโน้มน้าวใจของนักวิชาการต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 ตารางสังเคราะห์ขั้นตอนการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ

การสื่อสารโน้มน้าวใจ	อรวรรณ บิลันธนโสภา	กัญญาณี ถนอมแก้ว	Jay Conger	ผู้วิจัย
การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร	✓	✓		✓
การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม	✓	✓	✓	✓
การตอบสนองความต้องการ	✓			
การสร้างภาพให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งด้านดีและด้านเสีย	✓	✓	✓	✓
การลงมือปฏิบัติ	✓			
การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้โน้มน้าวใจ		✓	✓	✓
การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน		✓	✓	✓
การสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับผู้รับสาร		✓		

จากการศึกษาขั้นตอนการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจจากนักวิชาการต่างๆ ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจออกเป็น 5 วิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ เนื่องจากการโน้มน้าวใจนั้นเริ่มต้นจากผู้ส่งสาร ดังนั้นตัวผู้ส่งสารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นปัจจัยหลักในการบ่งชี้ว่าการโน้มน้าวใจนั้นจะประสบความสำเร็จตามที่ผู้ส่งสารมุ่งหวังหรือไม่ การโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมเกิดจากผู้ส่งสารที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ นอกจากนี้ปัจจัยต่างภายในตัวผู้ส่งสารนั้นก็มีส่วนช่วยให้การโน้มน้าวใจนั้นประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน เช่น ทักษะการสื่อสารของผู้ส่งสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร อำนาจและบทบาททางสังคม สัมพันธภาพกับผู้รับสาร และลักษณะทางประชากรอื่นๆ เช่น อายุ เพศ อาชีพ เป็นต้น

2. การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ การสร้างความสนใจหรือเรียกความสนใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ฟังเป็นขั้นตอนของการสื่อสารโน้มน้าวใจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การสร้างความสนใจหรือการดึงดูดความสนใจของผู้รับสารนั้น ผู้ส่งสารอาจกระตุ้นด้วยการนำเสนอด้วยวิธีแปลกใหม่ ตลอดจนการสร้าง ความน่าเชื่อถือ หรือความศรัทธา ผู้สื่อสารอาจจะต้องเริ่มต้นการสนทนากับผู้มุ่งหวังด้วยเรื่องทั่วไป เช่น เรื่องสภาพอากาศ เรื่องสุขภาพ เรื่องลักษณะการทำงานของผู้มุ่งหวัง หรือแม้กระทั่งเรื่องของการกิน เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและสร้างสัมพันธภาพที่ดี

โดยในการสร้างความสนใจหรือการดึงดูดนั้น ผู้สื่อสารจะต้องวิเคราะห์ลักษณะและอารมณ์ของผู้มุ่งหวังว่าผู้มุ่งหวังแต่ละคนมีลักษณะแบบใด

3. การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความต้องการและความสำคัญของสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังพยายามชักจูง ผู้ส่งสารอาจใช้วิธีนำเสนออธิบายสิ่งที่ต้องการสื่อสารในลักษณะที่ผู้รับสารต้องการหรือสามารถเข้าใจได้อย่างง่ายดาย โดยที่ผู้ส่งสารต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้มุ่งหวังเป็นอันดับแรก นอกจากนั้นการแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารหรือการทำให้รู้สึกว่าคุณส่งสารนั้นเป็นพวกเดียวกันกับผู้รับสารนั้น ย่อมทำให้เกิดความคล้อยตามกันได้ง่ายขึ้น ถึงแม้ว่าการโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพนั้นจะการใช้หลักฐานและเหตุผลเป็นส่วนใหญ่ในการโน้มน้าวใจ อย่างไรก็ตามการสร้างอารมณ์ร่วมให้กับผู้รับสารก็สามารถช่วยให้ผู้รับสารนั้นเกิดความคล้อยตามได้อย่างง่ายดายเช่นเดียวกัน

4. การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน การแสดงให้เห็นถึงการให้เหตุผลในการโน้มน้าวใจถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการโน้มน้าวใจหรือชักจูงใจผู้อื่น ผู้โน้มน้าวจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับสารยอมรับได้ว่าเรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวมีเหตุผลหนักแน่น และมีค่าควรแก่การยอมรับอย่างแท้จริง เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่รู้จักใช้เหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลยิ่งมีปัญญาสูง ยิ่งคล้อยตามคำโน้มน้าวใจอันขาดเหตุผลของบุคคลอื่นได้ยาก เพราะฉะนั้นเพื่อให้การโน้มน้าวประสบความสำเร็จการใช้เหตุผลและหลักฐานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การใช้เหตุผลและหลักฐานอาจทำได้หลายประการ เช่น การชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงด้วยการใช้หลักฐาน การแบ่งปันประสบการณ์ในอดีต การแสดงถึงสถิติในเรื่องนั้นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ในการโน้มน้าวใจนั้น การใช้ภาษาที่นำเสนอใจก็สามารถช่วยให้การโน้มน้าวใจเกิดผลมากยิ่งขึ้นเช่นเดียวกัน เช่น การเปรียบเทียบ การยกตัวอย่าง การใช้ภาษาที่ดึงดูดและเป็นกันเองกับผู้รับสาร เป็นต้น

5. การสร้างภาพให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น การโน้มน้าวใจโดยการนำเสนอข้อมูลทำให้ผู้รับสารสามารถมองเห็นหรือจินตนาการถึงผลที่จะเกิดขึ้นหรือเกิดภาพขึ้นในใจทั้งด้านดีและด้านเสียนั้นสามารถทำให้การโน้มน้าวใจเป็นไปได้อย่างง่ายดายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น หากผู้รับสารมองเห็นภาพของการโน้มน้าวใจนั้นและเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารแนะนำว่าจะเกิดผลดีในอนาคตต่อตัวผู้รับสาร ต่อแผนกหรือฝ่ายของตน ต่อองค์กร หรือต่อครอบครัวนั้น จะทำให้ผู้รับสารเกิดการยอมรับในตัวสารนั้นง่ายขึ้น ในทางกลับกันหากผู้ส่งสารสามารถชี้ให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นต่อตัวผู้รับสาร หากไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำ ก็จะทำให้ผู้รับสารเกิดความหวาดกลัวหากไม่ปฏิบัติตามและยินดีที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้ส่งสารพยายามชักจูงได้อย่างง่ายดายเช่นเดียวกัน

การพิจารณาผลของการโน้มน้าวใจ

การโน้มน้าวใจจะเกิดผลหรือไม่พิจารณาจากความสำเร็จว่าพฤติกรรมของบุคคลที่โน้มน้าวใจนั้นมีการแสดงออกตามที่ต้องการหรือไม่ เรามีเกณฑ์ 3 ประการสำหรับใช้ในการตัดสินความสำเร็จของสภาพการณ์สื่อสารโน้มน้าวใจ ดังนี้

1. ความสอดคล้องกันระหว่างเจตนาของผู้ส่งสารและพฤติกรรมของผู้รับสาร
2. ระดับของความสอดคล้องระหว่างเจตนาของผู้ส่งสารและพฤติกรรมของผู้รับสารที่ตามมา
3. ระดับของความยากของการสื่อสารของผู้ส่งสาร

ในประการแรก การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจถือได้ว่าเป็นความสำเร็จเมื่อมีความสอดคล้องกันระหว่างเจตนาของผู้ส่งสารและพฤติกรรมของผู้รับสาร ในกรณีถ้ามีการสื่อสารไปสู่ผู้รับสารในรูปแบบต่างๆ การตอบสนองของผู้รับสารจะเกิดขึ้นทันทีหรือมีการเว้นช่วงค่อยๆ ทอยตอบรับ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผลของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจไม่สามารถวัดได้ในฉับพลันหรือในช่วงเวลาสั้นและเจตนาของผู้ส่งสารรวมทั้งพฤติกรรมของผู้รับสารก็ไม่ควรจะเป็นเกณฑ์เพียงประการเดียวที่ใช้ตัดสินสัมฤทธิ์ผลของการโน้มน้าวใจ

ประการที่สอง ระดับความสอดคล้องระหว่างเจตนาของผู้ส่งสารและพฤติกรรมของผู้รับสารที่ตามมาเป็นเกณฑ์อีกประการหนึ่งที่ใช้วัดสัมฤทธิ์ผลของการโน้มน้าวใจของสารปกติของผู้รับสารได้ฟังสาร อาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีเกณฑ์การวัดความสัมฤทธิ์ผลอย่างไร ในปลายด้านหนึ่งอาจจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ แต่ในปลายอีกด้านหนึ่ง คือ การตัดสินใจของผู้รับสารที่จะมีพฤติกรรมตามที่ผู้ส่งสารต้องการ โดยทั่วไปแล้วผลลัพธ์ของการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจจะอยู่ระหว่างสองปลายนี้

ประการที่สาม ระดับความยากของการสื่อสารของผู้ส่งสาร เป็นเกณฑ์อีกประการหนึ่งในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลว เช่น การโน้มน้าวใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าที่มีราคาถูกลงยอมทำได้ง่ายกว่าการโน้มน้าวใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าที่มีราคาแพง หรือแม้แต่การโน้มน้าวใจในสิ่งที่ผู้บริโภครู้สึกไม่ดีก็ยอมยากกว่าการโน้มน้าวใจในสิ่งที่ผู้บริโภคยังไม่เคยรับรู้หรือรู้สึกดีกับสิ่งๆ นั้น

Hovland and Janis (1953) เสนอแนะว่าผลของการโน้มน้าวใจนั้นจะพิจารณาได้ว่ามีต้นตอมาจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้และสำนึก การเปลี่ยนแปลงความรู้ และการเปลี่ยนแปลงการกระทำ โดยสรุปผลของการโน้มน้าวใจ สังเกตได้ 3 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในการรู้และสำนึก
2. การเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ความรู้สึกซึ่งมีวิธีการตรวจสอบในสรีรวิทยา
3. การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม

การรู้และสำนึก อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรมไม่สามารถแยกออกจากกันและกันเป็นแต่ ละประเภทได้อย่างชัดเจน เมื่อมีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวให้เกิดขึ้น ผลจากการโน้มน้าวใจมักจะเกิดขึ้น รวมกัน Hovland and Janis (1953) มีสมมติฐานว่า การเปลี่ยนแปลงในการรู้และสำนึก ความรู้สึก และพฤติกรรมหรือการทำจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนทัศนคติ อย่างไรก็ตาม การที่เรา มีทัศนคติในทางบวก หรือทางลบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้เป็นเครื่องประกันเสมอไปว่า เราต้องมีพฤติกรรม ตามนั้นด้วย มีตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน

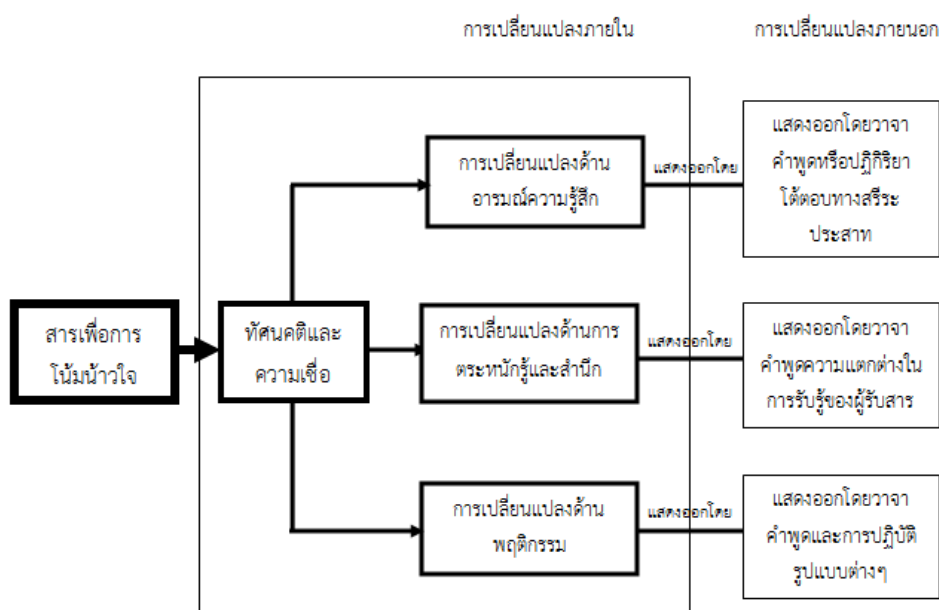
1. การเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้และจิตสำนึก (Concept, Awareness) หรือการ เปลี่ยนแปลงความคิดรวบยอด ความเชื่อที่เรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คุณค่าที่เราให้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือ ความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่งและโลกทัศน์รอบตัวเรา ปกติการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้และสำนึก แสดงออกให้เห็นได้ทางวาจาซึ่งผู้รับสารแสดงออกมาหลังจากที่ได้รับฟังสารโน้มน้าวใจไปแล้ว อย่างไรก็ตาม การที่ทัศนคติเปลี่ยนแปลงในการรู้ ความคิดรวบยอดหรือโลกทัศน์อาจจะไม่เกิดขึ้นในทันที แต่จะเกิดเพราะ ไปได้ข้อมูลเพิ่มขึ้นจากการพูดคุย หลังจากนั้นเราอาจสังเกตได้ว่าผู้ส่งสารที่โน้มน้าวใจอาจจะไม่ สามารถทำให้ผู้รับสารถึงขั้นลงมือปฏิบัติได้ แต่อาจทำให้ผู้รับสารเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้และ จิตสำนึก ความคิดรวบยอดหรือการรับรู้ได้และการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ก็พื้นฐานในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภายภาคหน้าเมื่อได้รับสารโน้มน้าวใจต่อไป

2. การเปลี่ยนแปลงอารมณ์ความรู้สึก (Affection) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกได้โดย การหัวเราะ ร้องไห้ ขนหัวลุก ฯลฯ ซึ่งสังเกตและวัดการโต้ตอบจากวาจาหรืออากัปกริยาของผู้รับสาร ด้วยตนเอง

3. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการกระทำที่สามารถเห็นได้ ใน การสังเกตการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมจะสังเกตได้จากวาจาและการกระทำของผู้รับสาร

อย่างไรก็ตามไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นการรับรู้ อิทธิพลเหนือความชอบหรือการเปลี่ยนแปลงการกระทำที่ดี ทั้งหมดนี้ไม่สามารถจะแยกออกจากกัน ได้อย่างชัดเจนนัก คือในบางครั้งคนเราก็อาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากหลายสาเหตุ แต่ สิ่งที่แน่นอนก็คือการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายนั้นมีจุดเริ่มมาจากการเปลี่ยนทัศนคติของผู้รับสารในเรื่อง ใดเรื่องหนึ่ง และความยากง่ายของเรื่องที่ต้องการสื่อสารก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน นอกจากนี้ ในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงก็อาจไม่เกิดขึ้นในทันทีทันใด ต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้สื่อสารที่จะต้องวางแผนการโน้มน้าวใจอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ผลตามที่ ต้องการ

Rosenburg and Hovland (1960) ยังได้กล่าวไว้ว่าผลของการโน้มน้าวใจจะรวมทัศนคติ ความเชื่อไว้เมื่อมีการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้รับสารและเกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน การตระหนักรู้และสำนึก การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม



ภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อ ทัศนคติและความเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก การตระหนักและการสำนึกและพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกที่เป็นผลของการโน้มน้าวใจ

องค์ประกอบของการโน้มน้าวใจ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการโน้มน้าวใจนั้นมีลักษณะที่เป็นกระบวนการ โดยการเริ่มจากผู้ส่งสารสร้างและส่งสารที่เชื่อว่าจะสามารถกระตุ้นให้ผู้รับสารตอบสนองตามเป้าหมายที่ผู้ส่งสารต้องการได้ ดังนั้นการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจจึงเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบและขั้นตอนที่เป็นระบบ

อรรถวรรณ ปิณฑน์โอวาท (2546) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจไว้ว่า การสื่อสารที่จะมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงถึงขั้นพฤติกรรมนั้น ผู้ส่งสารจะต้องมีความเข้าใจเงื่อนไขทั้งในส่วนของบุคคลและสิ่งแวดล้อมของผู้รับสารเป็นอย่างดี จึงจะสามารถสร้างสารที่มีความเหมาะสมไปยังผู้รับสารได้ ผู้ส่งสารควรคำนึงถึงองค์ประกอบขั้นพื้นฐานในการโน้มน้าวใจซึ่งมีดังนี้

1. องค์ประกอบภายในผู้รับสาร เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ อายุงานและภูมิหลัง
2. องค์ประกอบภายนอกของผู้รับสาร

2.1 ความแตกต่างภายในผู้ส่งสาร ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร อำนาจและบทบาททางสังคม สัมพันธภาพกับผู้รับสาร และลักษณะทางประชากรอื่นๆ เช่น อายุ เพศ อาชีพ

2.2 ความแตกต่างภายในสาร สารแต่ละชิ้นจะมีความน่าโน้มน้าวใจในระดับที่แตกต่างกัน การพูดหรือการเขียนมีความโน้มน้าวใจไม่เหมือนกัน ความแตกต่างในหัวข้อหรือเนื้อหาของสาร ลักษณะการโน้มน้าวใจที่ใช้ การเรียบเรียงสาร ข้อโต้แย้งที่ใช้ ภาษา ตลอดจนลักษณะของท่วงทำนองลีลา

2.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การค้นหาและทำความเข้าใจสภาพสังคมที่เป็นอยู่ ทั้งสภาพทางประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่ทำการสื่อสาร

2.4 ความแตกต่างของสื่อ ความน่าไว้วางใจของสารจะแตกต่างกันเมื่อเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เปรียบเทียบกับการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

นอกจากนี้ Gass and Seiter (1999) ได้กล่าวว่าการโน้มน้าวใจครอบคลุมถึงองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้ คือ

1. เจตนาของผู้ส่งสาร

การโน้มน้าวใจส่วนใหญ่ ผู้ส่งสารโน้มน้าวใจจะทำการสื่อสารโน้มน้าวใจโดยมีเจตนา (Intentionality) กล่าวคือ มีวัตถุประสงค์ว่าจะโน้มน้าวใจใครและโน้มน้าวใจไปเพื่ออะไร แต่บางครั้งการโน้มน้าวใจอาจเกิดขึ้นโดยผู้ส่งสารไม่มีเจตนาได้ (Unintentionality) ยกตัวอย่างเช่น ผู้ตามมักได้รับอิทธิพลทางความคิดและพฤติกรรมจากผู้นำ ทั้งๆ ที่บางครั้งตัวผู้นำเองอาจเองไม่ได้มีเจตนาจะปลุกฝังผู้ตามให้เป็นไปเช่นนั้น ยิ่งไปกว่านั้นการโน้มน้าวใจยังอาจเกิดขึ้นเกินไปจากเจตนาและวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ เช่น การที่ผู้นำนั้นต้องการพูดโน้มน้าวใจให้เกิดความสามัคคีภายในทีมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผลที่ได้อาจนำมาซึ่งความรักใคร่ปรองดองกันภายในองค์กร เปรียบเสมือนเป็นบุคคลภายในครอบครัวเดียวกันด้วย ซึ่งความรักใคร่ปรองดองกันนั้นถือเป็นผลพลอยได้ที่ได้รับเกินกว่าเจตนาของผู้โน้มน้าวใจ

อย่างไรก็ตาม ในการโน้มน้าวใจแต่ละครั้งนั้น ควรจะมีการกำหนดขอบเขตเจตนาและวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารไว้ให้ชัดเจนว่าผู้ส่งสารมีความมุ่งหวังอะไร เพราะจะมีผลต่อเนื่องกับความชัดเจนในการประเมินผลของการสื่อสารโน้มน้าวใจ

2. ผลที่เกิดขึ้นจากการโน้มน้าวใจ

แม้ว่าผู้ส่งสารโน้มน้าวใจจะมุ่งหวังผลในทางที่ตนต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดให้เกิดขึ้นกับผู้รับสาร แต่ก็มี การสื่อสารโน้มน้าวใจจำนวนไม่น้อยที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากการสื่อสารโน้มน้าวใจเป็นกระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติและพฤติกรรมของผู้รับสาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก และผลของการสื่อสารโน้มน้าวใจมักไม่เกิดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นการสื่อสารทันที รวมทั้งยังมีลักษณะที่เป็นนามธรรม ยากต่อการสังเกตผล

หากต้องการจะประเมินและวัดผลว่าการสื่อสารโน้มน้าวใจที่กระทำเสร็จสิ้นไปแล้วนั้น ประสบผลสำเร็จหรือไม่ สามารถดูจากปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับสาร ว่าผู้รับสารมีปฏิกิริยาตอบสนองตรงกับเจตนาและวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารหรือไม่

ถ้าต้องการเปรียบเทียบผลสำเร็จของการสื่อสารโน้มน้าวใจหลายๆ เรื่อง จะต้องนำประเด็นความยากง่ายของเรื่องที่น่าโน้มน้าวใจแต่ละเรื่องมาพิจารณาประกอบ เช่น พนักงานขายสองคน คนหนึ่งขายรถยนต์ อีกคนหนึ่งขายเครื่องสำอาง ถ้าจะเปรียบเทียบว่าพนักงานขายคนใดประสบ

ความสำเร็จในการโน้มน้าวใจลูกค้ามากกว่ากัน จะเปรียบเทียบจากจำนวนสินค้าที่ขายและยอดขายเพียงเท่านั้นไม่ได้ เพราะรถยนต์เป็นสินค้าที่มีราคาแพงกว่าเครื่องสำอางมาก ย่อมจะมีความยากในการโน้มน้าวใจให้ลูกค้าซื้อมากกว่า เป็นต้น

3. ทางเลือกที่ผู้ส่งสารมีให้แก่ผู้รับสาร

ความหลากหลายของทางเลือกที่ผู้ส่งสารมีให้แก่ผู้รับสาร และการที่ผู้รับสารมีอิสระในการที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นๆ เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งของการโน้มน้าวใจ ซึ่งองค์ประกอบข้อนี้จะแยกการโน้มน้าวใจออกจากการบีบบังคับให้ผู้อื่นทำตาม การสื่อสารโน้มน้าวใจจะมีทางเลือกอย่างน้อยสองทางขึ้นไป และนอกจากจะพิจารณาจากความหลากหลายของทางเลือกแล้ว ยังจะต้องพิจารณาจากการให้อิสระแก่ผู้รับสารที่จะเลือกด้วย หากผู้ส่งสารเสนอให้ทางเลือกแก่ผู้รับสาร แม้จะมีทางเลือกหลากหลาย แต่ถ้าผู้รับสารไม่อยากจะเลือกเลยสักทาง แล้วถูกบังคับให้ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ย่อมจะไม่เป็นการสื่อสารโน้มน้าวใจ การสื่อสารโน้มน้าวใจจะต้องให้อิสระแก่ผู้รับสารที่จะปฏิเสธสารโน้มน้าวใจด้วย

มีการยอมรับกันในหมู่นักวิชาการสื่อสาร (Gass and Seiter, 1999) ว่าในการสื่อสารโน้มน้าวใจนั้น บางครั้งอาจจะมีการผลักดันให้ผู้รับสารยอมรับสารโน้มน้าวใจ ด้วยวิธีการที่ดูเหมือนเป็นการบังคับ เช่น การใช้อำนาจที่เหนือกว่า และใช้อิทธิพลกลุ่มเป็นกลยุทธ์และเทคนิค เพื่อสร้างผลสำเร็จในการสื่อสารโน้มน้าวใจได้ เช่น การที่ผู้นำพยายามโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเจตนาธรรมของตน จนในที่สุดผู้ใต้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องปฏิบัติตาม แต่การปฏิบัติตามนั้นมิได้เกิดจากการโน้มน้าวใจนั้น เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชานั้นเอง

4. การใช้สัญลักษณ์สื่อความหมายในสารโน้มน้าวใจ

โดยทั่วไปในการสื่อสารโน้มน้าวใจย่อมใช้ภาษาเป็นเครื่องมือ ภาษาในที่นี้ไม่ได้ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน วจนภาษา อวจนภาษา ภาษาท่าทาง หรือแม้แต่รูปภาพ สัญลักษณ์ต่างๆ ที่สามารถสื่อความหมายตามที่คุณส่งสารโน้มน้าวใจต้องการไปยังผู้รับสาร

Rank (2004) นักภาษาศาสตร์ ได้ทำวิจัยและวิเคราะห์สารโน้มน้าวใจในงานโฆษณาและประชาสัมพันธ์จำนวนหลายพันชิ้น แล้วสรุปผลการวิจัยไว้ว่า ผู้ส่งสารโน้มน้าวใจจะใช้กลยุทธ์ในการสร้างสารโน้มน้าวใจ 2 แบบ ได้แก่ การขยายหรือเน้นสารโน้มน้าวใจ (intensify) และการลดบทบาทสารโน้มน้าวใจ (Downplay)

การขยายหรือเน้นสารโน้มน้าวใจ คือ การขยายข้อดีและข้อได้เปรียบของฝ่ายผู้ส่งสารโน้มน้าวใจลงในเนื้อหาสารโน้มน้าวใจ ในขณะที่เดียวกันก็ขยายข้อด้อยและข้อเสียเปรียบของฝ่ายคู่แข่งที่เป็นศัตรูหรือฝ่ายตรงข้ามกับการโน้มน้าวใจของผู้ส่งสาร โดยเสนอเนื้อหาสารโน้มน้าวใจนั้นซ้ำๆ (Repetition) การเชื่อมโยงสาร (Association) เข้ากับลักษณะดีอื่นๆ ที่จะมีผลต่อการโน้มน้าวใจ และการจัดองค์ประกอบในสาร (Composition) ให้น่าโน้มน้าวใจ

ส่วนการลดบทสารโน้มน้าวใจ คือ การลดข้อดีและข้อได้เปรียบของคู่แข่งรวมทั้งลดข้อด้อย และข้อเสียเปรียบของตนเองลงในสารโน้มน้าวใจ โดยไม่นำเสนอ (Omission) ข้อดีของคู่แข่งและไม่นำเสนอข้อเสียของฝ่ายตน การหักเหและเบี่ยงเบนความสนใจ (Diversion) ของผู้รับสารออกจากเรื่องที่ดีของคู่แข่งและเรื่องที่ไม่ดีของฝ่ายตน รวมทั้งการสร้าง ความสับสน (Confusion) ในข้อดีเด่นของคู่แข่งและข้อเสียของฝ่ายตน

5. การโน้มน้าวใจเป็นกิจกรรมของมนุษย์

องค์ประกอบสุดท้ายของการสื่อสารโน้มน้าวใจ คือ การสื่อสารโน้มน้าวใจจะไม่นับรวมถึงการโน้มน้าวใจสิ่งอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์ หรือการสื่อสารโน้มน้าวใจจะเป็นกระบวนการสื่อสารของมนุษย์เท่านั้น ซึ่งการสื่อสารโน้มน้าวใจสามารถเกิดขึ้นได้ภายในตัวบุคคลคนเดียว ซึ่งเรียกว่าการสื่อสารโน้มน้าวใจตนเองหรือจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลกับบุคคล การสื่อสารโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การสื่อสารโน้มน้าวใจระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม หรือการสื่อสารโน้มน้าวใจระหว่างกลุ่มกับบุคคลก็ตาม การสื่อสารโน้มน้าวใจจะได้รับอิทธิพลจากสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งบริบทแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งสารและผู้รับสารโน้มน้าวใจนั้นด้วยเสมอ

จากการที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการโน้มน้าวใจของนักวิชาการทั้ง 2 ท่านด้านบนแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบของการโน้มน้าวใจเพื่อให้ความเข้าใจง่ายขึ้นและเหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยชิ้นนี้ และแบ่งองค์ประกอบของการโน้มน้าวใจออกเป็น 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1: ผู้ส่งสารในการโน้มน้าวใจ (Persuasive Sender)

เนื่องจากการโน้มน้าวใจนั้นเริ่มต้นจากผู้ส่งสาร ดังนั้นตัวผู้ส่งสารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ และเป็นปัจจัยหลักในการบ่งชี้ว่าการโน้มน้าวใจนั้นจะประสบความสำเร็จตามที่ผู้ส่งสารมุ่งหวังหรือไม่ การโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมเกิดจากผู้ส่งสารที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ นอกจากนี้ปัจจัยต่างภายในตัวผู้ส่งสารนั้นก็มีส่วนช่วยให้การโน้มน้าวใจนั้นประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน เช่น ทักษะการสื่อสารของผู้ส่งสาร ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร อำนาจและบทบาททางสังคม สัมพันธภาพกับผู้รับสาร และลักษณะทางประชากรอื่นๆ เช่น อายุ เพศ อาชีพ เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้ส่งสารโน้มน้าวใจ

ผู้ส่งสารในการโน้มน้าวใจนั้นครอบคลุมถึงบุคคล องค์กรและสถาบัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดผลของการโน้มน้าวใจ ผู้พูดนั้นมีความสำคัญมากพอๆกับสาร เนื่องจากเป็นผู้สร้างสรรค์และถ่ายทอดสาร คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ส่งสารจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสาร ในสถานการณ์ของการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจทั้งแบบเห็นหน้ากัน (Face to Face) หรือการถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ผู้รับสารจะรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ส่งสารจากบุคลิกลักษณะ สารที่นำเสนอ สไตล การพูด รูปลักษณ์ภายนอก สีหน้า ท่าทาง ซึ่งการรับรู้เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาการรับสารโน้มน้าวใจ

หรือไม่ ผู้โน้มน้าวใจจึงควรศึกษาคุณลักษณะ ตลอดจนปัจจัยที่จะส่งผลทางบวกต่อการโน้มน้าวใจ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ด้านผู้ส่งสารได้เหมาะสมกับลักษณะของผู้รับสารและหัวข้อของการโน้มน้าวใจ สำหรับคุณลักษณะสำคัญของผู้ส่งสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้นมีด้วยกัน 4 คุณลักษณะดังนี้ คือ (ณัฐชัชฎา วิจิตรจามรี, 2556)

1. เป็นผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของผู้ส่งสารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จในการโน้มน้าวใจ อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2546) กล่าวถึงความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารว่าได้มีการศึกษาโดยนักวิชาการสื่อสารที่สำคัญหลายคน บุคลิกของผู้พูดเป็นสาเหตุสำคัญของการโน้มน้าวใจโดยการพูด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ฟังไม่รู้จักจริงในเรื่องที่ฟังหรือความเห็นถูกแบ่งแยก เมื่อนั้นผู้พูดมีความหมายมาก การโน้มน้าวใจด้วยบุคลิกมาจากเหตุ 3 ประการคือ

- 1) ผู้พูดต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาลึกซึ้ง มีไหวพริบ เขาว์ปัญญาและวิจารณ์ญาณที่ดี (Intelligence)
- 2) ผู้พูดต้องแสดงให้เห็นว่ามีความปรารถนาดีต่อผู้ฟัง มีความตั้งใจจริงที่จะรักษาผลประโยชน์ให้ (Good will)
- 3) ผู้พูดต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีนิสัยดี มั่นอยู่ในศีลธรรม (Good Character) คือ เป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าหาญ ยับยั้งชั่งใจ เมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เสรีนิยม สุขุม รอบคอบ พูดจริง ทำจริง รักษาคำพูด

อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท (2546) กล่าวว่าผู้ส่งสารจะต้องมีคุณลักษณะหลายประการในการดำเนินการสื่อสาร ซึ่งพอจะสรุปคำแนะนำวิธีการที่จะทำการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น (อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท, 2546) ดังนี้

- 1) ผู้ส่งสารควรจะใช้การแนะนำตนเองให้เป็นประโยชน์ในการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้รับสาร อย่างเช่นในเรื่องของความน่าไว้วางใจ ความสามารถหรือความกระตือรือร้นที่มี
- 2) ผู้ส่งสารที่ต้องการจะเป็นผู้โน้มน้าวใจที่ดี จะต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ทำประจำวัน ไม่ใช่เฉพาะแต่เวลาที่ต้องการทำการสื่อสารเท่านั้น
- 3) หากผู้ส่งสารเป็นบุคคลซึ่งมีบทบาทอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่มีอยู่ เช่น เป็นนักธุรกิจและขณะเดียวกันก็เป็นวิทยากรเผยแพร่ธรรมะ ผู้ส่งสารจะต้องระมัดระวังให้ผู้รับสารเกิดความสับสนในบทบาทของผู้ส่งสารที่เป็นคนคนเดียว
- 4) ผู้ส่งสารจะต้องไม่มองข้ามความสำคัญของผู้นำความคิดเห็นในสังคมนั้นและถ้าหากผู้ส่งสารสามารถเป็นผู้นำความคิดเห็นได้ด้วยตนเองก็จะเป็นการดีมาก
- 5) ในเรื่องของความคล้ายคลึงกันในทัศนคติ ผู้ส่งสารอาจเรียนรู้ทัศนคติของกลุ่มชนนั้นได้จากกลุ่มต่างๆ และพยายามแสดงตนว่ามีทัศนคติที่คล้ายคลึงกันกับกลุ่มนั้นๆ

- 6) ผู้ส่งสารสามารถอ้างถึงผู้มีอำนาจหน้าที่สำหรับผู้ฟัง เพื่อเป็นประโยชน์ในการสนับสนุนเรื่องที่ตนพูดได้
- 7) ผู้ส่งสารจะต้องปรับให้สารของตนเข้ากับกลุ่มผู้รับสารส่วนใหญ่ได้ แต่ต้องระวังไม่ให้เปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองจากผู้โน้มน้าวใจมาเป็นผู้ถูกโน้มน้าวใจ โดยกลุ่มผู้ฟังของตนเองเพียงเพื่อจะเอาใจผู้รับสารโดยลืมหลักการของตนเองเสียหมด

Hoveland (อ้างถึงใน Bettinghaus and Cody, 1994) อธิบายว่าความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารมาจากปัจจัย 2 ด้าน คือ

- 1) ความชำนาญ (Expertise) ได้แก่ การมีความรู้ การผ่านการฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์ในหัวข้อที่กำลังโน้มน้าวใจ

- 2) ความไว้วางใจ (Trustworthiness) ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความสุภาพ ความไม่เห็นแก่ตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์และความมีจริยธรรม

Shimp (1979) ได้กล่าวว่าความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (Source Credibility) คือชุดของการรับรู้ที่ผู้รับสารมีต่อผู้ส่งสาร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 มิติ ดังนี้ คือ

- 1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึงการที่ผู้รับสารประเมินว่า ผู้ส่งสารมีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะและมีความชำนาญทั้งยังมีความสามารถในการสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

- 2) ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่าผู้ส่งสารมีความซื่อตรง อบอุ่นเมื่อได้ใกล้ชิดหรือสื่อสารด้วย

- 3) ความคล่องแคล่ว (Dynamic) หมายถึง การที่ผู้รับสารประเมินว่าผู้ส่งสารมีลักษณะกระตือรือร้น มีการตื่นตัว และมีความรวดเร็ว เป็นต้น

- 4) ความมีศักยภาพ (Potential) หมายถึงรวมถึงปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านรูปร่างที่สง่างาม ภายนอก น้ำเสียง ตลอดจนการมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นต้น

2. การเป็นที่ชื่นชอบของผู้รับสาร การเป็นที่ชื่นชอบของผู้รับสารถึงแม้ว่าจะดูเหมือนเป็นคุณลักษณะที่ไม่น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญของการโน้มน้าวใจ แต่มีความเป็นไปได้เช่นกันที่เราชื่นชอบนั้นสามารถเปลี่ยนทัศนคติของเราได้ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ความรู้สึกดีต่อคนที่เราชื่นชอบถูกถ่ายทอดไปยังสารที่เขากำลังพยายามส่งหาเรา และช่วยให้เรามีความคิดเห็นทางบวกต่อสารไปด้วยเช่นเดียวกัน ดังที่เราจะเห็นได้ว่าการที่ผู้จำหน่ายสินค้าพยายามที่จะใช้ดาราศิลปินที่มีความโด่งดังมานำเสนอสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนว่าผู้ส่งสารที่เป็นที่ชื่นชอบนั้นมีประสิทธิผลในการโน้มน้าวใจมากกว่าผู้ส่งสารที่ไม่เป็นที่ชื่นชอบ

3. การเป็นผู้ที่มีรูปลักษณ์และบุคลิกที่น่าดึงดูดใจ หลักฐานทางงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้ส่งสารที่มีลักษณะท่าทางดีจะถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความน่าสนใจ คนที่มี

รูปลักษณะภายนอกน่าดึงดูดใจมักเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่ว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพและแน่นอนว่ารูปลักษณะที่น่าดึงดูดใจนั้นจะ ช่วยส่งเสริมในเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารด้วยในเวลาเดียวกัน รูปลักษณะที่น่าดึงดูดใจ (Physical Attractive) นั้นมิได้จำเป็นว่าผู้ส่งสารจะต้องมีรูปร่างหน้าตาดีเพียงเท่านั้น แต่รูปลักษณะที่น่าดึงดูดใจ สามารถเสริมสร้างได้จากปัจจัยอื่นๆ เช่น การแต่งกายสะอาดสุภาพ หรือการมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นต้น มีงานวิจัยชิ้นหนึ่งได้ทำการทดลองเรื่องรูปลักษณะที่น่าดึงดูดใจของผู้ส่งสาร ผลการวิจัยพบว่านักศึกษา ที่ได้ฟังเนื้อหาเกี่ยวกับการงดอาหารที่เป็นเนื้อสัตว์ในมื้อเช้าและมื้อกลางวันในห้องอาหารของ มหาวิทยาลัยจากผู้ที่มีรูปลักษณะที่น่าดึงดูดใจแสดงความคิดเห็นด้วยมากกว่านักศึกษาที่ฟังสารจากผู้ส่ง สารที่มีรูปลักษณะไม่น่าดึงดูดใจ (Perloff, 2010)

4. การเป็นผู้นำทางความคิด ผู้ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) มักมีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจและได้รับการยอมรับจากผู้รับสาร การเป็นผู้นำทางความคิด นั้นมิได้หมายถึงการมีสถานภาพหรือตำแหน่งสูงในสังคมเพียงเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลที่มีสถานภาพ เหมือนกับผู้รับสารแต่มีอิทธิพลต่อความคิดเหมือนผู้รับสารซึ่งมีลักษณะของการมีผู้นำความคิดและ ทักษะของเขาได้รับการฟังอย่างตั้งใจและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้อื่นได้

Rogers (1969) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำทางความคิดไว้ดังนี้

- 1) ผู้นำทางความคิดเป็นผู้ที่ได้รับข้อมูลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าคนอื่น
- 2) ผู้นำทางความคิดเป็นผู้ที่สื่อสารหรือพูดคุยกับคนจำนวนมากว่า รู้จักคน มากกว่า ได้อ่าน ได้ฟังและได้เห็นสิ่งต่างๆ มากกว่าคนในกลุ่ม
- 3) ผู้นำทางความคิดมักเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่า
- 4) ผู้นำทางความคิดมักเป็นผู้ที่เปิดรับและยอมรับสิ่งใหม่

Robbins and Hunsaker (2007) ยังได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารและการโน้มน้าวใจ พบว่าสิ่งสำคัญเพื่อพัฒนาทักษะการโน้มน้าวใจของผู้ส่งสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้นมี 8 ประการด้วยกัน ดังนี้

1) สร้างความน่าเชื่อถือ โดยทั่วไปบุคคลส่วนใหญ่จะไม่ต้องการรับสารจากบุคคลที่ พวกเขาไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจ ในการส่งสารเพื่อโน้มน้าวใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นนั้น การสร้างความอบอุ่นและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้ส่งสารจะต้องทำ ให้สารที่ส่งออกไปมีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผลด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ความคิดและความ ตั้งใจของผู้ที่ส่งสารออกไปนั้นมีผลกระทบต่อผู้รับสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ใช้น้ำเสียงและคำพูดเชิงบวกอย่างชาญฉลาดและมีไหวพริบ โดยการตั้งสมมติฐาน ว่าผู้ฟังที่กำลังจะพยายามโน้มน้าวใจนั้นมีสติปัญญาและมีวุฒิภาวะสูงเพื่อเป็นการให้เกียรติผู้ฟัง ไม่มี

คำพูดและลักษณะที่แสดงให้เห็นการดูถูกผู้รับสาร ใช้คำพูดที่ทำให้เกียรติและแสดงความเคารพผู้ฟังด้วย คำพูดที่ไม่อ้อมค้อมและจริงใจ

3) สร้างการนำเสนอที่ชัดเจน ในการโน้มน้าวใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ของการโน้มน้าวใจอย่างชัดเจน เพื่อส่งผลให้การนำเสนอนั้นมีความชัดเจนและพยายามนำเสนอให้ตรงประเด็นอย่างไม่อ้อมค้อมเสมอ มีจุดยืนที่ชัดเจนในการนำเสนอความคิดของตนเอง

4) ใช้หลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือในการสนับสนุนความคิดของผู้ส่งสาร อธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่ผู้พูดกำลังอธิบายนั้นมีข้อดีอย่างไร และจะส่งผลเสียต่อผู้รับสารอย่างไรหากไม่ปฏิบัติตาม

5) ปรับความคิดและข้อเสนอแนะให้เหมาะสมกับผู้รับสาร คำนึงถึงว่าเป้าหมาย ความสนใจ ความต้องการ ความกลัวและแรงบันดาลใจของผู้รับสารคืออะไร ผู้ฟังมีความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูดมากเพียงใดและผู้ฟังมีความคิดเห็นต่อสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูดอย่างไรและเป็นไปในทางเดียวกับสิ่งที่ผู้พูดกำลังสื่อหรือไม่ ผู้ฟังมีความเห็นของตนเองเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ อยู่แล้วหรือไม่อย่างไร การคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้พูดสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจได้เป็นอย่างดี

6) ดึงดูดความสนใจส่วนบุคคลของผู้ฟัง ในการโน้มน้าวใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้พูดต้องเข้าใจว่าจะสามารถดึงดูดผู้ฟังได้ หลังจากนั้นผู้พูดต้องพยายามที่จะสมมติว่าตนเองเป็นผู้ฟังเมื่อต้องการโน้มน้าวใจ โดยส่วนใหญ่แล้วนั้นพฤติกรรมส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นได้ง่าย หากเป็นสิ่งที่ผู้ฟังมีความสนใจอยู่แล้วเป็นการส่วนตัว ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้พูดต้องทำเป็นลำดับแรกคือทำให้ผู้ฟังนั้นรู้สึกว่สิ่งที่กำลังพูดนั้นมีความสำคัญ มีประโยชน์และตรงกับความต้องการของผู้ฟังอย่างไร

7) ใช้หลักตรรกะ ถึงแม้ว่าหลักตรรกะและการโน้มน้าวใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจไม่ได้ทำให้การโน้มน้าวใจนั้นสำเร็จผลได้ในทุกกรณี แต่การพยายามโน้มน้าวใจโดยขาดหลักความจริงและหลักตรรกะนั้น การโน้มน้าวใจของผู้พูดนั้นแทบจะถูกทำลายและขาดความน่าเชื่อถือโดยสิ้นเชิง

8) สร้างการดึงดูดโดยใช้อารมณ์ การนำเสนอข้อมูลอย่างชัดเจน มีเหตุผลและมีหลักฐานสนับสนุนนั้นเพียงเท่านั้นอาจจะไม่พอเพียงให้การโน้มน้าวใจนั้นมีประสิทธิภาพได้ ผู้พูดควรดึงดูดผู้ฟังด้วยอารมณ์และความรู้สึกด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อที่จะดึงดูดผู้ฟังในด้านของอารมณ์ ผู้พูดควรเข้าใจพื้นฐานทางด้านอารมณ์ของผู้ฟังเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังสื่อสาร เข้าใจถึงความชอบ ความไม่ชอบ ความกลัว ความกังวลของผู้ฟัง เมื่อผู้พูดเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้พูดเข้าใจผู้ฟังและตระหนักได้ว่าควรจะส่งสารในลักษณะอย่างไรเพื่อให้การโน้มน้าวใจนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

องค์ประกอบที่ 2: ผู้รับสารโน้มน้าวใจ (Receiver)

ทางด้านผู้รับสารโน้มน้าวใจ โดยธรรมชาติแล้วนั้นผู้รับสารก็จะมีการเลือกรับสารและประเมินความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงได้ นอกเหนือจากผู้ส่งสารแล้วนั้น ผู้รับสารโน้มน้าวใจยังมีโอกาสได้รับอิทธิพลจากผู้รับสารและผู้ส่งสารคนอื่นๆ อีกด้วย ในการเปิดรับสารนั้นโดยส่วนใหญ่ตัวผู้รับสารเองก็จะมีการกลั่นกรอง (Screening) และทำความเข้าใจสารโน้มน้าวใจด้วยตนเองโดยจะเปิดรับอย่างตั้งใจ พยายามทำความเข้าใจและจดจำเฉพาะเนื้อหาในส่วนที่ตนสนใจ ทักษะคิดและความเชื่อเดิมของผู้รับสารจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธการโน้มน้าวใจด้วยเช่นเดียวกัน สภาวะของผู้รับสารที่มีอยู่เดิมจะประกอบด้วยความคิดเห็น ความเชื่อ และค่านิยมการเปลี่ยนแปลงสภาวะนี้จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก ความนึกคิด และส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในที่สุด

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้รับสารโน้มน้าวใจนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกัน เนื่องจากว่าในการส่งสารเพื่อให้เกิดการโน้มน้าวใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ส่งสารจะต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับสารว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร การที่ผู้รับสารคนหนึ่งๆ จะสามารถถูกโน้มน้าวใจได้นั้นอาจพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ภายในตัวผู้รับสาร ดังนี้

1.1. ลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ การศึกษา อาชีพ เนื่องจากมีผลต่อประสบการณ์ในการเรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแตกต่างกัน

1.2. ความรู้ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้รับสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะทำการสื่อสารเป็นอย่างไร

1.3. พฤติกรรมบางอย่างที่ผู้รับสารมีอยู่ก่อนได้รับอิทธิพลมาจากใคร ดังนั้นผู้รับสารของการสื่อสารจึงควรกำหนดไว้ 2 กลุ่ม คือ ผู้รับสาร ได้แก่ บุคคลที่ผู้ส่งสารต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และผู้รับสารเอง ได้แก่ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก

Miller and Williams (2004) ได้ค้นพบจากผลการวิจัยที่เปิดเผยในปี ค.ศ. 2004 ว่ามนุษย์แต่ละคนมีวิธีคิดและกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน ดังนั้นเราควรจะออกแบบหรือเลือกใช้เนื้อหาสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive message) ให้สอดคล้องกับลักษณะของผู้รับสารแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ Miller and Williams แบ่งแยกประเภทของบุคคลตามรูปแบบการตัดสินใจได้ 5 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มนักสร้างสรรค์ (Charismatic) กลุ่มนักคิด (Thinker) กลุ่มนักตั้งปริศนา (Skeptic) กลุ่มนักอนุรักษ (Follower) และ กลุ่มนักเผด็จการ (Controller) ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีอัตลักษณ์เฉพาะตัวในวิธีคิดและการตัดสินใจ อันเป็นผลให้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจจำต้องกระทำในวิถีทางที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละประเภทมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) กลุ่ม Charismatic หรือนักสร้างสรรค์ (ร้อยละ 25) Charismatic เป็นบุคคลที่สนใจใฝ่หาในความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่แตกต่าง เมื่อได้เปิดรับเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจที่บรรจุแนวคิดที่แปลกใหม่ บุคคลกลุ่มนี้มีแนวโน้มจะตอบรับอย่างรวดเร็ว แล้วแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและตื่นเต้นอย่างมาก แต่ถึงกระนั้นในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะอยู่บนพื้นฐานความสมดุลของข้อมูลเป็นสำคัญ

2) กลุ่ม Thinker หรือนักคิด (ร้อยละ 11) Thinker เป็นนักคิดผู้ที่มีกระบวนการทางความคิดที่มีระเบียบแบบแผน มีการลำดับความคิดในการพิจารณาทางเลือกต่างๆ อย่างมีเหตุมีผลก่อนการตัดสินใจ เป็นคนเฉยฉาน รักการแข่งขัน มีความสนใจใคร่รู้ในเรื่องต่างๆ อย่างลึกซึ้ง จึงต้องการข้อมูลเป็นจำนวนมากเป็นวัตถุดิบในกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด

3) กลุ่ม Skeptic หรือนักตั้งปริศนา (ร้อยละ 19) Skeptic เป็นคนช่างสงสัยและไม่ค่อยเชื่อถือข้อมูลที่ไม่วางใจกับมุมมองของตน เป็นคนที่จะเลือกเปิดรับสารเฉพาะจากแหล่งที่ตนคิดว่าน่าเชื่อถือ ด้วยความที่มีความเชื่อมั่นและภูมิใจในตัวเองมาก จนมีลักษณะที่จะไม่เปิดรับสารจากบุคคลที่ตนรู้สึกไม่เชื่อถือ และจะไม่เชื่อข้อมูลนั้นเลยแม้ว่าจะเป็นข้อมูลที่ติดต่อการตัดสินใจแต่ Skeptic เป็นคนที่มีความสามารถมองการณ์ไกลได้อย่างแม่นยำ กล้าเสี่ยงกับธุรกิจที่ตนมองเห็นโอกาสก่อนคนอื่น

4) กลุ่ม Follower หรือนักอนุรักษ (ร้อยละ 36) Follower เป็นกลุ่มที่พบมากที่สุดเป็นจำนวน 5 กลุ่ม เป็นคนที่จะตัดสินใจโดยดูจากผลสำเร็จที่เคยเกิดขึ้นแล้ว เช่น จากตัวอย่างบุคคลอื่นที่เขาเชื่อถือหรือจากที่ตนเองเคยทำสำเร็จในอดีต ไม่นิยมมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่เร่งด่วน แต่มีจิตสำนึกในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบสูง

5) กลุ่ม Controller หรือนักเผด็จการ (ร้อยละ 9) Controller เป็นกลุ่มที่มีความกลัวและความวิตกกังวลเป็นแรงผลักดันภายใน เป็นคนที่คอยระแวดระวังต่อผลเสียที่จะเกิดขึ้น จึงมีนิสัยชอบเข้าไปควบคุมมีอำนาจเบ็ดเสร็จในงานทุกๆ ส่วน จุกจิกในรายละเอียดข้อมูลต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาทุกด้านที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อีกทั้งมั่นใจในตัวเองว่าต้องการอะไร เมื่อไร เด็ดขาดและเปลี่ยนใจได้ยาก

การอภิปรายผลการศึกษาของ Miller and Williams ร่วมกับแนวคิดของทฤษฎีคลาสสิกในการโน้มน้าวใจ ทำให้เราพอจะวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่ม Skeptic กลุ่ม Follower และกลุ่ม Controller นั้นน่าจะใช้อย่างไรบ้างในกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกันบางอย่าง อาทิ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลและตัวผู้ส่งสาร ในขณะที่ Charismatic มักสนใจข้อเสนอความคิดใหม่ๆ ใช้อารมณ์ความรู้สึกในการตัดสินใจมากกว่าใช้เหตุผลในการตัดสินใจทางเลือกอย่างกลุ่ม Thinker แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริงที่พิสูจน์ได้ ก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสนับสนุนเนื้อหาสาระในการโน้มน้าวใจต่อผู้รับสารในทุกกลุ่ม ซึ่งมีผลการวิจัยล่าสุดของ Gordon (2005) ที่ทำการศึกษาแบบสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มผู้นำเสนองานมีอาชีพในวงการธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก พบว่ากลยุทธ์การโน้มน้าวใจทางธุรกิจโดยผู้นำเสนองานมีอาชีพเป็นกลยุทธ์ที่ได้ผลในการโน้มน้าวใจ

องค์ประกอบที่ 3: สารโน้มน้าวใจ (Persuasive Message)

สารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการโน้มน้าวใจ แม้ว่าผู้ส่งสารจะมีความน่าเชื่อถือ มีบุคลิกภาพที่ดี แต่ถ้าสารที่เสนอนั้นมีการจัดเรียบเรียง ใช้จุดมุ่งใจ หลักฐานหรือแสดงเหตุผลที่ไม่สอดคล้องกับหัวข้อโน้มน้าวใจหรือไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของผู้รับสาร การโน้มน้าวใจนั้นก็ยากที่จะทำให้ผู้รับสารคล้อยตามได้ องค์ประกอบของสารที่มีผลกระทบต่อ การโน้มน้าวใจ ได้แก่ เนื้อหาของสาร หน้าที่ของสารและโครงสร้างของสาร เป็นต้น

เนื้อหาของสารที่มีประสิทธิผลต่อการโน้มน้าวใจ คือ สารที่มีภาษาที่ใช้ในการสร้างความหมาย มีการเลือกใช้คำที่มีประสิทธิผลต่อการโน้มน้าวใจ รูปแบบของสารหมายถึง สื่อที่ใช้ในการถ่ายทอดสาร เช่น ปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้ากัน โทรศัพท์ วิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ หรือการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งกำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน เป็นต้น ไม่ว่าจะสื่อสารกับผู้รับสารใดๆ การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจต้องยึดหลักการนำเสนอเนื้อหาประเด็นเดียวเสมอ ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาข่าวสารที่ผู้โน้มน้าวใจต้องให้ความสำคัญมี 2 ส่วน ส่วนแรก คือ เนื้อหา ซึ่งต้องมีรายละเอียดที่ถูกต้องอย่างเพียงพอ และส่วนที่สอง คือ รูปแบบการนำเสนอ ซึ่งผู้โน้มน้าวใจต้องสามารถนำเสนอสิ่งที่จะโน้มน้าวใจได้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลุ่มผู้รับสาร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้โน้มน้าวใจต้องการเขียนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร ก็ต้องให้ผู้รับสารเห็นได้ชัดเจนถึงคุณค่าและการตอบแทนที่เขาจะได้รับตามมา แต่ถ้าเขียนเพื่อมุ่งผลักดันพฤติกรรมที่เป็นอยู่ให้เด่นชัดขึ้นก็ควรหลีกเลี่ยงการนำเสนอข้อมูลที่ขัดแย้งกับพฤติกรรมปัจจุบัน

สำหรับหน้าที่ของสารเพื่อการโน้มน้าวใจ คือ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ รสนิยม และพฤติกรรมของผู้รับสาร รวมทั้งการเปลี่ยนสถานะความสัมพันธ์ของคู่สื่อสาร

ในด้านโครงสร้างของสาร ได้แก่ การจัดเรียบเรียงความคิด หลักฐาน การจัดลำดับสาร รูปแบบของข้อโต้แย้งที่นำมาใช้ในการสร้างสาร เป็นต้น

จากเหตุผลดังกล่าวเหล่านี้ผู้ส่งสารจึงควรเรียนรู้กลยุทธ์การสร้างสารให้เหมาะสมกับการโน้มน้าวใจนั้นๆ ด้วย เช่น การเรียบเรียงสาร การจัดลำดับสาร การเสนอหลักฐาน การแสดงเหตุผล การใช้จุดมุ่งใจ ตลอดจนการใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจ เป็นต้น

การกำหนดเนื้อหาสารเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะและรูปแบบของผู้รับสาร

ในการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสารนั้นจะช่วยให้ผู้ส่งสารสามารถวิเคราะห์ผู้รับสารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และออกแบบเนื้อหาสารเพื่อโน้มน้าวใจให้สัมพันธ์กับรูปแบบและกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันของผู้รับสารทั้ง 5 กลุ่มให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหลักการออกแบบสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารในแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1) การกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจกลุ่มนักสร้างสรรค์ (Charismatic) จากการศึกษาของ Miller and Williams พบว่า Charismatic เป็นกลุ่มที่ง่ายต่อการโน้มน้าวใจด้วยแนวความคิดที่สร้างสรรค์แปลกใหม่ แสดงว่าภาวะการถูกโน้มน้าวใจน่าจะได้รับอิทธิพลน้อยจากการเรียนรู้ประสบการณ์หรือความเชื่อที่มีอยู่เดิม หากแต่ Charismatic ผู้หลงใหลในความคิดที่แปลกใหม่น่าจะมีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่า และการแสดงพฤติกรรม เมื่อเปิดรับเนื้อหาสาระที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ไปจากที่เคยรับรู้ และน่าจะมีแนวโน้มที่ปรับความสมดุลในจิตใจด้วยการคล้อยตามได้ง่ายกว่าคนกลุ่มอื่น ตามการพยากรณ์ของกลุ่มทฤษฎีการปรับสมดุล (Consistency Theories) นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Miller and Williams ยังบ่งชี้ด้วยว่า Charismatic มักชอบสื่อสารความคิดของตนด้วยรูปภาพในจินตนาการ แผนภาพ แผนภูมิ หรือการเปรียบเทียบด้วยคำพูดมากกว่าข้อมูลตัวเลขหรือข้อความบรรยาย จึงมีความเป็นไปได้ที่เนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจ Charismatic โดยใช้สารที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อม (Peripheral route) เช่น รูปภาพที่ตื่นตาน่าสนใจ หรือแผนภูมิแผนภาพจะทำให้เกิดความคล้อยตามได้มากกว่าการใช้สารที่เกี่ยวข้องโดยตรง (Central route) ตามคำอธิบายของแบบจำลองความซับซ้อนของการเปลี่ยนทัศนคติ (Elaboration Likelihood Model of Persuasion) ดังนั้นการกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจ Charismatic จึงควรมุ่งเน้นไปที่การฉายภาพความคิดที่ยิ่งใหญ่ร่วมกับการสนับสนุนด้วยข้อมูลสำคัญๆ ที่น่าเชื่อถือ น่าจะเกิดประสิทธิผลมากกว่าการนำเสนอด้วยรายงานข้อมูลเชิงสถิติที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นรายละเอียดที่ Charismatic มักไม่สนใจเท่ากับความคิดแปลกใหม่น่าตื่นเต้น

2) การกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจกลุ่มนักคิด (Thinker) กลุ่ม Thinker มีกระบวนการในการคิดและตัดสินใจต่างจาก Charismatic ลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ตามผลการศึกษาของ Miller and Williams คือ เป็นผู้ที่มีกระบวนการทางความคิดอย่างเป็นระบบในการลำดับความคิดในการพิจารณาทางเลือกต่างๆ อย่างมีเหตุมีผลก่อนการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมากเป็นวัตถุดิบในกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด การกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจ Thinker จึงน่าจะประยุกต์ใช้ได้จากแบบจำลองความเป็นไปได้ในความซับซ้อนของการเปลี่ยนทัศนคติ (Elaboration Likelihood Model of Persuasion) โดยเลือกใช้สารที่เกี่ยวข้องโดยตรง (Central route) เช่น ความน่าเชื่อถือของข้อมูลสถิติและข้อมูลวิเคราะห์เชิงตัวเลขที่เที่ยงตรงแม่นยำ มากกว่าที่จะใช้สารที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อม (Peripheral route) เพราะ Thinker ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ด้วยลักษณะของ Thinker ที่ให้ความสนใจกับทุกรายละเอียดอย่างถี่ถ้วนทั้งข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจในขั้นสุดท้าย น่าจะแสดงว่าทุกเนื้อหาสาระที่ Thinker เคยเปิดรับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ล้วนนำมาค้นหารูปแบบและความสัมพันธ์ของข้อมูลทั้งหมดก่อนการตัดสินใจ หรือกล่าวได้ว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้า (Stimuli) และผลตอบรับ (Response) ตามลักษณะการทำนายของสำนักทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theories)

ดังนั้นการกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อการโน้มน้าวใจ Thinker จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการลำดับก่อนหลัง อย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ (Process-oriented) เพื่อช่วยให้ Thinker สามารถประมวลข้อมูล ทั้งหมดได้ง่ายในการตัดสินใจ

3) การกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจกลุ่มนักตั้งปริศนา (Skeptic) จากผล การศึกษาที่ระบุว่า Skeptic เป็นคนที่มีแนวโน้มไม่ค่อยเชื่อถือข้อมูลที่โดยตรงกับมุมมองของตน เป็น คนที่จะเลือกเปิดรับสารเฉพาะจากแหล่งที่ตนคิดว่าน่าเชื่อถือ ซึ่งถูกผลักดันจากความเชื่อมั่นและ ภูมิใจในตัวเองมาก การกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจคนกลุ่มนี้ น่าจะประยุกต์ใช้จากทฤษฎีการ ตัดสินทางสังคม (Social Judgment Theory) ที่พยากรณ์ว่า บุคคลจะตัดสินใจการสื่อสารที่มีเป้าหมาย เพื่อโน้มน้าวใจบนพื้นฐานที่ว่าเนื้อหาสาระที่โน้มน้าวใจนั้นแตกต่างไปจากที่ทัศนคติหรือความเชื่อเดิมที่ เขามีอยู่มาก่อนมากน้อยแค่ไหน เพราะยิ่งแตกต่างจากความเชื่อเดิมมากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสปฏิเสธ เนื้อหาสาระที่มานโน้มน้าวใจมากเท่านั้น หรือแม้แต่จะเชื่อถือข้อมูลจากแหล่งอ้างอิงที่ได้รับการยอมรับ ในสังคมอีกด้วย การใช้ภาพลักษณ์และประวัติที่น่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ตลอดจนอ้างอิงข้อมูลจากแหล่งที่ มีชื่อเสียงจึงใช้ได้ผลมากในการโน้มน้าวใจ Skeptic นอกจากนี้ความต้องการที่จะซักถามข้อมูลด้วย ความสงสัยของ Skeptic ซึ่ง Miller and Williams อธิบายว่าเป็นความพยายามของ Skeptic ที่จะ หาข้อมูลมาสนับสนุนตนเองนั้น น่าจะสามารถใช้ทฤษฎีการเรียนรู้มาอธิบายได้ว่า ความพึงพอใจที่ เกิดขึ้นจากผลตอบรับจากการสื่อสาร (Response) เป็นตัวเสริมแรง (Reinforcement) ให้ Skeptic เลือกเปิดรับสารเป็นสิ่งเร้า (Stimuli) เพื่อตอกย้ำความเชื่อและทัศนคติที่มีอยู่ของตนเอง แต่ สุดท้ายจะต้องไม่ลืมว่า Skeptic เป็นนักมองหาโอกาสใหม่ๆ ดังนั้นการเปิดรับเนื้อหาสาระที่มีความคิด แปลกใหม่ที่จุดประกายให้คนกลุ่มนี้เกิดวิสัยทัศน์ยังคงมีความสำคัญในการโน้มน้าวใจ แม้ว่า Skeptic จะแสดงออกดูเหมือนไม่ยอมรับอะไรง่าย ๆ แต่หากความคิดใหม่นั้นน่าสนใจ Skeptic น่าจะปรับสมดุล ด้วยการปรับเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติภายในใจตนเองเพื่อคล้อยตามความคิดใหม่นั้นตามแนวคิด ของกลุ่มทฤษฎีการปรับสมดุล (Consistency Theories) แต่อาจเหมารวมไปว่าเป็นการริเริ่มความคิด ของตนเอง โดยมีได้เกิดจากการรับฟังมาจากบุคคลอื่น เพื่อแสดงว่าไม่มีใครเหนือกว่าตนก็เป็นได้

4) การกำหนดเนื้อหาสาระเพื่อโน้มน้าวใจกลุ่มนักอนุรักษ (Follower) เนื่องจากกลุ่ม Follower เป็นกลุ่มที่ Miller and Williams ระบุว่า เป็นกลุ่มที่มีอยู่มากที่สุดถึงร้อยละ 36 ด้วย ลักษณะเด่นของวิถีคิดและรูปแบบการตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงวิธีการที่แปลกใหม่ แต่นิยมตามรอย ผลสำเร็จที่บุคคลอื่นหรือตนเองเคยทำมาแล้วในอดีต หรือแม้แต่การรื้อที่จะตัดสินใจเพื่อรอดูบุคคล อื่นหรือมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นผลก่อน แล้วจึงค่อยพยายามเชื่อมโยงเข้ากับประสบการณ์เดิมที่ ค้นเคย รูปแบบการตัดสินใจเช่นนี้ดูสอดคล้องกับแนวคิดตามสำนักทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theories) ที่ให้ความสำคัญต่อสิ่งเร้าและผลตอบรับ ซึ่งเป็นตัวเสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งน่าเป็นไปได้ว่า Follower จะเรียนรู้จากผลตอบรับที่ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าสำเร็จหรือปลอดภัย จนมั่นใจว่าควร

เลือกเปิดรับสารเฉพาะที่จะทำให้เกิดผลตอบรับเช่นนั้นได้อีก นั่นทำให้เนื้อหาสารที่แปลกใหม่หรือยังไม่ได้รับการพิสูจน์จะถูกปฏิเสธ นอกจากนี้ยังอาจใช้ทฤษฎีการตัดสินใจทางสังคม (Social Judgment Theory) มาร่วมอธิบายได้ว่า Skeptic น่าจะปฏิเสธ เนื้อหาสารที่แตกต่างไปมากจากที่เขาเคยมีทัศนคติหรือความเชื่อเดิมที่มีอยู่แต่เดิมว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลหรือเคยพิสูจน์มาแล้ว เนื่องจากเกรงว่าเนื้อหาสารที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นั้นจะส่งผลเสียต่อเขาได้เนื่องจากยังไม่ได้รับการพิสูจน์จนเป็นที่เชื่อถือในสังคมโดยทั่วไป เพราะ Follower ไม่นิยมเป็นผู้บุกเบิกที่อาจจะต้องรับความเสี่ยงนั้นเป็นคนแรก การกำหนดเนื้อหาสารเพื่อโน้มน้าวใจจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่พอจะพิสูจน์หรือยืนยันได้ว่าจะทำให้การตัดสินใจของ Follower ได้รับผลสำเร็จตามความคาดหมายเป็นสำคัญ

5) การกำหนดเนื้อหาสารเพื่อโน้มน้าวใจและกลุ่มนักเผด็จการ (Controller) การโน้มน้าวใจคนกลุ่ม Controller เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ตามคำอธิบายของ Miller and Williams เพราะเป็นคนที่มีความกลัวและความวิตกกังวลเป็นแรงผลักดันภายใน ตลอดจนมั่นใจในแบบแผนความคิด ถูกผิดตามหลักการของตนเอง เด็ดขาด และเปลี่ยนใจได้ยาก การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ Controller จึงสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการตัดสินใจทางสังคม (Social Judgment Theory) ซึ่งหากว่าเนื้อหาสารที่โน้มน้าวใจนั้นแตกต่างไปจากแบบแผนความเชื่อของ Controller ที่มีอยู่มากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสปฏิเสธเนื้อหาสารที่โน้มน้าวใจมากเท่านั้น เพราะวิตกกังวลว่าข้อเสนอของผู้อื่นที่ตนเองยังไม่เคยมีความรู้หรือประสบการณ์นั้นจะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ยากแก่การควบคุม นอกจากนี้ด้วยความระแวดระวังต่อผลเสียและจุกจิกในรายละเอียดข้อมูลต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาทุกด้านที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ยังอธิบายได้จากทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theories) ที่ว่าประสบการณ์จากผลตอบรับเป็นตัวเสริมแรงให้ Controller เรียนรู้ข้อผิดพลาดจากปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต ดังนั้นสิ่งเร้าใดที่ดูเหมือนจะเป็นปัญหาหรือไม่สามารถอ้างอิงได้กับปัญหาที่เคยรู้มา ย่อมทำให้ Controller รู้สึกถึงความเสี่ยงและไม่ปรารถนาที่จะคล้อยตามสิ่งเร้านั้น ดังนั้นการกำหนดเนื้อหาสารเพื่อโน้มน้าวใจ Controller จึงควรเป็นข้อเสนอให้ความรู้สึกมั่นคงตายตัว และมีนัยสำคัญในระดับที่มั่นใจได้ว่ามีความแปรผันน้อย ตลอดจนเสนอทางแก้ของปัญหาต่างๆ ที่คาดการณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยง น่าจะทำให้ Controller มั่นใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะคล้อยตาม

กลยุทธ์ที่ใช้ในการออกแบบสารโน้มน้าวใจ

นอกจากเรื่องการกำหนดเนื้อหาสารและการออกแบบสารให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้รับสารแล้วนั้น ในการสร้างสารโน้มน้าวใจนั้นผู้ส่งสารจะต้องมีหลักการในการออกแบบสารสำหรับการโน้มน้าวใจโดยเฉพาะ ซึ่งต้องแสดงข้อมูลและเนื้อหาที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร โดยพยายามชี้ให้เห็นและพิสูจน์ว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นถูกต้องหรือเพื่อให้ผู้รับสารยอมรับจุดยืนของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารต้องแสดงให้เห็น

เห็นถึงข้อกล่าวอ้างพร้อมทั้งหลักฐานหรือข้อสนับสนุนข้อกล่าวอ้างนั้นอย่างชัดเจน การสร้างสารเพื่อโน้มน้าวใจสามารถทำได้ 3 ประการ คือ

1) การโน้มน้าวใจโดยการเสนอหลักฐาน (Evidence) เป็นข้อมูลหรือข้อพิสูจน์ที่ใช้แสดงเพื่อให้ผู้รับสารยอมรับในข้อกล่าวอ้างของผู้ส่งสาร การใช้หลักฐานจะช่วยในการโน้มน้าวใจได้มากขึ้น ถ้าผู้ส่งสารระบุแหล่งสารของหลักฐานว่าเป็นแหล่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่ง Larson (2004) ได้แบ่งหลักฐานออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ประสบการณ์ตรง (Direct Experience) 2) ประสบการณ์จากผู้อื่น (Vicarious Experience) และ 3) หลักฐานเชิงเหตุผล (Rationally Processed Evidence)

2) การโน้มน้าวใจโดยการแสดงเหตุผล (Reasoning) การแสดงเหตุผลเป็นการนำเสนอหลักฐานเพื่อเชื่อมโยงกับข้อกล่าวอ้าง (Claims) ซึ่งทุกข้อกล่าวอ้างนั้นต้องมีหลักฐานหรือข้อพิสูจน์มาสนับสนุนเพื่อให้สารมีพลังในการโน้มน้าวใจ มีการเชื่อมโยงข้อเท็จจริงต่างๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม และเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

3) การโน้มน้าวใจโดยการสร้างจุดจูงใจในสาร (Message Appeals) ในการโน้มน้าวใจนั้นจะได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้ามีจุดจูงใจที่ผู้รับสารสามารถเชื่อมโยงได้กับกรอบอ้างอิงของตัวเอง ซึ่งการสร้างจุดจูงใจในสารนั้นสามารถทำได้หลายประเภท คือ จุดจูงใจโดยใช้ความกลัว (Fear Appeal) จุดจูงใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Appeal) จุดจูงใจโดยใช้ความโกรธ (Anger Appeal) จุดจูงใจโดยใช้อารมณ์ขัน (Humorous Appeal) จุดจูงใจโดยใช้รางวัล (Rewards as Appeal) และจุดจูงใจโดยใช้แรงจูงใจ (Motivation Appeal)

องค์ประกอบที่ 4: สื่อในการโน้มน้าวใจ (Persuasive Medium/Channels)

ข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร (Channels of Communication) เป็นสิ่งที่ผู้โน้มน้าวใจนั้นต้องใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะเลือกใช้สื่อใด และจะใช้สื่อนั้นอย่างไร ในเบื้องต้นต้องทราบเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างของสื่อแต่ละชนิด ศักยภาพทางเทคนิคของสื่อ ธรรมชาติด้านอารมณ์ของสื่อเฉพาะกิจ (Specialized Media) หรือการใช้สื่อผสม ข้อมูลดังกล่าวเป็นเรื่องที่ต้องมีหลักฐานอ้างอิงมิใช่เป็นการคาดเดา งานวิจัยเกี่ยวกับสื่อจะช่วยสนับสนุนข้อมูลเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี ภายหลังจากเสร็จสิ้นการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจแล้วนั้น ผู้โน้มน้าวใจควรตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสื่อได้ดูว่าเข้าถึงกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายหรือไม่ กลุ่มรับสารเป้าหมายได้รับข่าวสารนั้นอย่างแท้จริงหรือไม่ ข่าวสารนั้นมีผลต่อผู้รับหรือไม่ และการใช้สื่อนั้นเหมาะสมและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปหรือไม่ (Cost-effective) หรือไม่

สื่อหรือช่องทางในการส่งสารถือเป็นตัวกลางของการส่งสารที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมต่อระหว่างตัวผู้รับสารและผู้ส่งสาร สื่อดั้งเดิมอย่างโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์เป็นสื่อหลักที่ใช้ในการสื่อสารในอดีตโดยมีวิทยุและสื่อออนไลน์อื่นๆ เป็นสื่อเสริม โดยถูกนำมาใช้เพื่อลด

ช่องว่างที่สื่อดั้งเดิมอย่างโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์เข้าไม่ถึง อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีดิจิทัลได้พัฒนาและสร้างสรรค์ช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ ขึ้นอีกมากมายในระยะเวลาเพียงไม่นาน สื่อบางประเภทจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการในการเข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น จนทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ให้ความสนใจสื่อรูปแบบใหม่ที่แทรกซึมและทะลุทะลวงถึงตัวผู้บริโภคมากขึ้น เนื่องจากสื่อใหม่มีข้อมูลและหลักฐานชัดเจนและมากกว่าที่แสดงให้เห็นว่าช่องทางการสื่อสารแบบเดิมมีประสิทธิภาพน้อยลง (Wertime and Fenwick, 2008)

บทบาทของสื่อ

สื่อมีบทบาทสำคัญต่อการโน้มน้าวใจ 3 ประการ คือ (Borchers, 2005)

1. บทบาทช่องทางการสื่อสาร (Channels)

สื่อเป็นช่องทางการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ตามที่ McLuhan (1994) ได้อธิบายไว้ว่ารูปแบบของสื่อมีอิทธิพลต่อการรับรู้เนื้อหา ไม่ว่าจะเนื้อหาสื่อจะเป็นรูปแบบใด ยกตัวอย่างเช่น ข่าวต่างๆ หรือละครต่างก็มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจให้เรายอมรับและคาดหวังถึงเนื้อหาเช่นเดียวกัน

2. บทบาทผู้กั้นกรองข่าวสาร (Gatekeeper)

สื่อไม่เพียงแต่จะมีบทบาทในการถ่ายทอดข่าวสารเพียงเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่ในการตีความสารด้วย ข่าวที่เราเปิดรับทางสื่อต่างๆ นั้นมาจากการตัดสินใจและการกั้นกรองของบรรณาธิการว่าจะนำเสนอข่าวใดและจัดลำดับความสำคัญของข่าวต่างๆ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเวลาและพื้นที่สื่อที่จำกัดไม่สามารถนำเสนอทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

3. บทบาทผู้ส่งเสริมทัศนคติและความเชื่อ (Advocate)

แหล่งสารของสื่อเป็นผู้ให้การส่งเสริม โดยได้นำเสนอสารเพื่อการโน้มน้าวใจผู้รับสารให้มีความคิดเห็นหรือพฤติกรรมทางใดทางหนึ่ง เช่น บทบรรณาธิการในหน้าหนังสือพิมพ์ที่เปิดให้บรรณาธิการได้มีอิทธิพลต่อประชามติโดยการนำเสนอข้อโต้แย้งเกี่ยวกับประเด็นสังคม นอกจากนี้รายการบันเทิงต่างๆ ทางโทรทัศน์ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับสารโดยตรง

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ถูกพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องได้มีสื่อในรูปแบบใหม่หรือที่เรียกกันว่าสื่อใหม่ (New Media) ถูกพัฒนาขึ้นเช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

Manovich (2002) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของสื่อใหม่ไว้ทั้งหมด 6 ประการ ได้แก่

- 1) ความเป็นดิจิทัลหรือการแทนค่าอย่างเป็นตัวเลข (Numerical Representation) 2) ความสามารถในการแยกส่วน (Modularity) 3) การเชื่อมโยงข้อมูลถึงกัน (Hypertextuality) 4) การ

ทำงานแบบอัตโนมัติ (Automation) 5) ความหลากหลาย (Variability) และ 6) การแปลงรหัส (Transcoding)

ธีรภัทร วรณกุล (2550) ให้ความหมายของสื่อใหม่ไว้ว่า คือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งของบุคคลและสื่อที่ถูกแปลง (Transform) โดยการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดระบบการสะท้อนกลับ (Interactive) หรือการดำเนินการ (Transact)

ในความเป็นจริงแล้วสื่อใหม่เกิดขึ้นมานานหลายสิบปี แต่หากถูกจำกัดวงใช้ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่ได้กระจายไปสู่ผู้ใช้ทั่วไปที่ไม่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญมากนัก โดยสิ่งสำคัญที่ทำให้สื่อใหม่เข้าถึงกลุ่มคนทั่วไปได้มากขึ้น คือ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีราคาถูกลงมากกว่าแต่ก่อน รวมทั้งโทรศัพท์มือถือที่อุดมไปด้วยสื่อมัลติมีเดีย ทั้งการจัดเก็บไฟล์ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ไฟล์เสียง และการให้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นในปัจจุบันทำให้ราคาถูกลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ทำให้สื่อใหม่เข้าถึงประชาชนได้กว้างขวางมากขึ้น

Dewdney and Ride (2006 อ้างถึงใน ภัทรกร เสนไกรกุล, 2551) อธิบายว่า สื่อรูปแบบใหม่ (New Media) หมายถึง สื่อที่เกิดจากแนวคิดของวัฒนธรรมร่วมสมัย (Contemporary Culture Concept) และบริบท (Context) ของการนำสื่อมาใช้ ฉะนั้นสื่อรูปแบบใหม่ก็จะกลายเป็นสื่อเก่า (Old Media) เมื่อมีสื่อใหม่ที่สำคัญยิ่งกว่าเข้ามาแทนที่และสร้างความเปลี่ยนแปลงปรากฏต่อสายตามนุษย์อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นสื่อที่มีพัฒนาการขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเรียกว่าสื่อดิจิทัล (Digital Media) อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับความใหม่ (Newness) ของสื่อรูปแบบใหม่และเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลก็เป็นที่เข้าใจกันในสังคมไปแล้วว่าเป็นเรื่องเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าคำจำกัดความของสื่อใหม่จะมีมากมาย บางคำนิยามอาจดูกว้างๆ จนไม่สามารถตีความได้ว่าแท้จริงแล้วสื่อใหม่คืออะไร แต่อย่างไรก็ตามหัวใจหลักของสื่อใหม่จะมุ่งเน้น 2 ส่วน กล่าวคือ 1) การแพร่กระจายของข้อมูลข่าวสาร สื่อใหม่มีจุดเด่นในการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว จากผู้ส่งสารหนึ่งคนอาจขยายไปถึงผู้รับสารทั่วโลก ทำให้โลกของเรากลายเป็นหมู่บ้านโลกที่ใครทำอะไรก็สามารถรู้กันไปได้หมดทั่วทั้งหมู่บ้านและยากที่จะสกัดกั้น 2) ลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่สามารถใช้งานร่วมกันได้ระหว่างผู้เผยแพร่และผู้ใช้อินเทอร์เน็ต เช่น การส่งคลิปวิดีโอไปบนเว็บไซต์ที่ให้บริการประเภท Upload และ Download เช่น Youtube และผู้ที่เข้าไปชมก็สามารถดาวน์โหลดคลิปวิดีโอเพื่อนำไปตัดต่อเพิ่มเติมได้อีก ทำให้ผู้ใช้งานสามารถเป็นผู้ผลิต ได้เองอีกด้วย

การสื่อสารผ่านสื่อกลางคอมพิวเตอร์ (Computer Mediated Communication)

การนำระบบ World Wide Web มาใช้ในช่องทางการสื่อสาร เรียกว่า การสื่อสารผ่านสื่อกลางคอมพิวเตอร์ (Computer Mediated Communication: CMC) Hoffman and Novak (อ้างถึงในเพ็ญ

ทิพย์ จิรพินธุสรณ์, 2539) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารผ่านสื่อกลางคอมพิวเตอร์และให้คำนิยามอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับ CMC ว่า เป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับการแจกจ่ายข่าวสารเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีข้อมูลหลากหลาย การสื่อสารผ่านสื่อกลางคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งใหม่ในสังคมที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ (Socially oriented) ความไม่เจาะจงในการสื่อสารใน CMC ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าการสื่อสารที่ไม่เจาะจงผู้รับสารหรือปราศจากอารมณ์ในการสื่อสาร (Socioemotional) ไม่เหมือนกับการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Communication) นอกจากนี้การสื่อสารผ่านสื่อกลางคอมพิวเตอร์เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นกันเอง ไม่เร้าอารมณ์และไม่เจาะจงผู้รับสาร ผู้ร่วมสื่อสารแบบ CMC ต้องปรับสภาพตัวเองให้เข้ากับการสื่อสารมากกว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า

ความสัมพันธ์จากการสื่อสารในเบื้องต้นไม่ได้เกิดขึ้นระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารแต่จะเกิดขึ้นจากสภาพบรรยากาศการสื่อสารผ่านตัวกลาง (Computer Mediated Environment) ซึ่งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีปฏิสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ ผู้รับสารอาจกลายเป็นผู้ส่งสารได้อันเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ในมุมมองนี้ข่าวสารไม่ได้เป็นการส่งผ่านจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเท่านั้น แต่เป็นการส่งผ่านตัวกลางในการสื่อสารซึ่งเป็นตัวทำให้เกิดกระบวนการในการสื่อสารที่แท้จริง เมื่อเกิดปฏิสัมพันธ์ขึ้นในการสื่อสารผ่านตัวกลาง ผู้สื่อสารจะรับรู้บรรยากาศการสื่อสารสองแบบคือ บรรยากาศทางกายภาพที่ผู้สื่อสารนำเสนอออกไป และบรรยากาศในการสื่อสารผ่านตัวกลางคอมพิวเตอร์

แนวคิดของ McLuhan ที่มีต่อเทคโนโลยีสื่อสารว่า สื่อทุกชนิดเป็นการขยายประสบการณ์ของมนุษย์ โดยเฉพาะสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ขยายประสบการณ์ของมนุษย์โดยไม่มีข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ (Time & Space) McLuhan ให้ความสนใจในรูปแบบของสื่อ (Form/Media) ดังคำกล่าวที่เป็นจุดเด่นของแนวคิด คือ เพียงแค่ตัวสื่อก็เป็นสารแล้ว ซึ่ง McLuhan เห็นว่าการเปลี่ยนตัวสื่อเท่านั้น ก็ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของประสบการณ์ของมนุษย์แล้ว (กาญจนา แก้วเทพและคณะ, 2543)

การสื่อสาร CMC เกิดขึ้นในระหว่างปี 1970s - 1980s โดยเริ่มต้นจากระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ถูกนำมาใช้เพื่อสื่อสารกับบุคคลกลุ่มอื่น CMC เป็นบริการที่อำนวยความสะดวกทางการสื่อสารให้กับบุคคลหรือกลุ่มโดยตรง และการสื่อสารในรูปแบบนี้ เครื่องคอมพิวเตอร์จะเป็นตัวกลางของทางสื่อสารมนุษย์ (Human Communication)

ในยุคเริ่มแรก CMC (Walther, 1992 อ้างถึงในกาญจนา แก้วเทพและคณะ, 2543) ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการบริหารงานองค์กรต่างๆ ความหมายของ CMC จึงหมายถึง การประชุมโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ และการใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเกิดขึ้นและดำเนินไปในเวลาเดียวกัน หรือต่างเวลากันโดยที่ผู้ส่งสารใส่รหัสส่งไปในเนื้อหาซึ่งจะถูกถ่ายทอดจากคอมพิวเตอร์ของผู้ส่งสารไปสู่คอมพิวเตอร์ ผู้รับสาร

Hitz (1978 อ้างถึงในกิติพงษ์ ไทยเจริญ, 2541) กล่าวว่า ปรากฏการณ์และประโยชน์ของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นสื่อกลางเพื่อการสื่อสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์มาใช้เป็นสื่อกลางเพื่อการแทนที่สื่อรูปแบบเดิม (Substitution) คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นอุปกรณ์ในการสื่อสาร โดยมีเป้าหมายหลักคือเพื่อใช้แทนวิธีการสื่อสารในรูปแบบเดิมที่เคยใช้มาก่อน เนื่องจากว่าการใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่อใหม่นั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้สื่อในรูปแบบเดิม ไม่ว่าจะเป็นด้านความเร็ว ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลหรือการประหยัดค่าใช้จ่ายก็ตาม เช่น การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) แทนการใช้โทรเลขหรือโทรศัพท์ เราจะเห็นได้ชัดว่า การใช้ Email นั้นทำให้การส่งข้อมูลนั้นมีความรวดเร็วกว่าการส่งจดหมายอย่างเห็นได้ชัด เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และที่สำคัญเราสามารถตัดความกังวลเรื่องของการสูญหายของข้อมูลระหว่างทางได้ ถึงแม้ว่าผู้รับสารจะไม่ได้รับ Email ฉบับแรก การส่งข้อมูลอีกครั้งก็สามารถทำได้ง่ายตาย

2. การใช้คอมพิวเตอร์มาใช้เป็นสื่อกลางเพื่อการเสริมสื่อรูปแบบเดิม (Add-on) คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นสื่อกลางในการสื่อสารเพื่อเพิ่มเติมจากการใช้สื่อในรูปแบบเดิม ซึ่งการใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในรูปแบบนี้ในจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคอมพิวเตอร์ถูกนำมาใช้ในขณะที่วิธีการสื่อสารแบบเดิมก็ยังคงอยู่เช่นกันและไม่ได้เป็นการแทนที่สื่อเดิม เช่น การที่ผู้ชมโทรทัศน์อ่านผังรายการโทรทัศน์บนอินเทอร์เน็ตก่อนที่จะเปิดดูรายการโทรทัศน์ที่ต้องการ หรือการที่บุคลากรตรวจสอบตารางการทำงานของหัวหน้าของตนเองจากปฏิทินที่ใช้ร่วมกันก่อนที่จะทำการโทรศัพท์ไปหาหัวหน้าเพื่อปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นต้น

3. การใช้คอมพิวเตอร์มาใช้เป็นสื่อกลางเพื่อการแผ่ขยาย (Expansion) คือ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารที่แตกต่างไปจากกระบวนการสื่อสารแบบเดิมถึงแม้ว่าตัวสารจะเป็นตัวสารเดียวกัน แต่ช่องทางในการรับข่าวสารนั้นก็มีมากขึ้นและเป็นทางเลือกให้กับผู้รับสารเลือกรับสารในช่องทางที่มีความสะดวกกับตนเอง เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์บนอินเทอร์เน็ต เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการบริโภคสื่อหนังสือพิมพ์ แม้ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับเดียวกันก็ตาม หรือการที่บุคลากรเข้าไปค้นหารายงานการประชุมครั้งก่อนๆ ในระบบออนไลน์ขององค์กรถึงแม้ว่าจะเคยมีการพิมพ์รายงานการประชุมนั้นๆ มาแจกแล้วในอดีตก็ตาม

ประโยชน์ของการสื่อสารผ่านสื่อกลางคอมพิวเตอร์

1. ความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูล ปัจจุบันมีข้อมูลจำนวนมากสามารถถูกส่งผ่านเครือข่ายการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เช่น การส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายโทรศัพท์ระบบ DSL (Digital Subscriber Line DSL) ถ้าส่งด้วยอัตราเร็ว 2 Mbps หรือประมาณ 256 KB/s จะส่งข้อมูลจำนวน 200 หน้าได้ในเวลาน้อยกว่า 10 วินาที

2. ความถูกต้องของข้อมูล การรับส่งข้อมูลระหว่างคอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายการสื่อสารเป็นการส่งแบบดิจิทัล ซึ่งระบบการสื่อสารจะมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ส่ง และแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาดให้ถูกต้องได้โดยอัตโนมัติ ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลจึงมีความเชื่อถือสูง

3. ความเร็วในการรับส่งข้อมูล การใช้คอมพิวเตอร์ในการส่งข้อมูล หรือ คั่นคว้าข้อมูลจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ทำได้รวดเร็ว เนื่องจากสัญญาณทางไฟฟ้าเดินทางด้วยความเร็วใกล้เคียงความเร็วแสง เช่น การดูภาพยนตร์ หรือรายการโทรทัศน์ผ่านอินเทอร์เน็ต การตรวจสอบหรือการจองที่นั่งของสายการบินสามารถทำได้ทันที

4. การประหยัดค่าใช้จ่ายในการสื่อสารข้อมูล การรับและส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายการสื่อสารสามารถทำได้ในราคาต่ำกว่าการสื่อสารแบบอื่น เช่น การใช้งานโทรศัพท์โดยผ่านอินเทอร์เน็ตหรือที่เรียกว่า Voice over IP (VoIP) จะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการใช้งานโทรศัพท์โดยผ่านระบบโทรศัพท์พื้นฐาน หรือการใช้ Email ส่งข้อมูลหรือเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า และรวดเร็วกว่าการส่งเอกสารแบบวิธีอื่น

5. ความสะดวกในการแบ่งปันทรัพยากร ในองค์กรสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศร่วมกันได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายติดตั้งอุปกรณ์ให้กับทุกเครื่อง เช่น เครื่องพิมพ์ นอกจากนี้ยังสามารถให้โปรแกรมและข้อมูลร่วมกันได้ โดยจัดเก็บโปรแกรมและข้อมูลเหล่านั้นไว้ที่แหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นศูนย์กลาง เช่น เครื่องบริการไฟล์ (File server) เป็นต้น

6. ความสะดวกในการประสานงาน ในองค์กรที่มีหน่วยงานย่อยหลายแห่งที่อยู่ห่างไกลกันสามารถทำงานประสานกันผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เช่น การประชุมทางไกล และการแก้ไขเอกสารร่วมกันผ่านระบบเครือข่าย

7. ขยายบริการองค์กร เครือข่ายคอมพิวเตอร์ทำให้องค์กรสามารถกระจายทำการไปตามจุดต่างๆ ที่ต้องการให้บริการ เช่น ธนาคารที่มีสาขาทั่วประเทศ สามารถถอนเงินได้จากตู้เอทีเอ็ม หรือฝากเงินได้ตามตู้เอทีเอ็ม เป็นต้น

8. การสร้างบริการรูปแบบใหม่บนเครือข่าย การให้บริการต่างๆ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าใช้บริการได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น การซื้อสินค้าผ่านร้านค้าออนไลน์ ซึ่งเป็นบริการแบบหนึ่งของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E – Commerce) และการรับชำระสินค้า ค่าสาธารณูปโภคผ่านจุดรับชำระแบบออนไลน์ ที่เรียกว่าเคาน์เตอร์เซอร์วิส (Counter Service)

ประโยชน์ของการใช้คอมพิวเตอร์ในการโน้มน้าวใจ

นอกจากการใช้คอมพิวเตอร์ในการโน้มน้าวใจนั้นจะมีข้อดีและมีประโยชน์มากกว่าการใช้สื่อต่างๆ ในรูปแบบเดิมแล้วนั้น การใช้คอมพิวเตอร์ในการโน้มน้าวใจนั้นยังมีศักยภาพและความสามารถเหนือกว่าการโน้มน้าวใจโดยมนุษย์อีก 6 ประการ ดังนี้

1. คอมพิวเตอร์มีความพยายามและความอดทนมากกว่ามนุษย์ในการโน้มน้าวใจ เนื่องจากคอมพิวเตอร์นั้นไม่ใช่สิ่งมีชีวิต สามารถเรียกร้องและโน้มน้าวใจได้โดยไม่ลดละความพยายามและไม่ย่อท้อ เนื่องจากคอมพิวเตอร์ไม่มีความรู้สึกและไม่รู้จักการเหน็ดเหนื่อย ยกตัวอย่างเช่น การโน้มน้าวใจให้มนุษย์ทดลองใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โปรแกรมหนึ่ง หากผู้โน้มน้าวนั้นเป็นมนุษย์พยายามที่จะโน้มน้าวใจแต่ไม่เห็นผลก็จะลดละความพยายามไป ในขณะที่หากการโน้มน้าวใจนั้นเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ก็จะสามารถพยายามได้อย่างไม่ย่อท้อและเหน็ดเหนื่อย

2. การใช้คอมพิวเตอร์ในการโน้มน้าวใจนั้นไม่ต้องระบุตัวตนของผู้โน้มน้าวใจเพราะเป็นการโน้มน้าวใจผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อเป็นการโน้มน้าวใจในเรื่องที่ละเอียดอ่อนหรือไม่สามารถเปิดเผยในที่สาธารณะได้ เช่น พฤติกรรมทางเพศ พฤติกรรมการใช้ยาเสพติด หรือปัญหาทางสุขภาพจิต เป็นต้น

3. สามารถจัดการ จัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลปริมาณมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอข้อมูลจำนวนมาก (ที่มีประสิทธิภาพ) สามารถโน้มน้าวใจมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเสนอรูปภาพผ่านคอมพิวเตอร์ การนำเสนอสถิติ เป็นต้น ซึ่งการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือนี้ทำให้นำเสนอข้อมูลและสามารถเข้าถึงได้เยอะกว่าการใช้สื่อในรูปแบบเดิม

4. สามารถนำเสนอข้อมูลได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การใช้ภาพ การใช้เสียง การใช้ข้อมูล การนำเสนอแผนผัง ซึ่งการนำเสนอข้อมูลที่หลากหลายนั้นช่วยในการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ ซึ่งผู้ใช้แต่ละคนนั้นมีความชอบและความสามารถในการรับรู้ข้อมูลได้ดีในรูปแบบของข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป

5. สามารถถูกเพิ่มจำนวนและแพร่ขยายได้อย่างง่ายดายและมีเนื้อหาครบถ้วนเหมือนต้นแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเปรียบเทียบกับ การโน้มน้าวใจโดยมนุษย์ หากเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูงในการโน้มน้าวใจก็ยังสามารถขยายความสามารถของบุคคลคนนั้นไปทั่วโลกได้อย่างยากลำบากและระหว่างการเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปข้อมูลก็อาจจะไม่มีความสอดคล้องกันซึ่งแตกต่างจากความสามารถของคอมพิวเตอร์อย่างสิ้นเชิง

6. การใช้คอมพิวเตอร์ในการโน้มน้าวใจนั้นมีความแพร่หลาย และมนุษย์สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ในการโน้มน้าวใจได้อย่างง่ายดายกว่า ทุกที่และทุกเวลา

องค์ประกอบที่ 5: จริยธรรมในการโน้มน้าวใจ

เนื่องจากการโน้มน้าวใจนั้นเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่มุ่งเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับสาร ดังนั้นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Ethical Responsibility) โดยการสนับสนุนการโน้มน้าวใจที่สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม ส่งเสริมเสรีภาพในการสอบถามข้อมูล การแสดงออกทางความคิดตลอดจนการอภิปรายและการโต้แย้ง

เพราะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจ สารและเทคนิคที่ใช้ในการโน้มน้าวใจที่ขาดจริยธรรมอาจทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิดและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการกระทำของผู้รับสารได้ หลักจริยธรรมนั้นจำเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารซึ่งมีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. หลักจริยธรรมสำหรับผู้ส่งสารโน้มน้าวใจ Baker and Matinson (2001) ได้เสนอหลักการ “TARES” ซึ่งเป็นหลักจริยธรรม 5 ประการในการโน้มน้าวใจสำหรับผู้ส่งสาร ดังนี้

1.1 ความถูกต้องของเนื้อหาสาร (Truthfulness) ผู้โน้มน้าวใจควรให้ข้อมูลที่เป็นความจริง มีความเที่ยงจริงสมบูรณ์และยุติธรรม การให้ข้อมูลที่บิดเบือนจากความจริงหรือการโกหกย่อมทำให้ผู้อื่นตัดสินใจผิดพลาดได้ รวมถึงผู้โน้มน้าวใจต้องไม่แต่งหลักฐานขึ้นมาใหม่เอง บิดเบือนหลักฐานหรือจงใจใช้หลักฐานที่ดูเหมือนถูกต้องแต่ไม่ถูกต้อง

1.2 ความเชื่อถือได้ (Authenticity) ผู้โน้มน้าวใจควรเป็นผู้มีคุณธรรม มีความจริงใจ มีอิสระ และความยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง เช่น ในการสนับสนุนนโยบายหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้โน้มน้าวใจนั้นจะต้องมีความเชื่อถือในสิ่งนั้นๆ จริงๆ ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ

1.3 ความนับถือผู้ถูกโน้มน้าวใจ (Respect) ผู้โน้มน้าวใจต้องนับถือผู้รับสารในฐานะที่เป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน ต้องไม่ละเมิดสิทธิ ผลประโยชน์และสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของผู้รับสาร ควรพิจารณาเสมอว่าสารโน้มน้าวใจนั้นมีประโยชน์ต่อผู้รับสารหรือไม่ ข้อมูลที่กำลังส่งนั้นมีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับสารหรือไม่ และสารช่วยให้ผู้รับสารตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผลหรือไม่

1.4 ความเสมอภาค (Equity) ผู้โน้มน้าวใจต้องคำนึงถึงความเสมอภาคระหว่างผู้โน้มน้าวใจและผู้ถูกโน้มน้าวใจ ซึ่งหมายความว่าสารและข้อโต้แย้งต่างๆ ต้องสอดคล้องกับความสามารถของผู้รับสารที่เข้าใจได้ ไม่ควรนำเสนอเนื้อหาที่ยากจนผู้รับสารไม่สามารถประมวลผลและเข้าใจได้

1.5 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ผู้โน้มน้าวใจจำเป็นต้องใส่ใจเกี่ยวกับประโยชน์ของสาธารณะ หัวข้อในการโน้มน้าวใจไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับสินค้า บริการ นโยบายต่างๆ หรือประเด็นใดก็ตามควรมีประโยชน์และไม่เป็นอันตรายต่อบุคคล ชุมชนหรือวัฒนธรรม ผู้โน้มน้าวใจควรสนับสนุนความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างกัน นอกจากนี้ควรหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกคนในรูปแบบต่างๆ เพราะอาจส่งผลเสียกับสังคมโดยรวม

2. หลักจริยธรรมสำหรับผู้รับสารโน้มน้าวใจ Borchers (2005) กล่าวว่าความรับผิดชอบของผู้รับสารโน้มน้าวใจนั้นมีดังนี้

2.1 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Being Informed) ผู้รับสารต้องเป็นผู้รับสารที่มีความกระตือรือร้น มีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ถูกโน้มน้าวใจ มีการค้นคว้าสืบหาว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความถูกต้องหรือไม่อย่างไร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของตนเอง นอกจากนี้ผู้รับสารควรหาข้อมูลจากหลายแหล่งสารและไม่ควรพึ่งพาข้อมูลจากแหล่งสารเดียว

2.2 การเปิดรับฟังความคิดเห็น (Keeping and Open Mind) ผู้รับสารต้องเปิดรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกด้าน เนื่องจากบ่อยครั้งที่ผู้ส่งสารนั้นนำเสนอเพียงแต่ข้อมูลที่สนับสนุนจุดยืนของตนเอง การเปิดรับฟังข้อมูลหลายๆ ด้านจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

2.3 การวิพากษ์วิจารณ์ (Being Critical) ผู้รับสารไม่ควรยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นโดยปราศจากการตั้งคำถาม แต่ควรมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ถึงเหตุผลของสารโน้มน้าวใจ ควรพิจารณาว่าจุดมุ่งใจทางอารมณ์ ความต้องการและคุณค่าที่ผู้โน้มน้าวใจนำมาเสนอนั้นมีความชอบธรรมหรือไม่อย่างไร

2.4 การพิจารณาจริยธรรมของสารโน้มน้าวใจ (Expressing Ethical Judgment) ในขณะที่เปิดรับฟังหรืออ่านสารเพื่อการโน้มน้าวใจนั้น ผู้รับสารควรนำหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมต่างๆ มาใช้ในการพิจารณาสารด้วย

นอกจากนี้ความรับผิดชอบของผู้รับสารยังรวมถึงการมีปฏิริยาตอบสนองกลับอย่างเหมาะสมต่อผู้โน้มน้าวใจ เนื่องจากการตอบสนองนั้นจะสะท้อนถึงความเข้าใจ ความเชื่อและความรู้สึกของผู้รับสารอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้โน้มน้าวใจได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรงที่จำเป็นในการปรับสารให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับสารในลำดับต่อมา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

Charbonneau (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการสร้างเป้าหมายในงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรทางทหารจำนวน 80 คน กลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ได้รับการประเมินจากผู้ร่วมงานจำนวน 181 คน โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาวะผู้นำ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การโน้มน้าวใจโดยใช้เหตุผล การสร้างแรงบันดาลใจ การให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า การโน้มน้าวใจโดยใช้เหตุผลมีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจมีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ส่วนการให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกันไม่มีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ ผลการวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมที่เน้นทักษะการโน้มน้าวใจอย่างมีเหตุผลและการสร้างแรงบันดาลใจสามารถเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทวีป ลิมปกรณวัฒน์ (2547) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจบุคคลให้มาบริจาคอวัยวะพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการโน้มน้าวใจบุคคลประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ประการ คือ 1) กลยุทธ์การใช้สื่อโดยใช้สื่อบุคคล ได้แก่ การใช้บุคคลที่น่าเชื่อถือและการใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงและการใช้

สื่อมวลชน 2) กลยุทธ์การบรรยายให้ความรู้ 3) กลยุทธ์การหาพันธมิตร 4) กลยุทธ์การใช้หน่วยรับบริจาคเคลื่อนที่ 5) กลยุทธ์การจัดอบรมสัมมนา นอกจากนี้ยังใช้กิจกรรมเพื่อรณรงค์ในการบริจาคอวัยวะอีกด้วย ซึ่งได้รับผลสัมฤทธิ์จากการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในระดับหนึ่ง

วารุณี สุวรรณพิสิทธิ์ (2543) ได้ศึกษาการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจให้ประชาชนซื้อประกันชีวิต โดยใช้การสื่อสารระหว่างตัวแทนประกันชีวิตและผู้เอาประกันอันทำให้เกิดการทำประกันชีวิตนั้น ตัวแทนประกันชีวิตจะใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจที่สอดคล้องกับวิธีการที่ผู้เอาประกันชีวิตเห็นว่าตัวแทนได้ใช้วิธีการนั้นเช่นเดียวกัน ทั้งหมด 7 วิธีการจาก 16 วิธีการ ได้แก่ การบอกถึงผลเสีย การอ้างถึงผลกระทบที่ตามมาหากไม่กระทำตาม การอ้างบุญคุณ การกล่าวถึงสิ่งที่ถูกต้องดีงาม การสร้างความรู้สึที่ดี การคาดถึงอนาคตที่ดีและการคาดถึงอนาคตที่ไม่ดี

พีระ จิระโสภณ (2529) ได้ทำการวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนทัศนคติของผู้รับสาร กรณีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นั้น ส่วนใหญ่พบว่า ผู้ที่มีความน่าเชื่อถือสูงจะมีความสามารถในการชักจูงใจมากกว่าผู้ที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ หรืออีกนัยหนึ่งการใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือสูงในสายตาของผู้รับสารจะบรรลุผลในการสื่อสารมากกว่าใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ เช่น ในการโฆษณาขายสีฟันยี่ห้อใหม่ ถ้าผู้วางแผนโฆษณาใช้ทันตแพทย์เป็นผู้แนะนำย่อมได้ผลในการชักชวนให้ใช้สินค้ามากกว่าแม่บ้านทั่วไป ขณะเดียวกันในการโฆษณาผงซักฟอกยี่ห้อใหม่ ถ้าใช้แม่บ้านเป็นผู้แนะนำก็มักจะมีผลมากกว่าใช้ทันตแพทย์แนะนำ เป็นต้น

Petty and Cacioppo (1979) ศึกษาเรื่องความเกี่ยวข้องในเนื้อหาว่าสามารถเป็นตัวเพิ่มหรือลดการโน้มน้าวใจได้หรือไม่ อันเนื่องมาจากการยกระดับความสัมพันธ์ต่อเนื้อหาต่อการตอบสนองทางปัญญา โดยมุ่งประเด็นการศึกษาไปในเรื่องความเกี่ยวข้องในเนื้อหาที่สามารถอธิบายได้จากทฤษฎีการตัดสินใจของ Sherif and Hovland (1961) ที่อธิบายว่า หากความเกี่ยวข้องต่อบุคคลมีสูงอยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งบุคคลนั้นมักจะมีข้อบ่งชี้ของการปฏิเสธต่อการสื่อสาร เพราะว่าผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสูงมักสัมพันธ์กับข้อบ่งชี้ของการปฏิเสธ เช่น บุคคลเห็นว่าเมื่อได้ฟังสารในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เขาจะใช้เจตคติของตนเองเป็นจุดเปรียบเทียบในการตัดสินใจของสาร หากสารมีจุดยืนใกล้เคียงกับจุดยืนของเขา เขาจะเห็นว่าสารนั้นมีจุดยืนกว่าที่เป็นจริง เขาจะประเมินสารนั้นในทางบวก ทำให้เขาเปลี่ยนเจตคติไปตามทิศทางของสารนั้น ในทางกลับกัน หากสารมีจุดยืนต่างกับจุดยืนเดิมของเขา เขาจะตัดสินใจของสารในลักษณะที่สวนทาง (ธีระพร อูวรรณโณ, 2535) ซึ่ง Eagly (1967) ได้เสนอข้อมูลให้กับผู้ร่วมการทดลอง โดยผู้ร่วมการทดลองที่มีความเกี่ยวข้องสูงและผู้ร่วมการทดลองที่มีความเกี่ยวข้องต่ำจะได้รับการให้ข้อมูลแบบทั้งแบบน่าพึงพอใจและแบบไม่น่าพึงพอใจ ผลปรากฏว่า แม้ว่าผู้ร่วมการทดลองที่มีความเกี่ยวข้องสูงมีการเปลี่ยนเจตคติน้อยกว่าผู้ร่วมการทดลองที่มีความเกี่ยวข้องต่ำ เมื่อได้รับข้อมูลที่ไม่น่าพึงพอใจแต่สามารถที่จะโน้มน้าวให้เปลี่ยนเจตคติได้ เมื่อได้รับข้อมูลที่ไม่น่าพึงพอใจ

พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์ (2526) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร: การศึกษาความคิดเห็นของเกษตรกรในเขตรังสิต การศึกษาวิจัยดังกล่าวมุ่งที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารตามความคิดเห็นของเกษตรกร โดยได้ศึกษาว่าความน่าเชื่อถือที่มีต่อเจ้าหน้าที่เผยแพร่ขึ้นกับระดับอายุ เพศ เครื่องแบบและการเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นหรือไม่ และความน่าเชื่อถือดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง ด้วยเหตุผลที่ว่าความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารขึ้นอยู่กับความรู้สึกยอมรับของผู้รับสารเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า

1. ประเด็นของการเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร

- ก. ผู้ส่งสารที่มีอายุน้อยมีความน่าเชื่อถือต่ำกว่าผู้ส่งสารที่มีอายุมาก
- ข. ผู้ส่งสารที่เป็นเพศหญิงมีความน่าเชื่อถือต่ำกว่าผู้ส่งสารที่เป็นเพศชาย
- ค. ผู้ส่งสารที่ไม่แต่งเครื่องแบบมีความน่าเชื่อถือต่ำกว่าผู้ส่งสารที่แต่งเครื่องแบบ
- ง. ผู้ส่งสารที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นเข้าร่วมในการประชุมชี้แจงมีความน่าเชื่อถือต่ำกว่าผู้ส่งสารที่มีเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นเข้าร่วมในการประชุมชี้แจง

อิทธิพลที่มีต่อความน่าเชื่อถือข้างต้น เรียงตามลำดับจากมากสู่น้อย ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารที่มีมาจากการมีเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นเข้าร่วมในการประชุมชี้แจง การแต่งเครื่องแบบ การเป็นผู้มีอายุมากและการเป็นเพศชาย

2. ประเด็นองค์ประกอบความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารตามความคิดเห็นของเกษตรกรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ก. องค์ประกอบเกี่ยวกับคุณสมบัติในตัวผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ มีความรอบรู้ มีความชำนาญ มีการศึกษามีความสามารถ มีประสบการณ์ ได้รับการฝึกฝนมา เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องนั้น มีไหวพริบ ชอบเร่งรีบ เป็นคนเด็ดเดี่ยว ใจเย็นและมีมารยาท

ข. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัย (Safety Factor) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้อภัย มีมารยาท ใจเย็น ต้อนรับขับสู้ มีขันติและเรียบร้อย

ค. องค์ประกอบเกี่ยวกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity Factor) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ มีความเป็นมิตร ไม่ขัดคอคน น่าคบ เมตตา เป็นคนเปิดเผยและเป็นกันเอง

ง. องค์ประกอบเกี่ยวกับความคล่องแคล่ว (Dynamism Factor) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ เป็นคนองอาจ เป็นคนเด็ดเดี่ยว มีความว่องไวในการตัดสินใจ มีไหวพริบและเป็นคนขี้ขัง

ตอนที่ 5 คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW)

เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์มีบทบาทหลักในการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและช่วยให้การดำเนินกิจกรรม กระบวนการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรสะดวกยิ่งขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรจึงควรเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สำหรับบุคคลทั่วไป การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสในการเลือกอาชีพ ได้รับเงินเดือนสูง มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากมีความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้าง การใช้และการบริหารระบบสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จ รู้จักเรียนรู้และหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ในอดีตผู้บริหารองค์กรมักจะเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานด้านการเงินหรือการตลาด แต่ในอนาคตผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีประสบการณ์การทำงานจากสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความหมายของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW)

คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW) คือ การใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การทำงานซึ่งสนใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ในบริบทของกลุ่มผู้ใช้ โดยเป็นระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องเทคนิควิธีการสื่อสารโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่

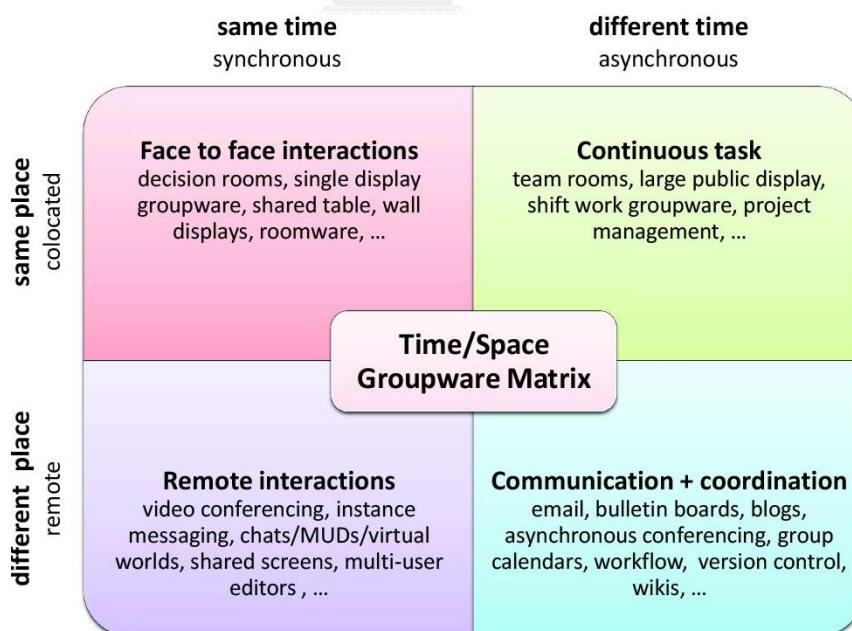
CSCW เป็นการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานร่วมกัน หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า GSS: Group Support System มีลักษณะ คือ มีกลุ่มคนทำงานร่วมกัน (People work together) มีระบบสารสนเทศสำหรับใช้สนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม (Group Support Systems : GSS) มีเทคโนโลยีหรือ Software (Groupware) ที่ใช้ร่วมกัน เช่น ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Meeting Systems) หรือ ระบบการประชุมทางไกลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Conferencing Systems) CSCW คือ การทำงานแบบรวมกลุ่มกันทำงานมากกว่าที่จะทำงานคนเดียว ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานกันได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น ไม่ว่าผู้ทำงานแต่ละคนจะอยู่ในส่วนใดของ

โลกหรือที่ทำงานก็ตาม ในการทำงานลักษณะนี้จำเป็นต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลในการทำงาน โดยจะมีการพูดคุยโต้ตอบและส่งผ่านข้อมูลกัน

องค์กรต่างๆ มีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุผลสำเร็จและก่อให้เกิดความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้น โดยการนำเอาเทคโนโลยีของเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นจำนวนมากเพิ่มขึ้น เช่น การควบคุมสถิติของการทำงานให้ผู้ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวสามารถทำงานร่วมกันได้ การที่มีข่าวสารหรือสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ต้องมีคลังในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นที่เป็นระบบ จึงมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการกับเอกสาร ระบบการจัดการที่ช่วยในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร การใช้โปรแกรมเชิงวัตถุ (Object - oriented programming) ในการสร้างเว็บไซต์เพื่อการทำธุรกรรมทางการค้า เนื่องจากมีการผลิตเทคโนโลยีที่สามารถพกพาไปไหนได้อย่างสะดวก เช่น PDA LAPTOP เป็นต้น ทำให้ง่ายสำหรับการทำงาน

กรอบของเวลาและสถานที่ของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้ทุกที่ทุกเวลา แม้จะต่างสถานที่ต่างเวลากันก็ยังมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ซึ่งสามารถแบ่งเทคโนโลยีตามกรอบของเวลาและสถานที่ ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 กรอบของเวลาและสถานที่ของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

1. เทคโนโลยีที่สามารถใช้ทำงาน ณ เวลาเดียวกันและสถานที่เดียวกัน (Same Time/Same Place) เช่น ห้องตัดสินใจ (Decision Room)
2. เทคโนโลยีที่สามารถทำงาน ณ เวลาเดียวกัน ต่างสถานที่กัน (Same Time/Different Place) เช่น ระบบการประชุมทางไกลภาพและเสียง (Video Conference)
3. เทคโนโลยีที่สามารถทำงานต่างเวลา สถานที่เดียวกัน (Different Time/Same Place) เช่น ระบบที่ทำงานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานสนทนา Weblog
4. เทคโนโลยีที่สามารถทำงานต่างเวลาและต่างสถานที่กัน (Different Time/Different Place) เนื่องจากตารางการทำงานของแต่ละฝ่ายอาจไม่ตรงกัน เช่น ระบบจัดการลำดับการทำงาน (Workflow management System)

เครื่องมือที่ใช้แบบประสานเวลา (Synchronous Communication) มีรายละเอียดดังนี้

1. การใช้โปรแกรมสนทนา (Chat Room) หรือการประชุมด้วยข้อความ (Text Conference) โปรแกรมสนทนาเป็นรูปแบบของการสื่อสารแบบข้อความที่ช่วยให้สมาชิกสามารถพูดคุยโต้ตอบกับผู้อื่นที่เชื่อมต่อเข้าระบบอินเทอร์เน็ตในเวลาเดียวกัน การสื่อสารหลักใช้ข้อความพิมพ์ส่งผ่านไปยังหน้าจอคอมพิวเตอร์ของกลุ่มสนทนา อาจมีภาพกราฟิกประกอบให้สมมติเป็นบุคคลนั้นๆ (Avatar) เพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีตัวตน โดยการพูดคุยผ่านทางคอมพิวเตอร์โดยมีการตอบโต้กันทันที การสนทนาสามารถพูดคุยผ่าน Chat room หรือห้องสนทนา สามารถใช้สำหรับจัดกิจกรรม การอภิปราย การประชุมระดมสมอง การถามตอบปัญหาต่างๆ เป็นต้น การจัดกิจกรรม Chat อาจจะมีการกำหนดตารางเข้าร่วมกิจกรรม Chat สำหรับผู้สนใจ หรืออาจแบ่งกลุ่มเพราะหากมีการร่วมสนทนาที่ละมากๆ จะทำให้ยากต่อการควบคุมและการจัดกิจกรรม Chat นี้ควรกำหนดหัวเรื่องในการสนทนาควรแจ้งให้ผู้สนทนาทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมตัวเข้าร่วมสนทนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการความสะดวกควรนำประเด็นและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมหรือร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นนั้นๆ จะมีการมอบหมายงานในลักษณะใบงานที่ให้ผู้สมาชิกได้ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น นำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาตามบทบาทสมมติที่ตั้งขึ้น โดยนำความรู้ประสบการณ์ของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม

2. การใช้ Real Time Audio เป็นการสื่อสารรูปแบบประสานเวลาที่สามารถสื่อสารกันได้ด้วยเสียงผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต คล้ายกับลักษณะ Instant Messaging หรือ Chat Room แต่การสื่อสารรูปแบบนี้ต้องมีอุปกรณ์นำเสียงเข้าและอุปกรณ์แสดงผลด้วยเสียง เช่น ไมโครโฟน ลำโพงเป็นสื่อสารกันได้ คล้ายการสื่อสารโต้ตอบแบบเผชิญหน้า (Face to Face) เช่น โปรแกรม Skype ที่ทำงานอยู่บนเทคโนโลยีระบบเครือข่ายแบบ Peer to peer ซึ่งผู้ใช้งาน จะมีการติดต่อโดยตรงระหว่างผู้ใช้งานกับผู้ใช้งานอื่นที่กำลังออนไลน์อยู่ ในขณะนั้น โดยไม่มีการผ่าน Server ของผู้

ให้บริการ คุณภาพของการสื่อสารด้วยเสียงจึงไม่ถูกลดทอนลงไปด้วยทางของการสื่อสาร โดยสามารถทำงานคอมพิวเตอร์ทั้งระบบปฏิบัติการ Window Macintosh Linux และ Window Pocket PC เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารทั่วโลกผ่านทางเสียงที่มีคุณภาพ ข้อความ ข้อความด่วน (Instant Message) และใช้ส่งไฟล์แบบเรียลไทม์ (Real Time Send File) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยปกติการใช้งานอินเทอร์เน็ตจะเป็นการใช้สัญญาณข้อมูลเพียงอย่างเดียวแต่สำหรับการใช้งาน VoIP นั้นจะเป็นการนำเอาสัญญาณเสียงมารวมเข้ากับสัญญาณข้อมูลเพื่อส่งผ่านไปยังระบบเครือข่ายผ่านทาง Internet Protocol หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า IP ซึ่งตามปกติแล้ว IP จะใช้สัญญาณข้อมูลเท่านั้น แต่ด้วยเทคโนโลยี VoIP ที่ทำให้ส่งสัญญาณเสียงได้ด้วยรูปแบบการส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต

เครื่องมือที่ใช้แบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous Communication) มีรายละเอียดดังนี้

1. การใช้กระดานสนทนา (Web board) เป็นกระดานแจ้งข่าวสาร ข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำเสนอหัวข้อหรือประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับเนื้อหาเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ สามารถตั้งหัวข้อกระทู้ เพื่อประกาศข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ เพื่อเป็นการส่งข่าวสารที่เป็นสาธารณะเป็นการเตรียมและสนับสนุนให้มีการอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่เฉพาะเจาะจง Paulsen (2004) กล่าวว่า กระดานสนทนาเป็นการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับการอภิปราย เทคนิคของการอภิปรายที่ใช้ในกระดานสนทนา คือ การบรรยาย การประชุม และการเขียนเรื่องสั้น การบรรยายสามารถนำเสนอข้อความส่งไปยังกระดานข่าวได้ เทคนิคดังกล่าวเกิดประโยชน์มากหากได้เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาอภิปรายร่วมด้วย สำหรับการใช้การประชุมในกระดานข่าวและกระดานข่าวมีประโยชน์ช่วยสนับสนุนการสื่อสารให้ง่ายขึ้น เนื่องจากมีระบบเครือข่ายที่ใหญ่ มีการส่งข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับผู้ใช้กลุ่มใหญ่ได้สะดวกผู้ใช้สามารถตอบสนองได้ตามที่ต้องการ

2. การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) เป็นเครื่องมือสื่อสารที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เป็นการสื่อสารรายบุคคลที่ใช้ติดต่อกับผู้อื่นที่เป็นส่วนตัวหรือสาธารณะส่งข่าวสารระหว่างกัน คนต่อคนหรือหนึ่งคนต่อหลายๆ คน เป็นการใช้เครือข่ายในการรับและส่งข้อความโดยไม่ต้องสิ้นเปลืองแอสแตมป์โดยที่ข้อความนั้นจะถึงผู้รับในทันที ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นระบบที่บุคคลส่งและรับข้อความระหว่างกันโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์โมเด็มและเครือข่ายเชื่อมโยงถึงกัน ข้อมูลที่จะส่งเป็นได้ทั้งตัวอักษร ภาพถ่าย ภาพกราฟิกและเสียง ผู้ส่งสามารถส่งข่าวสารไปยังผู้รับคนเดียวหรือหลายคนพร้อมกันได้ โดยข่าวสารที่ส่งนั้นจะถูกเก็บไว้ในตู้ไปรษณีย์ที่กำหนดไว้สำหรับผู้ใช้เครือข่าย ผู้รับสามารถเปิดอ่านข่าวสารเมื่อใดก็ได้ตามความสะดวก เมื่ออ่านแล้วสามารถพิมพ์ลงกระดาษหรือจะลบทิ้งไปก็ได้ โดยมีรายชื่อไปรษณีย์ (Mailing List) เป็นบริการที่ผู้ใช้สามารถเข้ากลุ่มร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อที่ตนเองสนใจผ่านทาง Email โดยจดหมายที่ส่งเข้าสู่ระบบรายชื่อไปรษณีย์จะถูกส่งไปยังรายชื่อทั้งหมดที่ได้ลงทะเบียนไว้ในระบบ นอกจากนี้ยังใช้ในการลงทะเบียนเพื่อรับข่าวสารเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลที่มีผู้ใช้สนใจด้วย นอกจากการส่งไปรษณีย์

อิเล็กทรอนิกส์ในระบบเครือข่ายธรรมดาแล้ว เรายังสามารถส่งทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นระบบของการเชื่อมโยงข่ายงานคอมพิวเตอร์ที่กว้างขวางทั่วโลก ช่วยให้การส่งและรับข้อความทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น Email นั้นนอกจากจะใช้อย่างย่อว่า “Email” แล้ว ยังใช้อีกอย่างหนึ่งว่า “E-pistles”

3. การใช้การบันทึกบทความ (Weblog) คำว่า Blog มาจากศัพท์คำว่า Weblog อ่านว่า เว็บ Blog (Web-Log) ชื่อดังกล่าวเริ่มใช้เมื่อเดือนธันวาคม ปี 1997 โดยผู้คิดชื่อนี้คือ Jorn Barger ต่อมานาย Peter Merholz จับมาเรียกย่อเหลือเพียง “blog” แทนในเดือนเมษายน ปี ค.ศ.1999 และจนถึงวันที่ 13 มีนาคม ค.ศ. 2003 ทาง Oxford English Dictionary จึงได้บรรจุคำว่า Blog ในพจนานุกรม แสดงว่ารับการยอมรับอย่างเป็นทางการ Wikipedia Encyclopedia (2005) ได้ให้ความหมาย Weblog ว่าเป็นการนำเสนอบทความบนเว็บเป็นครั้งคราวเป็นการนำเสนอในลักษณะที่เหมือนสมุดบันทึกประจำวันของเฉพาะตัวบุคคลส่งผ่านไปยังความร่วมมือของชุมชนขนาดใหญ่ของผู้เขียนบทความ ซึ่ง Weblog จะอนุญาตให้ผู้เยี่ยมชมเข้ามาให้ข้อคิดเห็นแบบสาธารณะที่จะสามารถชักนำชุมชนนักอ่านให้มีความสนใจอยู่ที่ Blog และ Weblog หรือ Blog ที่สัมพันธ์กับเว็บไซต์ถูกเรียกว่า Blogosphere และหากมีกิจกรรมข้อมูลสารสนเทศ และข้อคิดเห็นเป็นจำนวนมากที่แสดงออกมาหรือเกิดการโต้แย้งใน Blogosphere เรียกว่า Blogstrom หรือ Blogswarm

Weblog เป็นเครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ผู้สร้างหรือที่เรียกว่า blogger จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้มีพื้นที่ส่วนตัว ในการสร้างสรรค์งานเขียนต่างๆ ของตนเอง (Personal Journal) อย่างอิสระทั้งบอกเล่าเรื่องส่วนตัว เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นประจำวัน แบ่งปันข้อมูล บทความรูปภาพ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข่าวสารต่างๆ ตามแต่ที่ผู้ใช้บริการแต่ละท่านต้องการนอกจากนั้น ยังถือเป็นชุมชนออนไลน์ที่เจ้าของ Blog สามารถติดต่อเชื่อมความสัมพันธ์กับเจ้าของ Blog สามารถติดต่อเชื่อมความสัมพันธ์กับเจ้าของ Blog อื่นๆ สร้างมิตรภาพดีๆ บนโลกอินเทอร์เน็ต และเพื่อเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น การใช้ Weblog ในด้านการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอบทความวิชาการของนักวิชาการต่างๆ และยังสนับสนุนให้ผู้สอนได้เข้าร่วมนำเสนอบทความของตนเองด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกผู้สอนได้ศึกษาจากบทความและเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบทความนั้นๆ ซึ่งจะเป็นการต่อยอดความคิดจากบทความที่นำเสนอ ในอดีตแรกเริ่ม คนที่เขียน Blog นั้นยังทำกันระบบ Manual คือเขียนเว็บเองทีละหน้าแต่ในปัจจุบันนี้มีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ให้เราใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น WordPress เป็นโปรแกรมช่วยสร้าง Blog ซึ่งเขียนด้วยภาษา PHP และใช้ฐานข้อมูล MySQL

4. วิกิ (Wiki) เป็นนวัตกรรมที่ช่วยสนับสนุนสร้างฐานข้อมูลในระบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โดยสามารถทำงานผ่านเว็บเบราว์เซอร์ทุกชนิด ดังนั้นเราสามารถให้ความหมายของนวัตกรรม วิกิได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะของเว็บไซต์ 2) ตัวซอฟต์แวร์ 3) ตัวเว็บไซต์ในด้านลักษณะของเว็บไซต์ คือ เว็บวิกิจะเป็นเว็บที่มีลักษณะการออกแบบเพื่อที่จะอนุญาตให้ผู้ใช้สามารถเพิ่มและแก้ไขเนื้อหาได้

โดยง่าย เช่น เว็บไซต์สารานุกรมออนไลน์ (วิกิพีเดีย) นอกจากนี้เว็บวิกิยังมีระบบสนับสนุนการเชื่อมโยงไปยังข้อมูลต่างๆ ได้อัตโนมัติ ด้วยความง่ายในการแก้ไขและโต้ตอบวิกิเว็บไซต์มักจะถูกนำมาใช้ในการร่วมเขียนบทความ หรือหากมองในด้านซอฟต์แวร์ วิกิ เป็นซอฟต์แวร์ที่รองรับการทำงานของระบบจัดการเนื้อหาอื่นในส่วนของการทำงานโต้ตอบซึ่งเห็นได้จากระบบของกระดานสนทนาไลน์ หรือ Blog ซึ่งจะอนุญาตให้ผู้อื่นโต้ตอบโดยการส่งข้อความต่อท้ายและไม่สามารถมีส่วนร่วมในส่วนของเนื้อหาหลักได้

5. การใช้การถ่ายโอนแฟ้ม (File Transfer Protocol: FTP) เป็นการบริการคัดลอก ถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลหรือโปรแกรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็ไฟล์ข้อมูลตัวหนังสือ รูปภาพเสียง วิดิทัศน์ หรือโปรแกรมต่างๆ ข้ามเครือข่าย โดยใช้ในการส่งข้อมูลจากเครื่องลูกไปยังเครื่องแม่ข่าย (Server) ใช้ในการดาวน์โหลดข้อมูลจากเครื่องแม่ข่ายมาไว้ที่เครื่องลูก จากคอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งไปยังอีกเครื่องหนึ่งบนเครือข่าย TCP/IP เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต FTP ยังเป็นชื่อของคำสั่งที่ผู้ใช้เรียกเมื่อต้องการส่งไฟล์การถ่ายโอนแฟ้ม กระบวนการของการส่งผ่านแฟ้มไปทางโมเด็มหรือทางข่ายงาน มีอินเทอร์เน็ตเครือข่ายหลายแห่งเปิดบริการสาธารณะให้ผู้ใช้ภายนอกสามารถถ่ายโอนข้อมูล โดยไม่ต้องป้อนรหัสผ่าน และถ่ายโอนได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแฟ้มข้อมูลที่ถ่ายโอนซึ่งการถ่ายโอนข้อมูลนั้นมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การถ่ายโอนไฟล์ข้อมูลที่อยู่ในเครื่องเราไปยังคอมพิวเตอร์ที่เป็นโฮสต์ (Host) เรียกว่า การอัปโหลด ทำให้คอมพิวเตอร์เครื่องอื่นสามารถใช้งานจากข้อมูลของเราได้ และการที่เราถ่ายโอนไฟล์ที่ข้อมูลจากโฮสต์อื่นมายังคอมพิวเตอร์ของเราเรียกว่า การดาวน์โหลด

นอกจากนี้ในการเลือกใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันนั้น ยังต้องคำนึงถึงมิติสำคัญต่างๆ อีกมากมาย ซึ่ง Mills (2004) ได้แบ่งแยกมิติต่างๆ ออกเป็น 10 มิติ ดังแสดงในตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 มิติสำคัญ 10 มิติของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของ Mills (2004)

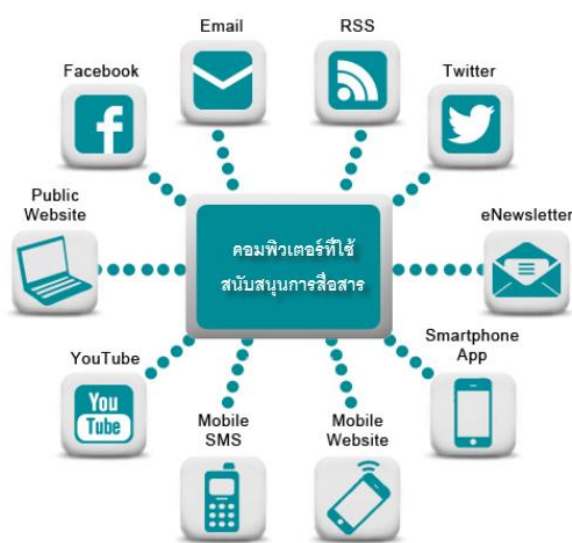
มิติสำคัญ	บริบทของการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
1. เวลา	เวลาเดียวกันและต่างเวลา
2. สถานที่	สถานที่เดียวกันและต่างสถานที่
3. ขนาดของกลุ่ม	กลุ่มเล็กและกลุ่มคนจำนวนมาก
4. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์	มีการวางแผนล่วงหน้าและไม่มีแผนล่วงหน้า
5. บริบท	ใช้งานคนเดียวและใช้งานร่วมกันอย่างไม่มีขีดจำกัด
6. โครงสร้างพื้นฐาน	ใช้คอมพิวเตอร์โดยใช้แพลตฟอร์มเดียวกันเท่านั้นและใช้คอมพิวเตอร์ต่างแพลตฟอร์มกันได้โดยไร้ขีดจำกัด
7. การเคลื่อนย้าย	ไม่สามารถเคลื่อนย้ายสถานที่ได้และไม่มีข้อจำกัดในการเคลื่อนย้ายสถานที่
8. ความเป็นส่วนตัว	ถูกกำหนดและผู้ใช้เป็นผู้ควบคุมความเป็นส่วนตัวเอง
9. สิทธิในการเลือกใช้ของผู้ใช้	ถูกกำหนดและผู้ใช้เป็นผู้กำหนดเอง
10. การขยายตัว	ไม่มีการขยายตัวในการใช้งานและผู้ใช้เป็นผู้กำหนดการใช้ได้ด้วยตนเอง

ประเภทของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วเทคโนโลยีนั้นมีส่วนสำคัญมากในการพัฒนาองค์กรและผลปฏิบัติงานขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรและช่วยในการจัดเก็บความรู้ทั้งความรู้ที่ชัดเจนและที่เป็นนัย เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กรและช่วยในการจัดเก็บความรู้ ได้แก่ ซอฟต์แวร์และระบบที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถจัดเก็บและเรียกใช้เมื่อต้องการและรวมทั้งออกแบบสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ใจทิพย์ ณ สงขลา, 2550) คอมพิวเตอร์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถแบ่งออกเป็นประเภทได้ตามหน้าที่ 3 หน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์เป็นช่องทางในการสร้างการสื่อสาร ซึ่งในยุคปัจจุบัน สื่อหรือช่องทางในการติดต่อในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อรูปแบบใหม่ (new media) ที่กำลังได้รับความนิยมและบุคคลทั่วไปสามารถนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเองออกสู่สาธารณะโดยใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารประเภทต่างๆ ในปัจจุบันมีแหล่งให้บริการเครือข่ายทางสังคมเกิดขึ้น

บนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น Instant Message, Video Call, Email, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google Plus, MySpace, YouTube, Blog, Wiki และกระดานสนทนา (Web board) เป็นต้น ซึ่งช่องทางเหล่านี้สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนทีมงานและบุคลากรให้สามารถติดต่อสื่อสาร อภิปราย แสดงความคิดเห็นและบันทึกการเรียนรู้โดยไร้ข้อจำกัดว่าบุคลากรจะต้องอยู่ในเวลาและสถานที่เดียวกัน เทคโนโลยีนั้นจะต้องให้ออกาสบุคลากรสามารถติดตามความคิดหรือความรู้เพื่อนำมาใช้และสนับสนุนชุมชนปฏิบัติได้



ภาพที่ 2.9 คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร

2. คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล หมายถึง เครื่องมือที่ใช้แบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกัน ทำให้สมาชิกสามารถจัดการข้อมูลร่วมกันได้ผ่านเครือข่ายออนไลน์ เพื่อการบริหารเอกสารและข้อมูลร่วมกัน ทำให้การทำงานร่วมกันทำได้สะดวกมากขึ้น เช่น การจัดการ ควบคุมและเข้าถึงข้อมูล โดยที่สมาชิกในทีมสามารถดู แก๊ชหรือลบโพสต์หรือการติดตามโพสต์ต่างๆ และบันทึกได้ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประหยัดเวลาและช่วยในการตัดสินใจ คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล มีหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น

2.1 เว็บไซต์และฐานข้อมูล เทคโนโลยีกลุ่มนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดเก็บ บันทึกเอกสารสำคัญที่เป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้และการทำงาน ประโยชน์ของเทคโนโลยีกลุ่มนี้คือการเชื่อมโยงและรวบรวมความรู้โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อที่จะให้บุคลากรสามารถเรียกใช้และแบ่งปันข้อมูลกันได้โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลา

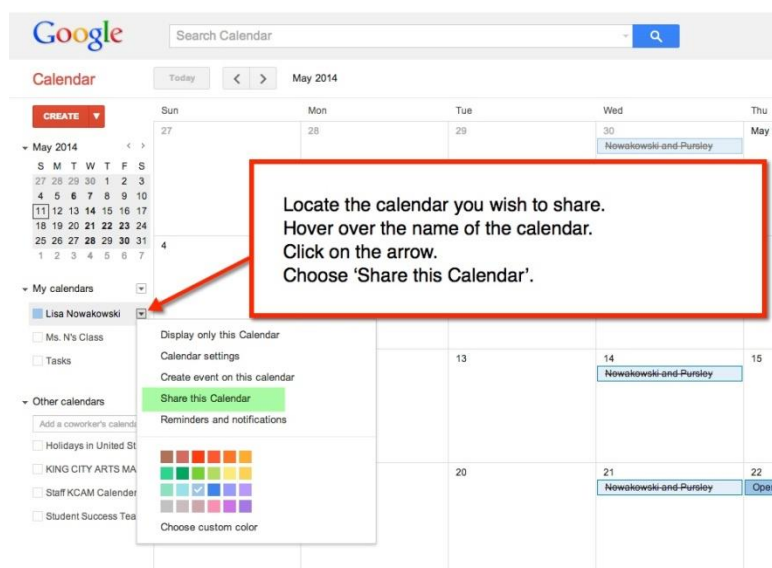
2.2 การบริหารเอกสาร (Document Management) เทคโนโลยีกลุ่มนี้ช่วยให้
องค์กรสามารถจัดเก็บเอกสารเพื่อการใช้งานในอนาคตและสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามพื้นที่ได้
โดยง่าย

2.3 ดาต้าแวร์เฮาส์ (Data Warehouse) เทคโนโลยีกลุ่มนี้ช่วยในการขุดเจาะนำ
ข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเชิงการตลาดและสามารถมองเห็นแนวทางของผู้บริโภคและเป้าหมายบริการ
เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร



ภาพที่ 2.10 คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล

3. คอมพิวเตอร์ที่ใช้สนับสนุนการประสานงานกัน เครื่องมือประเภทนี้จะช่วยให้ผู้ใช้
ประสานงานและติดต่อกันผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งมีหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น
ซอฟต์แวร์บริหารการติดต่อ (Contact Management Software) ซอฟต์แวร์บริหารโครงการ
ออนไลน์ (Online Project Management Tools) หรือการใช้ปฏิทินร่วมกัน เป็นต้น เทคโนโลยีกลุ่ม
นี้จะถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรและบุคลากรสร้างหลักฐานและเอกสารในเชิงสัมพันธ์ภาพ หรือ
สร้างข้อตกลงและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันและกลุ่มลูกค้าขององค์กร



ภาพที่ 2.11 การใช้ปฏิทินร่วมกันในการนัดหมาย

ความสัมพันธ์ของคอมพิวเตอร์กับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกับการจัดการในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์สองทาง (The Two-way Relationship) คือความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศและองค์กร ด้านระบบสารสนเทศจะต้องทำให้เป็นแนวทางเดียวกันกับองค์กรโดยการเตรียมความต้องการของสารสนเทศตามความสำคัญของกลุ่มในองค์กร ในขณะที่องค์กรจะต้องตระหนักและต้องเปิดตัวเองสู่ระบบสารสนเทศที่เข้ามามีอิทธิพลในองค์กร พร้อมรับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งหลายที่เข้ามาสู่องค์กร ระบบสารสนเทศมีส่วนกระทบถึงองค์กร และองค์กรมีความจำเป็นยิ่งที่รับผลกระทบโดยเตรียมพร้อมในการออกแบบระบบให้เหมาะสมกับสารสนเทศนั้นๆ (Laudon and Laudon, 1996 อ้างใน อารยา วงศ์หงส์กุล, 2541)

การนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบมาอธิบายหลักการดำเนินการขององค์กรมีมานานแล้วองค์กรทั่วไปก็คือ ระบบหนึ่งที่ประกอบไปด้วยส่วนประกอบย่อยต่างๆ หลายส่วน โดยจะดำเนินการภายใต้กรอบองค์กรที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบมาใช้กับการมององค์กรต่างๆ จะทำให้เห็นลักษณะทั่วไปขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการจัดการ (ดำรงค์ วัฒนา อ้างในอารยา วงศ์หงส์กุล, 2541)

ในองค์กรต่างๆ จะประกอบด้วยระบบการทำงานที่ต้องอาศัยระบบสารสนเทศในการดำเนินงาน โดยจะมีโครงสร้างของระบบสารสนเทศที่สัมพันธ์เชื่อมโยงในการดำเนินงานในองค์กรได้แก่ (ภาณุ สิทธิวงศ์ อ้างใน อารยา วงศ์หงส์กุล, 2541)

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน (Transaction Process System: TPS) เป็นระบบสารสนเทศที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำหน้าที่ประจำของตน (Routine Work) อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบนี้ถูกสร้างโดยการเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือมาสู่การทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ โดยที่ลักษณะของงานมิได้เปลี่ยนไป

2. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System: OAS) ได้แก่ ระบบอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ เช่น ระบบโทรศัพท์ เครื่องโทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ รวมไปถึงโปรแกรมการใช้งานบางประเภท ระบบนี้มีจุดมุ่งหมายในการทำงานคล้ายกับ TPS คือ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงานของตนเอง แตกต่างกันว่า ระบบนี้ไม่ได้ถูกพัฒนาเฉพาะงานใดงานหนึ่ง แต่จะมีลักษณะเป็นเครื่องมือโดยทั่วไป (General Purpose Tools) เช่น โปรแกรม Word Processing อาจจะนำเอามาใช้ในการจัดทำเอกสาร เป็นต้น

3. ระบบความเชี่ยวชาญวิชาชีพ หรือความรู้ปฏิบัติการ (Knowledge Work System: KWS) เป็นระบบสารสนเทศ ซึ่งรวมเอาองค์ความรู้ในการทำงานต่างๆ ขององค์กร และยังเป็นระบบที่ใช้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เปรียบเสมือนคลังสมองขององค์กร และทำหน้าที่ในการกระจายความรู้ใหม่ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ

4. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) เป็นระบบซึ่งทำหน้าที่ประมวลผลผลการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรในรูปแบบของรายงานต่างๆ ระบบนี้จะ เป็นระบบซึ่งจัดเก็บข้อมูลในอดีตขององค์กร และถูกสร้างขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารในระดับกลางสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานและวิเคราะห์การทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

5. ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) เป็นระบบสารสนเทศที่นอกจากจะประกอบด้วยข้อมูลการปฏิบัติงานขององค์กร อันจะประกอบด้วยตัวแบบการวิเคราะห์ (Analytical Model) ซึ่งสามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจต่างๆ

6. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Information System: EIS) ช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขององค์กร

ประสิทธิภาพของการใช้คอมพิวเตอร์ในองค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการทำงานด้านต่างๆ ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในแต่ละระดับขององค์กรจะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายตลาดจะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการกำหนดกลุ่มลูกค้า ช่วยพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สนับสนุนการขายสินค้าและบริการ และการให้บริการแก่ลูกค้า ส่วนฝ่ายผลิตมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการวางแผน การพัฒนา และการผลิต

สินค้าและบริการ และควบคุมการไหลเวียนของกระบวนการผลิต สำหรับฝ่ายบัญชีและการเงิน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อติดตามการเก็บรักษาและใช้งานทรัพย์สินขององค์กร และกระบวนการไหลเวียนของระบบเงินทุน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรได้ดังนี้

- 1) จัดการด้านการคำนวณเชิงตัวเลขที่มีขนาดใหญ่และความเร็วสูง
- 2) จัดให้มีการสื่อสารที่มีราคาไม่แพง แม่นยำ และรวดเร็วให้มีใช้ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร
- 3) ทำการเก็บสารสนเทศขนาดใหญ่ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและใช้เนื้อที่น้อย
- 4) สามารถเข้าถึงสารสนเทศจำนวนมากจากทั่วโลกอย่างรวดเร็วและราคาไม่แพง
- 5) สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันจากทุกที่ทุกเวลา
- 6) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานที่เดียวกัน
- 7) ทำให้เป็นอัตโนมัติทั้งกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นแบบกึ่งอัตโนมัติและงานที่ยังใช้มือทำ (Manual)
- 8) ช่วยแปลความหมาย (Interpretation) จากข้อมูลจำนวนมากมหาศาล
- 9) ช่วยด้านกิจการการค้าทั่วโลก (Global Trade)
- 10) สามารถดำเนินงานแบบไร้สาย (Wireless) เพื่อสนับสนุนการประยุกต์ใช้งานในรูปแบบเฉพาะ
- 11) การดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น ต้องมีราคาถูกกว่าการทำด้วยมือ (Manual)
- 12) สามารถสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ คือ ปรับปรุงผลิตผล (Improving Productivity) ลดต้นทุน (Reducing Cost) สนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Making) เพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้า (Enhancing Customer Relationship) และพัฒนาการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

Andriole (2010) ได้ทำการศึกษาการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยี Web 2.0 เช่น Wikis, Blogs, Podcasts, Social networks และ RSS filters ว่ามีผลกระทบต่อกิจการและองค์กรอย่างไร ผลการศึกษาพบว่าการใช้เทคโนโลยี Web 2.0 ช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในหลายๆ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยี Web 2.0 ยังช่วยส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านอื่นๆ อีก

ด้วย เช่น การจัดการความรู้ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า นวัตกรรมภายในองค์กรและการฝึกอบรม

Mondahl, Rasmussen ,and Razmerita (2009) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี Web 2.0 เป็นตัวช่วยในการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า การใช้เทคโนโลยี Web 2.0 มีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การแบ่งปันและการจัดการความรู้ นอกจากนี้เทคโนโลยี Web 2.0 ยังช่วยในการสร้างรูปแบบใหม่สำหรับการจัดการความรู้ส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การทำงานร่วมกัน และเป็นเครื่องมือของเครือข่ายสังคมออนไลน์ รูปแบบใหม่สำหรับการจัดการความรู้ส่วนบุคคลนี้ยังช่วยสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้กันผ่านเว็บภายนอกองค์กรอีกด้วย

Dufner, Kwon ,and Rogers (2001) ได้ทำวิจัยโครงการนำร่องด้านการใช้การสื่อสารแบบประสานเวลาเพื่อใช้ช่วยในการเรียนรู้ร่วมกันของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย Illinois และมหาวิทยาลัย Nebraska ในวิชา Management Information System เป็นระยะเวลา 4 เดือนเพื่อตรวจสอบและวัดการยอมรับความพึงพอใจและสาธิตว่า Cyber Collaborative สามารถใช้ในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ GDSS (Group Decision Support System) ผลการวิจัยพบว่าผู้เรียนมีทัศนคติในแง่บวกต่อการเรียนในลักษณะนี้ โดยมีความพึงพอใจในด้านการอภิปราย การแก้ปัญหา การใช้ระบบเครือข่าย การเรียนรู้ร่วมกัน และเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ร่วมกัน ในด้านความชอบเครื่องมือในการเรียนพบว่าผู้เรียนมีความชอบต่อเครื่องมืออันได้แก่ GDSS Email Chat room Discussion และ Document Production โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

Kim, Sharon, Constance, John ,and Watson (2000) ได้ทำการวิจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ Web based โดยศึกษาว่าการอภิปรายแบบออนไลน์จะช่วยเพิ่มความร่วมมือในกลุ่มหรือไม่อย่างไร การจัดกิจกรรมกลุ่ม การสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม และยุทธวิธีในการอภิปราย จะมีผลต่อการแสดงการรับรู้ของผู้เรียนอย่างไร เปรียบเทียบระหว่างการเรียนแบบออนไลน์ และแบบเผชิญหน้ากัน โดยในกลุ่มออนไลน์จะแบ่งออกเป็นสองกลุ่มย่อยคือ กลุ่มที่มีการกำหนดโครงสร้างและกลุ่มปกติ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ในกลุ่มที่เรียนแบบเผชิญหน้ามีการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม การผลิตผลงาน และการมีส่วนร่วมในการเรียนสูงกว่ากลุ่มที่เรียนแบบออนไลน์แบบกำหนดโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญ และผู้เรียนมีการรับรู้ว่าการเรียนแบบเผชิญหน้ามีประสิทธิภาพสูงกว่าการเรียนแบบออนไลน์ เมื่อดูจากผลการเรียนผู้เรียนในกลุ่มที่ได้คะแนนสูง ผู้เรียนพยายามใช้วิธีการให้เพื่อนๆ ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในกลุ่มผู้เรียนที่ได้คะแนนต่ำผู้เรียนจะมีความสับสนในบทบาทของตนเอง ไม่มียุทธวิธีในการอภิปราย อภิปรายโดยไร้ทิศทาง ขาดทักษะในการประสานงานกัน

McAlpine (2000) ศึกษาการนำการเรียนการสอนแบบออนไลน์เข้ามาใช้ร่วมกับวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning) เพื่อนำมาใช้กับนิสิตบัณฑิตศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจเพื่อเพิ่มทักษะในด้านการวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำงานร่วมกัน การประสานงานกันและการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้เรียนส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการได้เรียนรู้ข้อมูลจากผู้เรียนอื่นๆ และเห็นว่าเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า ทำให้เกิดความเข้าใจในการเรียนเพิ่มขึ้น และบางส่วนเห็นว่าการอภิปรายบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ไม่ค่อยมีความเป็นธรรมชาติ ควรใช้โทรศัพท์ในการสื่อสารมากกว่า และในประเด็นการรับรู้และความเข้าใจของผู้เรียน การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา การใช้ประสบการณ์และความรู้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้เรียนส่วนใหญ่ค่อนข้างเห็นด้วยว่ามีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นและได้รับประโยชน์ ผู้เรียนจะทำงานส่งแต่ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จะสนทนากันเฉพาะในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายและยุติการสนทนาภายในระยะเวลาอันสั้น มีการอ้างอิงถึงแหล่งข้อมูลภายนอกบ้างเล็กน้อย ส่วนในรายวิชาที่มีการบังคับให้ผู้เรียนต้องมีการอภิปรายทุกสัปดาห์ แต่ให้มีอาสาสมัครเป็นผู้ตั้งกระทู้เสริมผู้เรียนจะมีการตอบสนองการอภิปรายในกระทู้เสริมค่อนข้างน้อยกว่ากระทู้หลักของผู้สอน การตอบสนองจากผู้เรียนในแต่ละกระทู้เฉลี่ยประมาณ 16-65 ข้อความ ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับสูง ส่วนความยาวของข้อความส่วนใหญ่จะเป็นการสรุปเนื้อหาสั้น จะมีเป็นความประมาณหนึ่งย่อหน้า และเกือบเต็มหน้าบ้างเป็นส่วนน้อย การตอบกระทู้ส่วนมากจะอ้างจากประสบการณ์ของตนเอง ไม่ค่อยอ้างจากข้อมูลที่จัดให้ แต่จะมีการอ้างอิงถึงกรณีศึกษาที่มอบหมายให้เป็นงาน รวมข้อความที่เกิดขึ้นในการเรียนทั้งหมดจำนวน 450 ข้อความ

Curtis and Lawson (1999) ศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ในการเรียนรู้ร่วมกันบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของนิสิตในระดับอุดมศึกษาว่าปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการเรียนรู้เป็นอย่างไร ซึ่งศึกษาจากกิจกรรมการเรียนโดยดูจาก การปฏิบัติงานที่มอบหมาย การอภิปราย การร่วมมือในการเรียน เน้นการศึกษาปฏิสัมพันธ์จากการเรียนในแบบไม่ประสานเวลา ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการวางแผน การมีส่วนร่วมและการค้นหาข้อมูลเกิดขึ้นเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน แต่การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมอยู่ในระดับต่ำ ผู้เรียนสามารถใช้ Email และ Bulletin board ในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปรากฏว่าผู้เรียนชอบใช้การสนทนาแบบไม่ประสานเวลามากกว่าแบบประสานเวลา ถึงแม้ว่าจะต้องมีการตกลงนัดหมายกันในเรื่องเวลา ส่วนในด้านความรู้สึกของผู้เรียนพบว่าผู้เรียนมีความลำบากใจที่จะต้องสื่อสารกับคนที่ไม่รู้จักและไม่เคยพบหน้า และมีปัญหาเรื่องความล่าช้าในการสื่อสารข้อมูลแต่ทำให้เกิดความไว้วางใจกันและกันในการร่วมกันทำงานกลุ่ม อีกทั้งสามารถพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรเอกชนได้นำรูปแบบการฝึกอบรมบนเว็บ

มาใช้ในการนำไปใช้เพื่อสอนงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรและเพื่อให้ข้อมูลด้านการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการฝึกอบรมบนเว็บขององค์กรส่วนใหญ่จะใช้ระบบอินทราเน็ตขององค์กร โดยใช้ชื่อว่า E-Learning ซึ่งบทเรียนมีลักษณะการสร้างโปรแกรม 2 ลักษณะ คือ การนำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรมมาขึ้นบนเว็บ และการสร้าง พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมบนเว็บขึ้นใหม่ ซึ่งข้อมูลที่นำเสนอในบทเรียนการฝึกอบรมบนเว็บขององค์กรประกอบด้วยบทเรียนที่เป็นตัวอักษร บทเรียนที่เป็นสื่อประสม และบทเรียนที่มีการปฏิสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือช่วยในการฝึกอบรมบนเว็บต่างๆ เช่น โปรแกรมอีเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมดาว์โหลด เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมบนเว็บ คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้สรรหา คัดเลือกเนื้อหาวิชาต่างๆ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมบนเว็บ ปัญหาสำคัญของการฝึกอบรมบนเว็บ คือ ปัญหาด้านความล่าช้าของโปรแกรมที่ต้องใช้เวลานานมากในการเข้าศึกษาบทเรียน ปัญหาบุคลากรไม่มีเวลาในการเข้าศึกษาบทเรียนเนื่องจากบทเรียนยังไม่มีคามอิสระในด้านของสถานที่ในการเข้าฝึกอบรม และปัญหาการขาดกระบวนการในการบริหารจัดการฝึกอบรมบนเว็บที่เป็นระบบ แนวโน้มการฝึกอบรมบนเว็บในอนาคต พบว่า องค์กรมีแนวโน้มในการนำการฝึกอบรมบนเว็บมาใช้ในองค์กรมากขึ้นและบทเรียนจะมีความเป็นอิสระทางด้านเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรม รูปแบบของบทเรียนจะมีความเป็นสื่อประสมมากขึ้น เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้มากขึ้น รวมถึงจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเชื่อมโยงผลการฝึกอบรมบนเว็บเข้ากับระบบสารสนเทศขององค์กร

วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2544) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายด้วยการเรียนแบบร่วมมือแบบกรณีศึกษา เพื่อการพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณสำหรับพยาบาลวิชาชีพ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบการฝึกอบรม 10 องค์ประกอบ 2) วิธีการฝึกอบรม และ 3) กิจกรรมการอบรม โดยผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นดังกล่าว พบว่า หลังการฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และกลุ่มตัวอย่างร่วมมือทำงานกลุ่มผ่านเว็บในสัปดาห์แรกและสัปดาห์ที่ 10 ของการฝึกอบรมในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกัน รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก ในเรื่อง 1) การจัดกิจกรรมการร่วมมือ 2) การปฏิสัมพันธ์กลุ่มผ่านเว็บ 3) การออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม และ 4) ความพร้อมของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในหน่วยงาน

ประภาพร ธวัชนุติ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ในองค์กรผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร

โครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและตัวบุคลากร องค์กรจึงควรที่จะพิจารณาประเด็นที่เป็นข้อจำกัดเหล่านี้ องค์กรควรมีการออกแบบบทเรียนการฝึกอบรมบนเว็บโดยมีความเป็นอิสระในด้านของเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรม เพื่อช่วยลดปัญหาดังกล่าวลง นอกจากนี้การพิจารณาปัจจัยในด้านของผู้เรียนก็เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้เข้าเรียนมีความสามารถแตกต่างกัน ผู้ออกแบบบทเรียนจึงควรสร้างหลักสูตรที่รองรับความสามารถของผู้เรียนเป็นสำคัญ การปรับเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการนำเสนอบทเรียนแต่ละหลักสูตรและควรติดตามแนวคิดใหม่ๆ ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อทำการปรับบทเรียนให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่เหล่านั้นและพัฒนาผู้เรียนให้ทันตามแนวคิดใหม่ๆ เสมอ

นพพร มานะ (2542) ได้ศึกษาถึงผลการใช้คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียเพื่อการฝึกอบรม เรื่องเทคนิคการแก้ปัญหาาระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพของบทเรียนคอมพิวเตอร์มัลติมีเดียเพื่อการฝึกอบรม และเพื่อเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เรียนจากบทเรียนคอมพิวเตอร์มัลติมีเดียและเรียนจากการฝึกอบรมแบบปกติ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการแก้ปัญหาาระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ มีประสิทธิภาพร้อยละ 86.66 ผลการเรียนรู้ทางการเรียนหลังเรียนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่เรียนจากคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย เพื่อการฝึกอบรมสูงกว่าการอบรมตามปกติ แสดงให้เห็นว่าการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการฝึกอบรมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและช่วยให้บุคลากรขององค์กรสามารถเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรที่จัดทำขึ้นได้ดีกว่าการฝึกอบรมแบบปกติ

สุสมัย ธรรมนิยมศักดิ์ (2542) ได้กล่าวถึง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการฝึกอบรม ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรม (Computer Based Training : CBT) การฝึกอบรมในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Web-Based Training :WBT) และความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality) ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเหล่านี้ยังไม่สามารถใช้แทนวิทยาการได้อย่างสมบูรณ์ แต่เป็นเพียงเครื่องมือช่วยเสริมหรือสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะและความชำนาญได้ตามความต้องการที่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบุคคล โดยการสร้างหลักสูตรนั้นแต่ละองค์กรควรสร้างเองเพื่อให้เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีพื้นฐานทักษะทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ และมีความต้องการที่จะไฝหาคความรู้เพิ่มเติม

พุทธชาติ สงวนยวง (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน กล่าวว่า การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความน่าสนใจ ความสะดวก และประหยัดกว่าการฝึกอบรมแบบเดิมหรือแบบเข้าฟังการบรรยายในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นกว่าเดิม การวัดผลหรือประเมินผลมีความถูกต้อง ยุติธรรมและมีมาตรฐานมากขึ้น อีกทั้งบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการฝึกอบรมดังกล่าว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มในการปรับปรุงรูปแบบการใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมให้อยู่ในระบบออนไลน์ หรือระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะดึงข้อมูลหรือศึกษาบทเรียนได้ตลอดเวลา ซึ่งการฝึกอบรมบนเว็บก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมที่มีความสะดวกและประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

Steven (1998) ได้ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายในสถานประกอบการต่างๆ ซึ่งใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยสอน ได้พบว่าการใช้บริบททางด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ในการเรียนการสอนดังกล่าวมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ได้โดยตรงซึ่ง Weston (1994) ได้พบว่า การจัดโครงการการเรียนรู้ในสถานประกอบการโดยการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนนั้นมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของระดับการเรียนรู้ ระดับผลผลิต และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของ บุคลากรภายในองค์กรเอกชน

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการภายในองค์กรเอกชน โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถามสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ระยะที่ 2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้แก่ บุคลากรในองค์กรเอกชน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ จำนวน 13,354 แห่งในกรุงเทพมหานคร ประชากรจำนวนทั้งสิ้น 138,6217 คน (ที่มา: การสำรวจการมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ พ.ศ. 2557 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มบุคลากรจากองค์กรเอกชนขนาดกลาง จำนวน 4 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 400 คน โดยใช้ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

2.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด ในการวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในองค์กรเอกชน 4 แห่ง รวมทั้งสิ้น 400 คน โดยบุคลากรจะต้องเป็นบุคลากรจากองค์กรเอกชนที่ตรงตามเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นองค์กรเอกชนขนาดกลาง ที่มีจำนวนการจ้างงานบุคลากรภายในองค์กรจำนวนระหว่าง 50 – 200 คน
- 2) เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการเรียนการสอน
- 3) เป็นองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการทำงาน
- 4) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะที่ 3 การสร้างเครื่องมือวิจัย

3.1 เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

3.1.1 นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 เกี่ยวกับแนวคิดของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม แล้วสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยกำหนดกรอบการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่ผ่านมา โดยออกแบบแบบสอบถามซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 65 ข้อ (ดูที่ภาคผนวก ข หน้า 321) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ซึ่งสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งภายในองค์กรและประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองในปัจจุบันของและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ข้อคำถามสอบถามความคิดเห็นบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความ

เป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยถ้าบุคลากรทำเครื่องหมายลงในช่อง

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ มาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ น้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในปัจจุบันตามกรอบของวัตถุประสงค์ของการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน 3 ด้าน คือ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการแบ่งปันข้อมูลและเพื่อการประสานงานกัน โดยมีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 4 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จำนวน 10 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกสภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในปัจจุบันและสภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่พึงประสงค์ จำนวน 7 ข้อ และแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้อของแบบสอบถามตามประเด็นหลักของงานวิจัย แนวคิด/ทฤษฎี และประเด็นคำถาม

ประเด็นหลักของการวิจัย	ประเด็นคำถาม	จำนวนข้อ
ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สภาพปัจจุบัน	Check list 5 ข้อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	Rating scale 40 ข้อ
คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน	Check list 10 ข้อ
การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	Rating scale 7 ข้อ Check list 3 ข้อ
รวมข้อคำถามทั้งสิ้น		65 ข้อ

3.1.2 ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนในการใช้ภาษา ความเหมาะสมและความครอบคลุมของรูปแบบคำถามก่อนที่จะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3.1.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความครอบคลุมของคำถาม และความถูกต้องของภาษา โดยหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้พิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและสาขาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา และ 2) เป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาบริหารการศึกษาและสาขาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดูที่ภาคผนวก ก หน้า 317) โดยใช้ดัชนี IOC (Index of Consistency) มีเกณฑ์การให้คะแนน คือ

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาและวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาและวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัดไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์

จากนั้นผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้มาพิจารณาแต่ละข้อแล้วนำคะแนนไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่าค่าความสอดคล้องมีค่าเท่ากับ 0.97 (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ค หน้า 364)

จากการนำเสนอร่างแบบสอบถามฯ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความครอบคลุมของคำถามและความถูกต้องของภาษา ได้รับคำแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างแบบสอบถามและการปรับปรุงแก้ไข

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
ส่วนของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ควรมีตัวเลือกให้ครอบคลุมกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด	ตรวจสอบตัวเลือกของแต่ละข้อคำถามและเพิ่มจำนวนตัวเลือกให้ครอบคลุมกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด เช่น มีการเพิ่มตัวเลือก “อื่นๆ”
ควรเปลี่ยนภาษาในข้อคำถามเป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น ควรตัดข้อความที่มีความคล้ายคลึงกันออก	ทบทวนและแก้ไขการใช้ภาษาในข้อคำถามให้เป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น ตัดข้อความที่มีความคล้ายคลึงกันออก เพื่อไม่ก่อให้เกิดความสับสนและการซ้ำซ้อนกันของข้อคำถาม
สำหรับข้อคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ควรมีการระบุไว้ในแบบสอบถาม	ระบุในแบบสอบถามสำหรับข้อคำถามที่ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ
ควรมีการระบุคำภาษาอังกฤษกำกับในแต่ละตัวเลือกที่มีการใช้ศัพท์เฉพาะ เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจความหมายต่างๆ ในประโยคได้ดียิ่งขึ้น	ระบุคำภาษาอังกฤษกำกับในแต่ละตัวเลือกที่มีการใช้ศัพท์เฉพาะ เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจความหมายต่างๆ ในประโยคได้ดียิ่งขึ้น เช่น พี่เลี้ยง (Mentor)

3.1.4 หลังจากปรับปรุงแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้กับบุคลากรที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha) จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และสามารถนำไปใช้ได้

ระยะที่ 4 การนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานและส่งแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถามภายในองค์กรเอกชนทั้ง 4 แห่ง มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือเรื่องการขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากหน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษาของคณะครุศาสตร์ เพื่อใช้ในการนำไปส่งยังองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 แห่ง

4.1.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยถึงผู้บริหารองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กร พร้อมกับแบบสอบถามไปด้วย

4.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานการส่งแบบสอบถามเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและนัดหมายกำหนดส่งคืนประมาณ 4 - 6 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2559 รวมเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 50 วัน

4.1.4 เก็บรวบรวมและตรวจนับแบบสอบถามที่ได้รับคืน รวมทั้งติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน เมื่อเลยกำหนดวันส่งคืนตามที่ได้นัดหมายไว้

4.1.5 นำแบบสอบถามที่ตอบคำถามสมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 460 ฉบับเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 414 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ตอบคำถามสมบูรณ์ จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.96 ซึ่งถือเป็นอัตราการตอบกลับคืนที่ยอมรับได้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Babbie, 1973 อ้างถึงในประพิณ วัฒนกิจ, 2542)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามโดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 414 ฉบับและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ได้ทั้งหมด 400 ฉบับ

4.2.2 วิเคราะห์แบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาหาค่าความถี่ ร้อยละและค่าเฉลี่ย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+

4.2.2.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2.2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย เพื่อสรุประดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

4.2.2.3 ข้อมูลด้านการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในสถานประกอบการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2.4 ข้อมูลด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

4.2.3 นำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้วยตารางและคำอธิบาย เพื่อใช้สำหรับการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนต่อไป

4.2.4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน และสร้างเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการทดลองใช้รูปแบบฯ ได้แก่ แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแบบประเมินตนเองและแบบประเมินโดยหัวหน้างาน การสร้างเว็บไซต์การเรียนรู้ การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ฯ แบบบันทึกความถี่การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ และแบบบันทึกความถี่การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 สร้าง (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสื่อสารโน้มน้าวใจ การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ในขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ โดยรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ฯ จะประกอบด้วย

ตอนที่ 1 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 2 รายละเอียดของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ได้แก่ องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 3 แนวทางและเงื่อนไขการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ระยะที่ 2 ออกแบบแผนกำกับกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ในแต่ละขั้นตอน

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยนำ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา สำนวนภาษา ตลอดจนความครอบคลุมขององค์ประกอบ ขั้นตอนและกิจกรรม

ระยะที่ 4 ผู้วิจัยนำ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเพื่อตรวจสอบตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์ และความครอบคลุมของร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประเมินร่างรูปแบบจำนวน 6 ท่านไว้ดังนี้ (ดูรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิภาคผนวก ก หน้า 317)

- 1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 1 ท่าน
- 2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำนวน 1 ท่าน
- 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสื่อสาร จำนวน 1 ท่าน
- 4) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน จำนวน 1 ท่าน
- 5) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ จำนวน 2 ท่าน

การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาว่าประเด็นต่างๆ มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ดังนี้

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

IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ
R	คือ	คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ
$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน
N	คือ	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- | | | |
|----|---|---|
| +1 | = | แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม |
| 0 | = | ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม |
| -1 | = | แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม |

โดยค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าประเด็นที่ประเมินนั้นๆ มีความเหมาะสม

โครงสร้างแบบประเมินร่างรูปแบบแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 3) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ และ 4) ขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้

- 1) หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
 - 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 1.4 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ
 - 1.5 การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
- 2) วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ฯ
- 3) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ฯ ประกอบด้วย
 - 3.1 วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
 - 3.2 ปัญหาภายในองค์กร
 - 3.3 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)
 - 3.4 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
 - 3.5 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (CSCW)
 - 3.6 การประเมินผลการเรียนรู้
- 4) ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่
 - ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ
 - ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา
 - ขั้นตอนที่ 3 การซักถามและการสะท้อนความคิด
 - ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา
 - ขั้นตอนที่ 5 การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ
 - ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเรียนรู้

จากนั้นนำแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบฯที่ได้รับมาจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแจกแจงความถี่ หากคำร้อยละและนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง และแปลความหมายเป็นความเรียง ส่วนคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ และนำเสนอในข้อมูลโดยการตีความสรุปข้อมูล

ระยะที่ 5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบและพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทดลองใช้รูปแบบการเรียนรู้ฯ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การสร้างระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสำหรับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยสร้างระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยนำผลจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด หลักการและทฤษฎี และผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการพัฒนาเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1) ออกแบบแผนผังระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์การใช้งาน จากนั้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม

2) สร้างระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสำหรับการเรียนรู้ฯ โดยมีองค์ประกอบของระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) เว็บไซต์ประกอบการเรียนรู้ ประกอบด้วย หน้าจอเว็บไซต์หลัก กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ กำหนดการของการจัดการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ เอกสารประกอบการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกัน เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานกัน (Chat Room Forum Web board และ Weblog) ในการสร้างเว็บไซต์ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Wordpress (ดูตัวอย่างเว็บไซต์เพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค หน้า 383) 2) คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายนอกเว็บไซต์การเรียนรู้ เช่น Line Application Youtube Google Drive Google Doc และ Google Form เป็นต้น

3) สร้างคู่มือการใช้งานเว็บไซต์ที่ใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

4) สร้างแบบประเมินเว็บไซต์เพื่อใช้สำหรับการประเมินเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแบบประเมินฯ ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

5) นำเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้เทคโนโลยีทางการเรียนการสอนที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสม โดยพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง มาตรฐานประมาณค่า 3 ระดับ (เหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม) และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ดังนี้

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ได้แก่

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

IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ
R	คือ	คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ
$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน
N	คือ	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

+1	=	เห็นด้วยว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม
0	=	ระบุไม่ได้ว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสมหรือไม่
-1	=	ไม่เห็นด้วยว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

โดยค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าประเด็นที่ประเมินนั้นๆ มีความเหมาะสม

ทั้งนี้ผลการตรวจสอบเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ฯ เมื่อพิจารณาคะแนนความสอดคล้องด้านการออกแบบสื่อ มีค่าเท่ากับ 0.88 ด้านการออกแบบระบบนำทาง มีค่าเท่ากับ 0.77 และด้านการเข้าถึงข้อมูลมีค่าเท่ากับ 0.84 คะแนนเฉลี่ยรวมในทุกด้านมีค่าเท่ากับ 0.83 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ฯ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ฯ (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ค หน้า 371)

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ฯ และผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ และการปรับปรุงแก้ไข

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
1. หน้าแรกของเว็บไซต์ ควรมีหน้าต้อนรับหรือแสดงข้อมูลของโครงการการเรียนรู้ พร้อมทั้งคู่มือการใช้งานเพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพการทำงานของระบบทั้งหมด ถึงแม้ว่าระบบจะเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ผู้เรียนบางคนคุ้นเคยอยู่แล้ว	1. เพิ่มข้อความต้อนรับผู้เข้ารับการเรียนรู้สู่เว็บไซต์และเพิ่มลิงค์การดาวน์โหลดคู่มือการใช้งานเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ฯ
2. เว็บไซต์การจัดการเรียนรู้แสดงผลที่แตกต่างกันเมื่อใช้เบราว์เซอร์ที่แตกต่างกันระหว่าง Google Chrome และ Internet Explorer	2. เขียนระบุในคู่มือการใช้งานเว็บไซต์ว่าเบราว์เซอร์ที่แนะนำให้ผู้ใช้งานใช้มากที่สุด คือ Google Chrome เนื่องจากแสดงผลการปรากฏของหน้าจอได้สมบูรณ์กว่าการใช้ Internet Explorer

5) เมื่อได้รับแบบประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิหลังการประเมินแล้ว ปรับปรุงแก้ไขเว็บไซต์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้เว็บไซต์ที่ใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้ฯ ฉบับสมบูรณ์

6) นำเว็บไซต์สำหรับการจัดการเรียนรู้ฯ ไปทดลองใช้กับบุคลากรภายในองค์กรเอกชน จำนวน 3 คน โดยทดลองการใช้งานตามกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ เช่น การเรียกดูเอกสารประกอบการจัดการเรียนรู้ต่างๆ การทดลองใช้ Chat Room การทดลองเขียนบล็อก การทดลองเขียนฟอรัม และการทดลองใช้กระดานสนทนา (Web board) เป็นต้น จากการนำเว็บไซต์สำหรับการจัดการเรียนรู้ฯ ไปทดลองใช้ ผู้ทดลองใช้งานเว็บไซต์การเรียนรู้ฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์ฯ และผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ข้อเสนอแนะของผู้ทดลองใช้เว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ออนไลน์และการปรับปรุงแก้ไข

ข้อเสนอแนะของผู้ทดลองใช้	การปรับปรุงแก้ไข
1. การเรียกดูเว็บไซต์ค่อนข้างช้า เมื่อมีการเข้าสู่เว็บไซต์ในแต่ละหน้าภายในเว็บไซต์	1. แจ้งให้ผู้พัฒนาเว็บไซต์พัฒนาระบบการเข้าถึงข้อมูลของเว็บไซต์เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วขึ้นและไม่เกิดปัญหาเมื่อมีผู้เข้าใช้งานพร้อมกันหลายคนในการนำไปใช้จริง
2. เวลาที่แสดงผลเมื่อมีการบันทึกข้อมูล เช่น การเขียนบล็อก การเขียนพอร์ม การเขียนกระดานสนทนาหรือการอัปโหลดเอกสารไม่ตรงกับเวลาของประเทศไทย	2. แจ้งให้ผู้พัฒนาเว็บไซต์เปลี่ยนการแสดงผลบนเว็บไซต์ให้ตรงกับเวลาของประเทศไทย
3. เมื่อผู้ใช้นำเสนอข้อมูลที่ผิดและต้องการที่จะลบบล็อก การเขียนพอร์ม หรือการเขียนลงบนกระดานสนทนา ระบบไม่อนุญาตให้ผู้ใช้ลบข้อมูลที่ตนเองเป็นคนเขียนลงบนเว็บไซต์ได้	3. แจ้งให้ผู้พัฒนาเว็บไซต์เพิ่มการตั้งค่าให้ผู้ใช้เว็บไซต์สามารถลบข้อมูลที่ตนเองเขียนผิดออกจากเว็บไซต์ได้

5.2 การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะใช้เป็นแบบประเมินตนเองและแบบประเมินโดยหัวหน้างานก่อนการเข้ารับการเรียนรู้และหลังเข้ารับการเรียนรู้

1) สร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาและครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบฉบับ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X: MLQ 5X) ของ B.M. Bass ที่สร้างขึ้นในปี 1985 (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) และการสังเคราะห์มาจากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 65 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ และ 2) แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ด้านละ 15 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 60 ข้อ (ดูรายละเอียดแบบสอบถามที่ภาคผนวก ข หน้า 334) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ซึ่งสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กรและประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยแต่ละองค์ประกอบมีข้อคำถาม 15 ข้อ รวมทั้งสิ้น 60 ข้อ ลักษณะแบบวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้ โดยการประเมินจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การประเมินตนเองและการประเมินโดยหัวหน้า และจะทำการประเมินทั้งก่อนและหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ แต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆ เป็นความจริง มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆ เป็นความจริง มาก

3 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆ เป็นความจริง ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆ เป็นความจริง น้อย

1 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่าข้อความนั้นๆ เป็นความจริง น้อยที่สุด

2) นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษา จากนั้นนำมาปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3) นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 2 ปี (ดูรายชื่อตามภาคผนวก ก หน้า 318) โดยพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง มาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ (เห็นด้วย ไม่แน่ใจ หรือไม่เห็นด้วย) และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) จากนั้นนำผลคะแนนที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินมาพิจารณาแต่ละข้อ แล้วนำคะแนนไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ผลการประเมินพบว่าค่าความสอดคล้องมีค่าเท่ากับ 0.92 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการทดลองได้ (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ค หน้า 373)

จากการนำเสนอแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความครอบคลุมของคำถามและความถูกต้องของภาษา ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข ดังรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงแก้ไข

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข
1. ข้อคำถามมีจำนวน 60 ข้อ ถือเป็นจำนวนที่มาก อาจทำให้ผู้ทำแบบประเมินเกิดความเบื่อหน่ายที่ต้องทำแบบประเมินที่มีจำนวนมากเกินไป	ไม่ได้ปรับแก้หรือลดจำนวนข้อคำถาม เนื่องจากมีความต้องการให้ผลการวิจัยมีความเที่ยงตรงและแม่นยำมากที่สุดจากจำนวนข้อคำถามที่กำหนดไว้
2. ข้อคำถามมีความเป็นนามธรรมมากเกินไป อาจทำให้ผู้ทำแบบประเมินสามารถตอบคำถามได้ยาก	ปรับแก้ภาษาของข้อคำถามให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นในข้อที่สามารถทำได้

4) นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปทดลองใช้กับบุคลากรภายในองค์กรเอกชนจำนวน 10 คน โดยบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการทดลองจริง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถามและหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 แสดงว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อถือมากและสามารถนำไปใช้ได้

5) นำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ทั้งแบบประเมินตนเองและแบบประเมินโดยหัวหน้างาน) ไปจัดพิมพ์เพื่อเตรียมนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปกับกลุ่มตัวอย่างจริง

5.3 สร้างแบบบันทึกความถี่การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้ โดยแบ่งการบันทึกตามขั้นตอนของกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ฯ ทั้ง 6 ขั้นตอนมาใช้เป็นโครงสร้างหลักของแบบบันทึกความถี่ฯ (ดูภาคผนวก ข หน้า 352) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบบันทึกความถี่การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

5.4 สร้างแบบบันทึกความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของผู้เข้ารับการเรียนรู้ โดยแบ่งการบันทึกตามขั้นตอนของกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ฯ ทั้ง 6 ขั้นตอนมาใช้เป็นโครงสร้างหลักของแบบบันทึกความถี่ฯ (ดูภาคผนวก ข หน้า 355) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบบันทึกความถี่การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

5.5 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นฯ จำนวน 25 ข้อ โดยนำขั้นตอนที่สำคัญของกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ฯ ทั้ง 6 ขั้นตอนมาใช้เป็นโครงสร้างหลักของแบบสอบถามความคิดเห็นฯ (ดูภาคผนวก ข หน้า 348) แบบสอบถามความคิดเห็นฯ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert Scale จำนวน 25 ข้อ โดยให้ค่าน้ำหนักของแบบประมาณค่าดังนี้

5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปลายเปิด เป็นคำถามที่ให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ฯ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษา ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้คำแนะนำว่าให้พิจารณาประเด็นการประเมินให้ครอบคลุมทุกขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมในโครงการการเรียนรู้ฯ และได้แนะนำให้ปรับแก้เรื่องภาษาที่ใช้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3) ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเรียนรู้ฯ ตามข้อแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีประเด็นการสอบถามครบทุกขั้นตอนของการทำกิจกรรม และนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi Experiment Research) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการทดลองตามแบบแผนการทดลองกลุ่มเดียวสอบก่อนสอบหลัง (One group pretest – posttest design) (Cambell and Stanley, 1963) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กรเอกชน

1.1.1 ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) องค์กรที่ใช้เป็นองค์กรเอกชนขนาดกลาง (มีจำนวนการจ้างงานบุคลากรภายในองค์กรจำนวนระหว่าง 50 – 200 คน) เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการเรียนการสอน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการและเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

1.1.2 การคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมโครงการจัดการเรียนรู้ฯ นั้นใช้วิธีการอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการจัดการเรียนรู้ฯ จำนวน 16 คน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติกลุ่มตัวอย่างไว้ว่า กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีสมรรถนะทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับปานกลางขึ้นไป โดยใช้แบบประเมินความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (รายละเอียดดูที่ภาคผนวก ข หน้า 333)

1.2 แบ่งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 16 คนออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน วิธีการจัดกลุ่มมีเงื่อนไข ดังนี้

- 1) สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนจะต้องมาจากคนละแผนก/ฝ่ายขององค์กรและแบ่งตามสายงานที่ไม่ซ้ำกันในกลุ่ม
- 2) สมาชิกภายในกลุ่มจะต้องคละสมาชิกที่มีความชำนาญ ระยะเวลาในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน
- 3) สมาชิกในแต่ละกลุ่มจะต้องมีทั้งสมาชิกที่เป็นพนักงานระดับกลางและระดับหัวหน้างาน

ระยะที่ 2 การดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูล มีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการทดลอง

2.1.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปยังองค์กรที่ได้รับคัดเลือกเพื่อใช้ในการวิจัยเพื่อขอความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน พร้อมแนบจดหมายชี้แจงกิจกรรมในโครงการจัดการเรียนรู้ฯ

2.1.2 เตรียมความพร้อมของเว็บไซต์ที่ใช้เป็นระบบการจัดการเรียนรู้ฯ และใช้ในการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งเตรียมคู่มือการใช้งานเว็บไซต์

2.1.3 เตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต การทดสอบการเข้าเว็บไซต์การเรียนรู้ การเตรียมห้องจัดการเรียนรู้สำหรับขั้นตอนที่เป็นการเรียนรู้แบบเผชิญหน้า

2.2 ขึ้นดำเนินการทดลองการใช้รูปแบบจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยมีการทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 2 (ดูภาคผนวก ข หน้า 334) ก่อนเริ่มดำเนินการเรียนรู้

2.3 ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้น มีการเก็บบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ระหว่างผู้เข้ารับการเรียนรู้ดำเนินกิจกรรมตลอดโครงการ

2.4 เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ฯ แล้ว ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการเรียนรู้ (ดูภาคผนวก ข หน้า 334) และแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ฯ (ดูภาคผนวก ข หน้า 348)

2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ มีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการทดลอง โดยใช้การวิเคราะห์ t-test และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการประเมินแบ่งออกเป็นประเมินตนเองและการประเมินโดยหัวหน้างาน

2) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

2.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย จัดระเบียบ แยกประเภทเขียนเรียบเรียงเพื่อหาความสัมพันธ์ ให้เห็นภาพรวม และสรุปประเด็นสำคัญต่างๆ นำเสนอในลักษณะของคำบรรยาย ประโยคหรือข้อความ

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยแบบประเมินและรับรองรูปแบบนี้ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณา ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ 3) ขั้นตอนในกระบวนการจัดการเรียนรู้ 4) หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ 4) การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง

2. ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนนี้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านประเมินและรับรองรูปแบบ (ดูรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ภาคผนวก ก หน้า 319) รายละเอียดของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการจัดการเรียนรู้ 1 ท่าน
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 1 ท่าน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสื่อสาร 1 ท่าน
- 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 1 ท่าน
- 5) ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านภาวะผู้นำ 1 ท่าน

โดยผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณารายละเอียดของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ จากเอกสารรายละเอียดของรูปแบบจัดการเรียนรู้ฯ ที่ส่งไปพร้อมกับแบบประเมินและรับรองรูปแบบฯ ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินดัชนีความสอดคล้องแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาว่าประเด็นต่างๆ มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ดังนี้

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ได้แก่

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

IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ
R	คือ	คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ
$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน
N	คือ	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

+1 = เห็นด้วยว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = ไม่เห็นด้วยว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

โดยค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าประเด็นที่ประเมินมีความเหมาะสม

3. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิโดยถือเกณฑ์ IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงยอมรับว่ารูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ มีความเหมาะสม นำข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์โดยสรุปเป็นประเด็นต่างๆ และนำเสนอในลักษณะบรรยาย

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิและข้อมูลข้อค้นพบจากการศึกษาผลการใช้รูปแบบฯ มาสรุป แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้อง ชัดเจนและสมบูรณ์ที่สุด

5. ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 4 ข้อ ได้แก่

1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

2) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

3) เพื่อศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและหลักการสื่อสารด้วยการโน้มน้าวใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

4) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและหลักการสื่อสารด้วยการโน้มน้าวใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 4 ผลการรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละชั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สํารวจและศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 400 ฉบับ (ดูภาคผนวก ข หน้า 321) ข้อคำถามมีทั้งหมดจำนวน 65 ข้อ การสอบถามข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและ 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในองค์กรเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	135	33.8
หญิง	265	66.3
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	59	14.8
26 – 35 ปี	154	38.5
36 – 45 ปี	114	28.5
46 ขึ้นไป	73	18.3
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	12.0
ปริญญาตรี	228	57.0
ปริญญาโท	112	28.0
ปริญญาเอก	12	3.0
อื่นๆ	-	-
4. ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร		
ผู้อำนวยการ	1	0.3
รองผู้อำนวยการ	2	0.5
ผู้จัดการ	63	15.8
หัวหน้างาน	60	15.0
พนักงาน	248	62.0
อื่นๆ	26	6.5
5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	174	43.5
6 – 10 ปี	80	20.0
11 – 15 ปี	72	18.0
16 ปีขึ้นไป	74	18.5

จากตารางที่ 4.1 จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลและสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าบุคลากรในองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 66.3 และเพศชายที่คิดเป็นร้อยละ 33.8 ช่วงอายุของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุดอยู่ระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนสูงสุดในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.0 และมีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมา มีระดับเป็นผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 15.8 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลาน้อยกว่า 5 ปีมากที่สุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 43.5 และลำดับรองลงมา มีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลา 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0

1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ
ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน						
1. สามารถยกประเด็นต่างๆ ขึ้นมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐานได้	3.47	0.79	ปานกลาง	4.28	0.77	มาก
2. การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามี ความเหมาะสมหรือไม่	3.49	0.70	ปานกลาง	4.30	0.79	มาก
3. การส่งเสริมบุคลากรให้นำประเด็นที่ยังไม่เป็นปัญหาขึ้นมา ร่วมกันพิจารณา	3.06	0.80	ปานกลาง	4.05	0.93	มาก
4. การแสดงความสงสัยในวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบเก่าๆ	3.38	0.88	ปานกลาง	4.08	0.94	มาก
5. การค้นหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา	3.74	0.78	มาก	4.48	0.66	มาก
6. การเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร	3.40	0.72	ปานกลาง	4.24	0.80	มาก
7. การส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความ คิดเห็นและแง่คิดในการปฏิบัติงาน	3.56	0.91	มาก	4.24	0.90	มาก
8. การกระตุ้นให้บุคลากรคนอื่นๆ มองปัญหาอย่างหลากหลาย	3.38	0.95	ปานกลาง	4.18	0.88	มาก
9. การสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้คิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ กับปัญหาที่ เคยเกิดขึ้นมาแล้ว	3.44	0.92	ปานกลาง	4.33	0.73	มาก
10. การส่งเสริมบุคลากรให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล	3.65	0.75	มาก	4.40	0.67	มาก
คะแนนเฉลี่ย	3.46	0.82	ปานกลาง	4.26	0.81	มาก

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
11. การปฏิบัติต่อบุคลากรคนอื่นๆ ในฐานะที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร	3.49	0.88	ปานกลาง	3.98	1.03	มาก
12. การมีความตั้งใจที่จะรับฟังเรื่องราวของบุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กร	3.90	0.76	มาก	4.42	0.70	มาก
13. การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรคนอื่นๆ	3.44	0.81	ปานกลาง	4.22	0.86	มาก
14. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้รู้จักพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.31	0.94	ปานกลาง	4.20	0.80	มาก
15. การใช้เวลาในการสอนและแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากรคนอื่นๆ	3.31	0.89	ปานกลาง	4.16	0.85	มาก
16. การปฏิบัติต่อบุคลากรคนอื่นๆ โดยคำนึงถึงความต้อกาความสามารถและความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล	3.64	0.75	มาก	4.33	0.72	มาก
17. การสอนวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคคลอื่นแก่บุคลากรในองค์กร	2.99	0.93	ปานกลาง	4.00	0.97	มาก
18. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.21	0.87	ปานกลาง	4.16	0.81	มาก

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ
19. การให้ความสนใจบุคลากรเป็นการส่วนตัวกับบุคคลที่ไม่ได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นเท่าที่ควร	3.12	0.89	ปานกลาง	3.83	1.02	มาก
20. การทำให้บุคลากรคนอื่นๆ รู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเองในการทำงาน	3.51	0.78	มาก	4.27	0.81	มาก
คะแนนเฉลี่ยรวม	3.39	0.85	ปานกลาง	4.15	0.86	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
21. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง	3.81	0.68	มาก	4.41	0.71	มาก
22. การมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นและท้าทาย	3.61	0.74	มาก	4.35	0.65	มาก
23. การกล่าวถึงอนาคตขององค์กรอย่างคนที่มองโลกในแง่ดี	3.61	0.68	มาก	4.21	0.78	มาก
24. การแสดงความเชื่อมั่นในบุคลากรคนอื่นๆว่าจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.59	0.72	มาก	4.22	0.68	มาก
25. การให้กำลังใจแก่บุคลากรคนอื่นๆภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.66	0.80	มาก	4.34	0.65	มาก
26. การทำให้บุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กรมุ่งความสนใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานสำเร็จ	3.45	0.71	ปานกลาง	4.24	0.69	มาก
27. การกล่าวถึงผลงานที่ต้องการจะปฏิบัติให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	3.67	0.75	มาก	4.35	0.74	มาก

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ
28. การแสดงให้เห็นบุคลากรคนอื่นๆ เห็นภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน	3.06	0.72	ปานกลาง	4.13	0.86	มาก
29. การแสดงให้เห็นบุคลากรคนอื่นๆ เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จตามที่กำหนดไว้	3.69	0.66	มาก	4.42	0.62	มาก
30. การมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ ทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง	3.31	0.78	ปานกลาง	4.30	0.84	มาก
คะแนนเฉลี่ย	3.55	0.72	ปานกลาง	4.30	0.72	มาก
ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี						
31. การปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร	3.50	0.69	มาก	4.47	0.64	มาก
32. การแสดงพฤติกรรมให้บุคลากรคนอื่นๆ เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญขององค์กร	3.43	0.82	ปานกลาง	4.37	0.67	มาก
33. การทำให้บุคลากรคนอื่นๆ เกิดความภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	3.60	0.81	มาก	4.35	0.74	มาก
34. การควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต	3.42	0.81	ปานกลาง	4.52	0.69	มากที่สุด
35. การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.71	0.87	ปานกลาง	4.38	0.75	มาก
36. การตัดสินใจโดยจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม	4.15	0.75	มาก	4.64	0.51	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
37. การให้ความมั่นใจแก่บุคลากรว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.67	0.85	มาก	4.42	0.72	มาก
38. การแสดงให้เห็นให้บุคลากรคนอื่นๆ เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมที่ตนเองยึดถืออยู่	3.59	0.90	มาก	4.15	0.85	มาก
39. การแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูง	3.42	0.78	ปานกลาง	4.29	0.85	มาก
40. การช่วยเหลือบุคลากรคนอื่นๆ ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยการพูดให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.61	0.72	มาก	4.49	0.58	มาก
คะแนนเฉลี่ย	3.61	0.80	มาก	4.41	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนตามรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระดับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยรวมบุคลากรมีความคิดเห็นว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมบุคลากรมีความคิดเห็นว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมบุคลากรมีความคิดเห็นว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.30

4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยรวมบุคลากรมีความคิดเห็นวาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.41

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันตามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน พบว่าบุคลากรภายในองค์กรเอกชนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีมาเป็นลำดับแรก (ค่าเฉลี่ย = 3.61) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.55) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.46) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.39)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าบุคลากรภายในองค์กรเอกชนต้องการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นลำดับแรก (ค่าเฉลี่ย = 4.41) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย = 4.30) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.26) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 4.15)

1.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ของบุคลากรในองค์กรเอกชน

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายสารสนเทศ		
น้อยที่สุด	14	3.50
น้อย	-	-
ปานกลาง	45	11.25
มาก	185	46.25
มากที่สุด	156	39.00
2. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่บุคลากรรู้จัก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
โปรแกรมสนทนา (Chat Instant message)	360	90.00
กระดานสนทนา (Web board)	208	52.00
Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram)	360	90.00
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)	377	94.30
การบันทึกบทความออนไลน์ (Weblog)	108	27.00
วิกิ (Wiki)	233	58.30
การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol: FTP)	170	42.50
อื่นๆ (Google Doc และการใช้ปฏิทินร่วมกัน)	5	1.25

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (ต่อ)

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	จำนวน	ร้อยละ
3. เครื่องมือที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่องค์กรมีในปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
โปรแกรมสนทนา (Chat Instant message)	305	76.30
กระดานสนทนา (Web board)	73	18.30
Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram)	256	64.00
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)	366	91.50
การบันทึกบทความออนไลน์ (Weblog)	47	11.80
วิกิ (Wiki)	54	13.50
การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol: FTP)	132	33.00
อื่นๆ (Google Doc และการใช้ปฏิทินร่วมกัน)	8	2.00
4. ประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการติดต่อสื่อสาร		
ไม่เคย	16	4.00
เคย	384	96.00
- โปรแกรมสนทนา (Chat, Instant Message)	308	77.00
- ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)	361	90.30
- กระดานสนทนา (Web board)	70	17.50
- Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram)	211	52.8
- อื่นๆ	8	2.00

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (ต่อ)

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการแบ่งปันข้อมูล		
ไม่เคย	21	5.25
เคย	379	94.75
- กระดานสนทนา (Web board)	50	12.50
- Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram)	219	54.80
- การบันทึกบทความออนไลน์ (Weblog)	13	3.30
- วิกี (Wiki)	30	7.50
- Website	214	53.50
- ฐานข้อมูลขององค์กร	259	64.80
- การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol: FTP)	158	39.50
6. ประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงาน		
ไม่เคย	60	15.00
เคย	340	85.00
- การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol: FTP)	184	46.00
- การใช้ปฏิทินร่วมกัน	266	6.50
- อื่นๆ	-	-
7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กรในปัจจุบัน		
ยังมีอยู่น้อย และไม่เพียงพอต่อการทำงานร่วมกัน	30	7.50
พอมืออยู่บ้าง แต่ไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย	76	19.00
มีเพียงพอสำหรับการทำงานร่วมกัน	149	37.25
มีมากมาย และสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย	137	34.30
ไม่ทราบ – ไม่แน่ใจ	8	2.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรในองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายสารสนเทศอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 46.30 คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่บุคลากรรู้จักเป็นจำนวนมากที่สุด คือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) โดยมีบุคลากรจำนวนร้อยละ 94.30 รู้จักเครื่องมือชนิดนี้ เครื่องมือที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่องค์กรส่วนใหญ่มีในปัจจุบันมากที่สุด คือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) เช่นเดียวกัน โดยมีบุคลากรจำนวนร้อยละ 91.50 ระบุว่าในปัจจุบันองค์กรมีเครื่องมือชนิดนี้ในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร บุคลากรจำนวนร้อยละ 96 มีประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการสื่อสาร และเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร คือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) บุคลากรจำนวนร้อยละ 94.80 มีประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการแบ่งปันข้อมูล และเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในการแบ่งปันข้อมูล คือ ฐานข้อมูลขององค์กร (Organization Database) บุคลากรจำนวนร้อยละ 85 มีประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงาน และเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดเพื่อการประสานงาน คือ การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol: FTP)

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กรในปัจจุบันว่าองค์กรมีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอสำหรับการทำงานร่วมกัน โดยคิดเป็นร้อยละ 37.30 และบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นถึงความเพียงพอของคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถช่วยส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างมาก โดยคิดเป็นร้อยละ 81.3 นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการใช้งานและความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันว่าจะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น โดยคิดเป็นร้อยละ 84 เนื่องจากคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพได้อย่างดียิ่ง ยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรส่วนใหญ่โดยคิดเป็นร้อยละ 53.30 มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันระดับของการสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กรของบุคลากรในองค์กรเอกชนมีระดับมากที่สุด

1.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรในองค์กรเอกชน

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
1. ระดับของนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับบุคคล เช่น จัดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ฯลฯ	3.53	0.89	มาก	4.31	0.71	มาก
2. ระดับของนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับกลุ่ม เช่น ทีมงานช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงานเป็นทีม	3.41	0.98	ปานกลาง	4.34	0.75	มาก
3. ระดับของนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับองค์กร เช่น กำหนดนโยบายสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าธุรกิจองค์กร	3.51	0.93	มาก	4.37	0.78	มาก
4. ระดับของการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	3.23	1.06	ปานกลาง	4.19	0.85	มาก
5. ระดับของการสับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นของบุคลากรภายในองค์กร	2.85	1.14	ปานกลาง	3.92	0.95	มาก

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
6. ระดับของการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม	3.54	0.98	มาก	4.44	0.76	มาก
7. ระดับของการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการพัฒนาคุณภาพงาน	3.45	0.99	ปานกลาง	4.42	0.73	มาก
การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ				จำนวนผู้เลือก ตัวเลือกนี้	ร้อยละ	
8. กลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)						
ทีมผู้บริหาร				231	57.80	
ทีมฝ่ายบุคคล (Human Resource)				240	60.00	
หัวหน้าแผนกแต่ละสายงานเป็นผู้รับผิดชอบ				219	54.80	
ทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ				112	28.00	
ตัวท่านเอง				132	33.00	
อื่นๆ				-	-	
9. เรื่องที่องค์กรมีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)						
เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร				281	70.30	
เรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ				335	83.80	
เรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญ				186	46.50	
อื่นๆ				-	-	

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	จำนวนผู้เลือก ตัวเลือกนี้	ร้อยละ
10. รูปแบบของการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่องค์กรจัดให้บุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet)	161	40.30
การจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อการจัดการความรู้	182	45.50
ระบบพี่เลี้ยง (Mentor)	101	25.30
กระดานแลกเปลี่ยนทั้งออนไลน์และออฟไลน์	33	8.30
การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	52	13.00
การจัดฝึกอบรม (Training)	371	92.80
อื่นๆ	-	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรในองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการดังนี้

1. ระดับของนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับบุคคล เช่น จัดการเรียนรู้ด้วยด้านต่างๆ ตัวเอง โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.31

2. ระดับของนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับกลุ่ม เช่น ทีมงานช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.34

3. ระดับของนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับองค์กร เช่น กำหนดนโยบายสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าธุรกิจองค์กร โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.51 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.37

4. ระดับของการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรโดยเน้นการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19

5. ระดับของการปรับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นของบุคลากรภายในองค์กร โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.85 ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92

6. ระดับของการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.44

7. ระดับของการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยรวมมีความคิดเห็นในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.42

บุคลากรส่วนใหญ่ (คิดเป็นร้อยละ 60) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุว่ากลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมากที่สุด คือ ทีมฝ่ายบุคคล (Human Resource) และรองลงมา คือ ทีมผู้บริหาร เรื่องที่องค์กรมีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมากที่สุด คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ รองลงมาเป็นเรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบของการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่องค์กรจัดให้บุคลากรมากที่สุด คือ การจัดฝึกอบรม (Training) และ รองลงมา คือ การจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อการจัดการความรู้

1.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สรุปได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
<p>1. บุคลากรให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ</p>	<p>1. การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการฯ เพื่อให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีคะแนนสูงขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการเรียนรู้จะต้องมีการออกแบบกิจกรรมที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการกำหนดกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ได้แสดงออกถึงความสามารถเฉพาะของตนเองในการทำกิจกรรมและสมาชิกทุกคนในการเข้ารับการเรียนรู้จะต้องได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง นอกจากนั้นจะต้องมีการกำหนดกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง ก่อนที่จะนำไปสู่ข้อสรุปของกลุ่มและกำหนดให้ผู้เข้ารับการศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มและระหว่างกลุ่มรับฟังปัญหาของบุคคลอื่นและให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน</p>
<p>2. บุคลากรให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงานทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุดเป็นลำดับที่สองรองจากด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งๆ ที่เป็นลักษณะที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงาน</p>	<p>2. การที่จะจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการฯ เพื่อให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการการใช้สติปัญญาในการทำงานมีคะแนนสูงขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการเรียนรู้จะต้องมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการใช้สติปัญญาใช้หลักการและเหตุผลในการทำงาน เน้นการมองปัญหาและการตั้งสมมติฐานของปัญหาในการทำงานอย่างหลากหลายและจากหลายมุมมอง สนับสนุนให้บุคลากรค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยนำมาปฏิบัติมาก่อน</p>

ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ด้านการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	
1. บุคลากรจำนวนร้อยละ 7.5 ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่าคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันมีปริมาณไม่เพียงพอและไม่สามารถเข้าถึงได้ง่าย	1. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่และจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการใช้งานของบุคลากรอย่างเพียงพอ มีการลงทุนในเรื่องการจัดสรรอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรและมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารควรจัดสรรและพัฒนาปรับปรุงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้ทันกับยุคสมัย
ด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	
1. กลุ่มบุคลากรระบุว่าระดับของการสับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นของบุคลากรภายในองค์กรในสภาพปัจจุบันมีระดับปานกลาง และกลุ่มบุคลากรต้องการที่จะให้มีการสับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นของบุคลากรในระดับที่สูงขึ้น	1. ผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นเรื่องการสับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นของบุคลากร หากเล็งเห็นว่าการสับเปลี่ยนงานภายในองค์กรนั้นมีความจำเป็นสำหรับบุคลากรและมีประโยชน์แก่การพัฒนาศักยภาพของตนเองสำหรับบุคลากรแต่ละคน
2. กลุ่มบุคลากรระบุว่าเรื่องที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมากที่สุดในสภาพปัจจุบันเป็นประเด็นเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีคะแนนความถี่จากผู้ตอบแบบสอบถามสูงกว่าเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญ	2. ผู้บริหารหรือทีมจัดการเรียนรู้ควรเน้นความต้องการของบุคลากรเป็นลำดับแรกในหัวข้อการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากกลุ่มบุคลากรจะเป็นผู้ระบุความต้องการของตนเองได้ดีที่สุดว่าตนเองมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ทักษะและความสามารถด้านใด

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

1. ผลการสร้าง (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาสร้าง (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ผลการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการฯ มีรายละเอียดขององค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ดังนี้

1) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนนี้ มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้พัฒนาทักษะต่างๆ ที่นำไปสู่การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การเป็นผู้ใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2 ปัญหาภายในองค์กร

การนำสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญเพื่อที่จะช่วยพัฒนาการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ศึกษา วิเคราะห์และอภิปรายปัญหาร่วมกัน ปัญหาภายในองค์กรที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ควรเป็นปัญหาที่มีความสำคัญและเร่งด่วน อาจเป็นปัญหาของฝ่าย ของกลุ่ม ของลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องจากระบบงาน โดยสมาชิกในกลุ่มต้องมีส่วนในการรับผิดชอบและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ลักษณะของปัญหาในองค์กร ได้แก่ 1) เป็นปัญหาที่มีอยู่เดิมมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไข 2) เป็นปัญหาที่เป็นข้อเร่งด่วนในกระบวนการทำงานกลุ่มที่ต้องรีบแก้ไข 3) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องจากระบบงานเป็นสำคัญ และ 4) เป็นปัญหาในหน่วยงานในลักษณะของสิ่งที่นำมาสร้างสรรค์ต่อการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

1.3 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)

ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีบทบาทหน้าที่ในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กรตามลำดับ ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องทำกิจกรรมในห้องจัดการเรียนรู้และกิจกรรมการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ของตนต่อประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่นำเสนอ รวบรวมข้อมูล จากแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อนำมาตอบประเด็นปัญหา คัดเลือกปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่นำเสนอ แล้วนำปัจจัยเหล่านั้นมาใช้ในการอภิปรายปัญหา มีการปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาและระหว่างผู้เข้ารับการเรียนรู้ด้วยกันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ เว็บไซต์, Web board Weblog Forum และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)

1.4 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้

ในการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินโครงการจัดการเรียนรู้ มีบทบาทเป็นผู้บริหารโครงการจัดการเรียนรู้ ผู้ประสานงาน ออกแบบการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้ ตรวจสอบให้ระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถใช้งานได้ตลอดระยะเวลาการเรียนรู้ สังเกตพฤติกรรมและติดตามการเข้ารับการเรียนรู้และทำกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ สรุปและประเมินผลการเรียนรู้ 2) วิทยากร คือ ผู้มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการจัดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้พื้นฐาน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในเรื่องการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีการให้แนะนำแนวทางในการพูดคุย เพื่อระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกำหนดปัญหาการปฏิบัติงานที่จะนำมาแก้ไข นอกจากนี้วิทยากรยังมีบทบาทการเป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นมิตรกัน มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับในคุณค่าและผลงานการคิดของแต่ละคน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการให้แรงเสริมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลและรายกรณี สร้างบรรยากาศที่สร้างความมั่นใจ อบอุ่นใจ และกล้าที่จะแสดงผลงานการคิดได้อย่างมั่นใจ

1.5 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน: Computer Supported Cooperative Work)

อุปกรณ์เทคโนโลยีระบบเครือข่ายและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะถูกนำมาใช้งานเพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผลและแสดงผลเป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ระหว่างการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้นั้นยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างสะดวกและรวดเร็ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ องค์กรจะต้องมีบุคลากรด้านทางด้านเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายและสารสนเทศหรือนักคอมพิวเตอร์พร้อมให้บริการ และแก้ปัญหาตลอดการจัดการเรียนรู้ด้วย

คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักตามกรอบของเวลา คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานแบบประสานเวลา (Synchronous Communication) เช่น การใช้โปรแกรมสนทนา การใช้ Real Time Audio และการใช้ Video conference call เป็นต้น

และ 2) เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous Communication) เช่น การใช้กระดานสนทนา (Web board) การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) และการเขียนบล็อก (Weblog) เป็นต้น

นอกจากนี้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันยังสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทได้ตามหน้าที่ 3 หน้าที่หลัก คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร 2) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล และ 3) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการประสานงานกัน

1.6 การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการเรียนรู้โดยมีสิ่งที่จะต้องประเมิน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังเข้ารับการเรียนรู้ และ 2) ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

2) ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ หมายถึง วิธีการดำเนินการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ
2. การกำหนดปัญหาขององค์กร
3. การซักถามและการสะท้อนคิด
4. การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร
5. การลงมือแก้ไขปัญหาขององค์กร
6. การประเมินผลการเรียนรู้

องค์ประกอบและขั้นตอนหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงองค์ประกอบและขั้นตอนหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

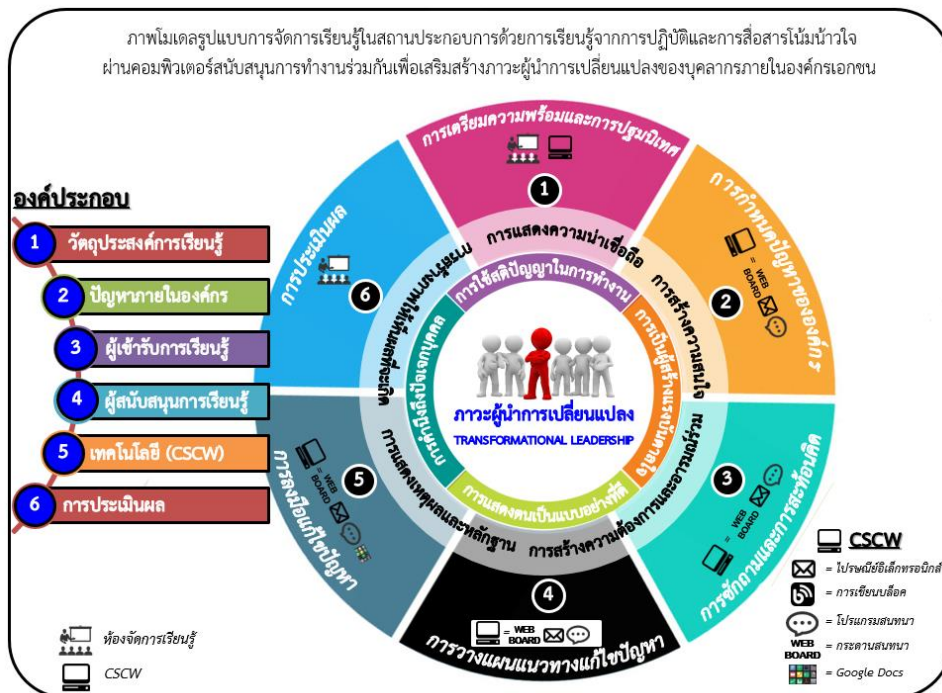
องค์ประกอบ	ขั้นตอนหลัก	กิจกรรม	หลักการที่ใช้	คุณลักษณะ
1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้	1. การเตรียมความพร้อม	ลงทะเบียนและชี้แจงเกี่ยวกับการเรียนรู้	การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	การใช้สติปัญญาในการทำงาน
	2. ปัญหาภายในองค์กร	พูดคุยเกี่ยวกับปัญหา	ประกอบการ	
	3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	ปฐมนิเทศภายในองค์กร	การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	
	4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	สาธิตและฝึกการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้	คอมพิวเตอร์	
	5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	การแบ่งกลุ่มการเรียนรู้และทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนรับการเรียนรู้ (Pre-Test)	การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	-
2. ปัญหาภายในองค์กร	2. การกำหนดปัญหาขององค์กร	การเขียนบล็อกเพื่อแนะนำตนเอง	การสื่อสารโน้มน้าวใจ	การสร้างแรงบันดาลใจ
	3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	นำเสนอปัญหาภายในองค์กรของสมาชิกแต่ละคน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	การใช้สติปัญญาในการทำงาน
	4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	ร่วมกันอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาและคัดเลือกปัญหากลุ่ม	การสื่อสารโน้มน้าวใจ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ
	5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	ร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหา นำเสนอปัญหาต่อกลุ่มอื่น	คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	แรงบันดาลใจและการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงองค์ประกอบและขั้นตอนหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ขั้นตอนหลัก	กิจกรรม	หลักการที่ใช้	คุณลักษณะ
2. ปัญหาภายในองค์กร	3. การ	สมาชิกภายในกลุ่ม	การเรียนรู้	การใช้สติปัญญา
3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	ซักถามและการสะท้อน	ซักถามพูดคุยและสะท้อนความคิดผ่าน	จากการปฏิบัติ	ในการทำงาน การคำนึงถึง
4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	คิด	โปรแกรมสนทนา	การสื่อสาร	ความเป็นปัจเจก
5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		หาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดการซักถามและการสะท้อนความคิด	โน้มน้าวใจ คอมพิวเตอร์ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	บุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการแสดงตน เป็นแบบอย่างที่ดี
		เขียนข้อสรุปที่ได้จากการซักถามพูดคุย และสะท้อนความคิด		
		ลงบนกระดานสนทนา		
2. ปัญหาภายในองค์กร	4. การ	สมาชิกแต่ละคน	การเรียนรู้	การใช้สติปัญญา
3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	วางแผนแนวทางแก้ไข	นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของ	จากการปฏิบัติ	ในการทำงาน การคำนึงถึง
4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	ปัญหาองค์กร	ตนเอง	การสื่อสาร	ความเป็นปัจเจก
5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		ระดมสมองและอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อกำหนดข้อสรุป	โน้มน้าวใจ คอมพิวเตอร์ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	บุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการแสดงตน เป็นแบบอย่างที่ดี
		ทำใบงานกิจกรรมและออกแบบ		
		โครงการฯ		
		บันทึกโครงการและแนวทางแก้ไขปัญห		
		บนกระดานสนทนา		

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงองค์ประกอบและขั้นตอนหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ขั้นตอนหลัก	กิจกรรม	หลักการที่ใช้	คุณลักษณะ
2. ปัญหาภายในองค์กร	5. การลงมือ	ทบทวนวิธีการแก้ไข	การเรียนรู้	การใช้สติปัญญา
3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	แก้ไขปัญหาขององค์กร	ปัญหา นำวิธีการแก้ปัญหา	จากการปฏิบัติ	ในการทำงาน การคำนึงถึง
4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้		ไปปฏิบัติเป็น	การสื่อสาร	ความเป็นปัจเจก
5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		ระยะเวลา 1 – 2 สัปดาห์ ร่วมกันอภิปรายการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ	โน้มน้าวใจ คอมพิวเตอร์ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	บุคคล การสร้าง แรงบันดาลใจ และการแสดงตน เป็นแบบอย่างที่ดี
1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้	6. การประเมินผล	ตัวแทนของแต่ละกลุ่มนำเสนอผลงาน	การเรียนรู้ในสถาน	การใช้สติปัญญา ในการทำงาน
2. ปัญหาภายในองค์กร		ผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรประเมินผลงานและตัดสินใจ	ประกอบการเรียนรู้	การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก
3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)		คำแนะนำผู้ชนะเลิศ	จากการปฏิบัติ	บุคคล การสร้าง
4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้		ทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ	การสื่อสารโน้มน้าวใจ	แรงบันดาลใจ
5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		การเปลี่ยนแปลงและแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ ๖	คอมพิวเตอร์ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	และการแสดงตน เป็นแบบอย่างที่ดี
6. การประเมินผล				



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

2. ผลการออกแบบแผนกำกับกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ในแต่ละขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แผนกิจกรรมของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้	กิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนการจัดการเรียนรู้
<p>สัปดาห์ที่ 1</p> <p>การปฐมนิเทศ</p> <p>(การเรียนรู้ในห้องจัดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p> <p>ชิ้นงาน = บล็อกแนะนำตนเอง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เข้ารับการเรียนรู้ ลงทะเบียนเข้ารับการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ชี้แจงเกี่ยวกับการเข้าร่วมการเรียนรู้และแจกคู่มือการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สาธิตการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทดลองใช้ แบ่งกลุ่มการเรียนรู้ออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 3 – 4 คน ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนรับการเรียนรู้ (Pre-Test) ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนเขียนบล็อกเพื่อแนะนำตนเองโดยใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจในการเขียนบล็อก (กิจกรรมออนไลน์)
<p>สัปดาห์ที่ 2</p> <p>การกำหนดปัญหาขององค์กร</p> <p>(การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p> <p>ชิ้นงาน = การเขียนรายงานการอธิบายปัญหาของกลุ่มลงบนกระดานสนทนาและส่งทาง Email</p>	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนนำเสนอปัญหาภายในองค์กรบนฟอรัมของกลุ่มโดยใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจ สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์ปัญหาแต่ละปัญหาและคัดเลือกปัญหาเพื่อเป็นตัวแทนปัญหาของกลุ่ม สมาชิกในแต่ละกลุ่มร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มและกำหนดหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม ตัวแทนกลุ่มเขียนปัญหาของกลุ่มลงบนกระดานสนทนาเพื่อแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มกับกลุ่มอื่นๆ โดยใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจ ตัวแทนกลุ่มส่งรายงานปัญหาของกลุ่มให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4.7 แผนกิจกรรมของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน (ต่อ)

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ	กิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ
<p>สัปดาห์ที่ 3</p> <p>การซักถามและการสะท้อนคิด (การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p> <p>ชิ้นงาน = การเขียนรายงานข้อสรุป ที่ได้จากการซักถามพูดคุยเกี่ยวกับ ปัญหาลงบนกระดานสนทนา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้ฝึกฝนการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง • สมาชิกภายในกลุ่มซักถามพูดคุยและสะท้อนความคิดผ่านโปรแกรมสนทนา เพื่อเพิ่มเติมความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มของตน • สมาชิกภายในกลุ่มหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดการซักถามและการสะท้อนความคิดและบันทึกการสนทนาเพื่อส่งให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ • ตัวแทนของกลุ่มเขียนข้อสรุปที่ได้จากการซักถามพูดคุยและสะท้อนความคิดลงบนกระดานสนทนาเพื่อแบ่งปันข้อมูลกับกลุ่มอื่นๆ และเพื่อให้กลุ่มอื่นๆ เข้ามาอ่านการรายงานผลและแสดงความคิดเห็น โดยใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจ
<p>สัปดาห์ที่ 4</p> <p>การวางแผนแนวทางแก้ไข ปัญหาองค์กร (การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p> <p>ชิ้นงาน = การเขียนรายงานแนว ทางการแก้ไขปัญหาของกลุ่มลงบน กระดานสนทนา</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม • สมาชิกแต่ละคนนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของตนเองลงบนฟอรัมของกลุ่ม เน้นการใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจในการนำเสนอปัญหาของตนโดย • สมาชิกร่วมกันอภิปรายวิธีการแก้ไขปัญหของสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดข้อสรุปของกลุ่ม • สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มช่วยกันออกแบบโครงการแก้ไขปัญหา • สมาชิกกำหนดบุคลากร ความรู้และอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้เพื่อแก้ปัญหากลุ่ม • ตัวแทนกลุ่มบันทึกแนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มลงบนกระดานสนทนาโดยใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจ

ตารางที่ 4.7 แผนกิจกรรมของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน (ต่อ)

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ	กิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ
<p>สัปดาห์ที่ 5 และ 6</p> <p>การลงมือแก้ไขปัญหา (การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 2 สัปดาห์</p> <p>ชิ้นงาน = การเขียนรายงานผล การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม • สมาชิกภายในกลุ่มทบทวนวิธีการแก้ไขปัญหานั้นนำไปปฏิบัติ • แต่ละกลุ่มนำวิธีการแก้ปัญหามาปฏิบัติเป็นเวลา 1 – 2 สัปดาห์ และทำการบันทึกผลลงบนฟอรัมของกลุ่ม • ระหว่าง 2 สัปดาห์ที่นำวิธีการแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ สมาชิกอาจร่วมกันอภิปรายอุปสรรคหรือปัญหาในการนำวิธีการแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ ร่วมกันประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไขวิธีการแก้ไขปัญหามาใหม่ (หากจำเป็น) • ตัวแทนกลุ่มจัดทำเอกสารสรุปและส่งให้สมาชิกทาง Email และรายงานผลบนกระดานสนทนา
<p>สัปดาห์ที่ 7</p> <p>การประเมินผลการเรียนรู้ (การเรียนรู้ในห้องจัดการเรียนรู้)</p> <p>ระยะเวลา 3 ชั่วโมง</p> <p>ชิ้นงาน = PowerPoint นำเสนอ โครงการการแก้ไขปัญหากลุ่มของแต่ละกลุ่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ให้ตัวแทนสมาชิกของแต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มต่อกลุ่มอื่นๆ และผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กร • ผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรประเมินผลงานและตัดสินใจให้คะแนนที่ผู้ชนะเลิศพร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจ • ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังเข้ารับการเรียนรู้ และทำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ ฯ

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยได้นำต้นแบบที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเรียนรู้ 1 ท่าน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 1 ท่าน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสื่อสาร 1 ท่าน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน 1 ท่าน และ 5) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ 2 ท่าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของต้นแบบฯ แสดงความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ทั้งองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนก่อนการนำไปทดลองใช้ ผลการประเมินพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับองค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ และได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาพิจารณาและปรับปรุงองค์ประกอบและขั้นตอนของ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ สรุปผลได้ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบฯ (N=6)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	IOC
1) หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้				
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	6	-	-	1
1.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	6	-	-	1
1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	6	-	-	1
1.4 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ	5	1	-	0.8
1.5 การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	6	-	-	1
2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ	6	-	-	1

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบฯ (N=6)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	IOC
3) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ				
3.1 วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้	6	-	-	1
3.2 ปัญหาภายในองค์กร	6	-	-	1
3.3 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	6	-	-	1
3.4 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	6	-	-	1
3.5 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (CSCW)	5	1	-	0.8
3.6 การประเมินผลการเรียนรู้	5	1	-	0.8
4) ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ				
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปฐมนิเทศ	5	1	-	0.8
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา	6	-	-	1
ขั้นตอนที่ 3 การซักถามและการสะท้อนความคิด	6	-	-	1
ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา	6	-	-	1
ขั้นตอนที่ 5 การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ	6	-	-	1
ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเรียนรู้	4	2	-	0.7

จากตารางที่ 4.8 ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ และเห็นว่าสามารถนำไปใช้ในการทดลองได้ โดยมีคะแนนเฉลี่ยค่าความสอดคล้องที่ 0.94 แต่มีข้อเสนอแนะให้ปรับร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ก่อนการนำไปใช้จริง โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การปรับปรุงคำและข้อความของวัตถุประสงค์ของ (ร่าง) รูปแบบการเรียนรู้อื่นๆ จากความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ	ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ หลังการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้	
<p>เพื่อให้องค์กรต่างๆ มีหลักการ องค์ประกอบ และขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยใช้หลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสื่อสารโน้มน้าวใจและคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร</p>	<p>เพื่อให้องค์กรต่างๆ มีหลักการ องค์ประกอบ ขั้นตอนและวิธีการจัดการเรียนรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยใช้หลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสื่อสารโน้มน้าวใจและคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร และส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรและการทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้	
การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	
<p>1. ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถเป็นได้ทั้งการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์การสื่อสารเคลื่อนที่ เช่น การใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือหรืออุปกรณ์การสื่อสารเคลื่อนที่อื่นๆ เป็นต้น</p> <p>2. กิจกรรมการพูดคุยผ่าน Chat room ไม่ได้ระบุว่าสามารถทำได้โดยการใช้ Social Media ใดๆ ที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง</p>	<p>1. ระบุเครื่องมือและอุปกรณ์อย่างชัดเจนในรูปแบบการจัดการเรียนรู้ว่า การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถเป็นได้ทั้งการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์การสื่อสารเคลื่อนที่รูปแบบอื่นๆ เช่น การใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือหรืออุปกรณ์การสื่อสารเคลื่อนที่อื่นๆ</p> <p>2. ระบุว่า การพูดคุยผ่าน Chat room สามารถพูดคุยได้โดยผ่านช่องทาง Social Media เช่น Facebook WhatsApps หรือ Line Application</p>

ตารางที่ 4.9 การปรับปรุงคำและข้อความของวัตถุประสงค์ของ (ร่าง) รูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ จากความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ	ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ หลังการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์	
1. ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ควรจะระบุถึงกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ออนไลน์ จะต้องทำในแต่ละสัปดาห์อย่างชัดเจนว่า กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมแบบเผชิญหน้าและ กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ออนไลน์ เข้าใจขั้นตอน การเรียนรู้ออนไลน์อย่างชัดเจน	1. ระบุในรูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ แต่ละขั้นตอน ว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมแบบเผชิญหน้าและ กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์
2. การทำกิจกรรมออนไลน์ควรมีการสร้าง การเสริมแรงเป็นแรงจูงใจภายนอก เพื่อ กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ออนไลน์ ทำกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง	2. จัดบันทึกคำแนะนำเพื่อนำไปใช้ระหว่าง การ ทดลอง หากผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้ออนไลน์ ไม่ได้ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมตามที่ คาดหวัง
3. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ควรระบุแผน กิจกรรมแต่ละขั้นตอน	3. เพิ่มแผนกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ในแต่ละขั้นตอนลง ในรูปแบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรในองค์กรเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25 ช่วงอายุของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุดอยู่ระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75 และมีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมา มีระดับเป็นผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 18.75 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลาน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.5 และรองลงมามีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลา 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง

จากการสำรวจระดับความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ในระดับมากทุกๆ ด้าน โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.33 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยด้านความสามารถในการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสารสูงที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.50 รองลงมา คือ ความสามารถในการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.44 และลำดับที่สาม คือ ความสามารถในการใช้โปรแกรมพื้นฐาน เช่น Microsoft Word Microsoft Excel และ Microsoft PowerPoint โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.38

3.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโดยการประเมินตนเองก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ฯ และหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ ของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของบุคลากรโดยการประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบคะแนนก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ฯ และหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ และผลการทดสอบความแตกต่าง (t-test)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (N=16)	ก่อนการเรียนรู้		หลังการเรียนรู้		t-test	Sig
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน	2.86	0.47	4.19	0.39	12.16	0.00*
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.11	0.45	4.34	0.48	10.00	0.00*
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.82	0.50	4.18	0.44	9.15	0.00*
4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.15	0.38	4.13	0.49	8.70	0.00*

*p<.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าก่อนเข้ารับการเรียนรู้ บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.15) และมีคะแนนเฉลี่ยด้านการสร้างแรงบันดาลใจน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.82) หลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.34) และมีคะแนนเฉลี่ยด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.13)

ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังการเข้ารับการเรียนรู้ฯ พบว่าคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโดยการประเมินโดยหัวหน้างานก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ฯ และหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ ของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง

การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยหัวหน้างาน เป็นการประเมินโดยหัวหน้างานของผู้เข้ารับการเรียนรู้ฯ แต่ละคน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงจำนวนหัวหน้างานและผู้รับการประเมินก่อนและหลังเข้ารับการเรียนรู้

หัวหน้างาน	จำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่ประเมิน (คน)
หัวหน้างานคนที่ 1	2
หัวหน้างานคนที่ 2	3
หัวหน้างานคนที่ 3	2
หัวหน้างานคนที่ 4	4
หัวหน้างานคนที่ 5	5
จำนวนหัวหน้างานทั้งสิ้น 5 คน	16

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของบุคลากรโดยการประเมินโดยหัวหน้างาน เปรียบเทียบคะแนนก่อนการเข้ารับการเรียนรู้และหลังเข้ารับการเรียนรู้ และผลการทดสอบความแตกต่าง (t-test)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (N=16)	ก่อนการเรียนรู้		หลังการเรียนรู้		t-test	Sig
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD		
1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน	2.90	0.57	3.84	0.46	8.91	0.00*
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.04	0.45	3.98	0.55	9.05	0.00*
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.77	0.54	3.85	0.48	7.76	0.00*
4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.25	0.52	4.02	0.54	9.24	0.00*

*p<.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าก่อนเข้ารับการเรียนรู้ บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินโดยหัวหน้างานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีสูงที่สุด (คะแนนเฉลี่ย = 3.25) และมีคะแนนเฉลี่ยด้านการสร้างแรงบันดาลใจน้อยที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 2.77) หลังการทดลองพบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีสูงที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 4.02) และมีคะแนนเฉลี่ยด้านการใช้สติปัญญาในการทำงานน้อยที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 3.84)

ผลการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการทดลองโดยการประเมินโดยหัวหน้างาน พบว่าคะแนนคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการประเมินทั้ง 2 รูปแบบแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างโดยการประเมินตนเองและการประเมินโดยหัวหน้างานทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนสูงสุดก่อนการเรียนรู้โดยการประเมินทั้ง 2 รูปแบบ คือ ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนสูงสุดหลังการเรียนรู้โดยการประเมินทั้ง 2 รูปแบบมีความแตกต่างกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดโดยการประเมินตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดโดยการประเมินโดยหัวหน้างาน โดยสรุปกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบสูงขึ้นหลังเข้ารับการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยการประเมินทั้ง 2 รูปแบบ

3.5 ผลการสังเกตความถี่ในการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในการทำงานของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ถึง 27 มกราคม พ.ศ. 2560

ผลการสังเกตความถี่ในการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในการทำงานกลุ่มของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มย่อย ในระยะเวลา 7 สัปดาห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่ม

รายชื่อกลุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับสนับสนุนการสื่อสาร	เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานกัน	รวมความถี่
กลุ่มที่ 1 ChaCha	81	86	25	192
กลุ่มที่ 2 2PST	79	51	6	136
กลุ่มที่ 3 โฉมงามกับเจ้าพ่อนาศี	73	56	9	138
กลุ่มที่ 4 BP2S	57	52	7	116
รวมความถี่	290	245	47	582

จากตารางที่ 4.13 ซึ่งแสดงความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในการกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 กลุ่มตลอดระยะเวลา 7 สัปดาห์ จากการสังเกตพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ โดยกลุ่มที่ 1 มีความถี่รวมในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันทั้ง 3 ประเภทมากที่สุด คือ 192 ครั้ง รองลงมาคือกลุ่มที่ 3 มีความถี่รวมในการใช้จำนวน 138 ครั้ง รองลงมาคือกลุ่มที่ 2 มีความถี่รวมในการใช้จำนวน 136 ครั้ง และกลุ่มที่ 4 มีความถี่รวมในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันน้อยที่สุด คือ 116 ครั้ง

เมื่อพิจารณาความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยแบ่งตามประเภทของคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มใช้งานเครื่องมือที่ใช้สำหรับสนับสนุนการสื่อสารมากที่สุด จำนวน 290 ครั้ง รองลงมาคือ เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูล จำนวน 245 ครั้ง และเครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานถูกนำมาใช้งานในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เป็นจำนวนน้อยที่สุดจำนวนเพียง 47 ครั้ง

จากการสำรวจการใช้งานคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยละเอียดพบว่า เครื่องมือคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ระหว่างการจัดการเรียนรู้มากที่สุด คือ เครื่องมือที่สนับสนุนการสื่อสาร ซึ่งห้องสนทนาของ Line Application เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุดและถือเป็นเครื่องมือการสื่อสารหลักตลอดการเรียนรู้ในครั้งนี้ อาจเนื่องมาจากห้องสนทนาของ Line Application เป็นเครื่องมือที่สามารถเข้าถึงได้

ง่ายที่สุด ทุกที่และทุกเวลาในยุคปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างใช้ Line Application เป็นเครื่องมือสื่อสารสำคัญในการเสนอแนะความคิดเห็นของตนเอง ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของบุคคลอื่น ชักถามกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ทำการนัดหมายเวลาร่วมกัน และนอกจากนี้ Line Application ยังใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้เข้ารับการเรียนรู้และผู้สนับสนุนการเรียนรู้อีกด้วย

ในส่วน of เครื่องมือสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล กลุ่มตัวอย่างใช้กระดานสนทนา (Web board) มากที่สุดในการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งกระดานสนทนานี้รวมไปถึงการเขียนบล็อกและการแบ่งปันข้อมูลในฟอรัมด้วย เนื่องจากทั้ง 3 เครื่องมือนี้มีการใช้งานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันแตกต่างกันเพียงวัตถุประสงค์ในการใช้งานเพียงเท่านั้น Web board หรือกระดานสนทนา ผู้เข้ารับการเรียนรู้ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นของตนเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและต่างกลุ่ม ร่วมกันแสดงความคิดเห็นบนกระดานอภิปรายในแต่ละประเด็นและเมื่อได้ข้อสรุปที่สมาชิกกลุ่มเห็นด้วยแล้วนั้น ตัวแทนกลุ่มแต่ละกลุ่มจะนำความคิดเห็นของกลุ่มมาสรุปอีกครั้งบนกระดานสนทนาเพื่ออภิปรายของประเด็นนั้นๆ นอกจากนี้มีการใช้งาน Youtube ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูลเช่นเดียวกันแต่ไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้วิดีโอสาธิตให้เพื่อนสมาชิกเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันปฏิบัติ เช่น การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับท่ากายบริหารหรือทำนึ่งทำงานที่ถูกต้อง เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการประสานงานกันที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือ Google Drive: Google Drive Google Doc และ Google Form ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานกันและทำงานร่วมกันทั้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและสมาชิกระหว่างกลุ่ม เช่น การบันทึกข้อมูลร่วมกัน การทำแบบสอบถามออนไลน์และการรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถาม เป็นต้น

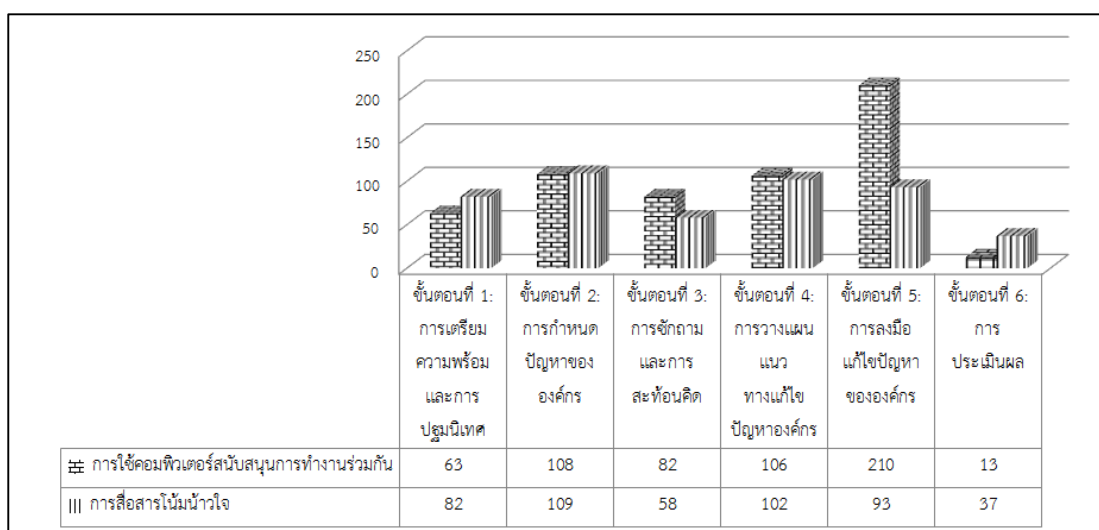
3.6 ผลการสังเกตความถี่ในการใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ถึง 27 มกราคม พ.ศ. 2560

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงความถี่ในการใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างตลอดการเรียนรู้

การสื่อสาร โน้มน้าวใจ	การแสดงให้เห็นถึง ความน่าเชื่อถือของ ผู้ส่งสาร	การสร้าง ความสนใจ และการ ดึงดูดความ สนใจ	การสร้าง ความต้องการ และการสร้าง อารมณ์ร่วม	การแสดงให้เห็นถึง เหตุผลและ การใช้ หลักฐาน	การสร้าง ภาพให้ผู้ฟัง นึกเห็นถึงผล ที่จะเกิดขึ้น
กลุ่มที่ 1 ChaCha	33	27	25	39	28
กลุ่มที่ 2 2PST	16	13	20	30	25
กลุ่มที่ 3 โฉมงาม กับเจ้าพ่อนาซี	22	14	17	50	33
กลุ่มที่ 4 BP2S	9	13	17	27	23
รวมความถี่	80	67	79	146	109

จากตารางที่ 4.14 สรุปผลการสังเกตพฤติกรรมการสื่อสารโน้มน้าวใจของกลุ่มตัวอย่างระหว่างการเรียนรู้ตลอดโครงการพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าวใจและนำหลักการสื่อสารโน้มน้าวใจมาประยุกต์ใช้ตลอดการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ การสื่อสารโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและหลักฐาน มีจำนวนทั้งสิ้น 146 ครั้ง รองลงมา คือ การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการสร้างภาพให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 109 ครั้ง ลำดับที่ 3 คือ การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร จำนวนทั้งสิ้น 80 ครั้ง ส่วนการสื่อสารโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้น้อยที่สุด คือ การโน้มน้าวใจโดยการสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ มีจำนวนเพียง 67 ครั้ง ตลอดการเข้ารับการเรียนรู้

จากการสังเกตพฤติกรรมการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนทั้ง 7 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ถึง 27 มกราคม พ.ศ. 2560 ผลการทดลองเชิงประจักษ์จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยมีรายละเอียด ดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงความถี่ของการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1: การปฐมนิเทศ ในขั้นตอนแรกของการเรียนรู้ หลังจากการปฐมนิเทศภายในห้องจัดการเรียนรู้ ได้มีการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ฝึกใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันโดยการเขียนบล็อกแนะนำตนเอง จากการสังเกตพฤติกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 16 คน มีพฤติกรรมในการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเขียนบล็อกแนะนำตนเองได้ตามเงื่อนไขที่ผู้วิจัยกำหนดและมอบหมายไว้ โดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจทั้ง 5 วิธี คือ 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน และ 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างยังมีการเข้ามาแสดงความคิดเห็นในบล็อกของคนอื่นๆ มีการเขียนให้กำลังใจและชื่นชมเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ที่เขียนบล็อกได้น่าสนใจ ซึ่งการชื่นชมนี้ถือเป็นการสร้างกำลังใจให้กับเพื่อนสมาชิกอื่นๆ ด้วย ถึงแม้ว่ากิจกรรมนี้จะเพียงกิจกรรมที่มีจุดประสงค์หลักเพื่อใช้ในการละลายพฤติกรรมก่อนเริ่มการเรียนรู้เพียงเท่านั้น แต่กลุ่มตัวอย่างก็สามารถใช้หลักการสื่อสารโน้มน้าวใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ วิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ 3 ลำดับแรก คือ การสร้างความสนใจและดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของตนเอง และการสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม ส่วนการสื่อสารโน้มน้าวใจที่ถูกนำมาใช้น้อยที่สุดสำหรับกิจกรรมแรกคือ การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากกิจกรรมนี้มีจุดประสงค์เพื่อแนะนำตนเองเพียงเท่านั้น กลุ่มตัวอย่างจึงไม่อาจใช้วิธีการใช้เหตุผลและหลักฐานได้มากนักในขั้นตอนนี้

ในด้านของการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันนั้น นอกจากการเขียนบล็อกแล้ว ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ยังได้ใช้เทคโนโลยีช่วยเหลือในการสื่อสารกันโดยการใช้ห้องสนทนาของ Line Application ในการจัดตั้งและเปิดห้องสนทนาของแต่ละกลุ่ม เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารหลัก ระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมตลอด 7 สัปดาห์ Line Application ซึ่งเป็นโปรแกรมสนทนาที่กำลังได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือการสื่อสารหลักของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม

จากกิจกรรมการเขียนบล็อกในขั้นตอนแรกของการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการเรียนรู้เน้นวิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจโดยการสร้างความสนใจและดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของตนเอง และการสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วมนั้น ซึ่งวิธีการสื่อสารเหล่านี้ได้ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสริมสร้างในขั้นตอนนี้อย่างเห็นได้ชัด คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากกิจกรรมนี้ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องฝึกทักษะการสื่อสารด้านการโน้มน้าวใจ โดยการเขียนความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับจากการร่วมโครงการการเรียนรู้ และการเขียนโน้มน้าวใจและชักชวนให้เพื่อนสมาชิกที่เข้าร่วมการทำกิจกรรมครั้งนี้มีความตั้งใจ ใส่ใจและรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายระหว่างการเข้ารับการเรียนรู้ อีกทั้งจะต้องชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับทุกๆ คนและต่อองค์กรอย่างไร การเขียนเชิญชวนให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญถึงการเรียนรู้นั้น ช่วยส่งเสริมความรู้สึกในทางบวกของสมาชิกให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เข้าร่วมการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกว่าการเข้าร่วมการเรียนรู้จะช่วยในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีความต้องการที่จะแก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถของตน สร้างความไว้วางใจระหว่างเพื่อนสมาชิกด้วยกัน ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และช่วยในการอธิบายข้อดีและข้อเสียที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดปัญหาขององค์กร ระหว่างวันที่ 6 – 12 ธันวาคม 2559 จากการสังเกตพบว่า กลุ่มตัวอย่างเข้ามาเข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันกันอย่างกระตือรือร้น มีการพูดคุยสนทนาและอภิปรายเพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาขององค์กรที่ตนเองสนใจและคิดว่าควรได้รับการแก้ไขผ่าน Line Application และมีการนัดหมายเวลาที่สมาชิกทุกคนสามารถเข้ามาพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร มีการให้สมาชิกแต่ละกลุ่มคนแสดงความคิดเห็นและนำเสนอในฟอรัมของกลุ่มตามที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นสมาชิกแต่ละกลุ่มจะร่วมกันลงความเห็นการคัดเลือกปัญหาของกลุ่มโดยใช้ระบบประชาธิปไตยในการลงความเห็นคัดเลือกปัญหาของกลุ่มผ่านกสนใช้โปรแกรมสนทนา และนำไปแบ่งปันกับสมาชิกกลุ่มอื่นๆ บนกระดานสนทนา จากการสังเกตพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ามาแสดงความคิดเห็นตามที่ได้รับมอบหมายแต่

ไม่ได้เข้ามาตอบกระทู้เกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มอื่นๆ มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับ การแสดงความคิดเห็นผ่านบล็อกแนะนำตนเองในสัปดาห์แรก อย่างไรก็ตามการพูดคุยอภิปรายมีจำนวนที่สูงในช่วงกลางสัปดาห์ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่สมาชิกแต่ละกลุ่มจะต้องลงความเห็นเพื่อคัดเลือกปัญหาขององค์กร แต่เมื่อถึงช่วงปลายสัปดาห์ พบว่ามีจำนวนการเข้ามาพูดคุยสนทนาในห้องสนทนาน้อยลง เนื่องจากกิจกรรมได้มอบหมายให้ผู้เรียนรู้ส่งกิจกรรมในกระดานสนทนา ในขั้นตอนนี้มีการใช้เครื่องมือเพื่อประสานงานกันอยู่บ้าง แต่เป็นในระดับที่น้อยมาก สาเหตุอาจเนื่องมาจากการที่ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่เน้นการพูดคุยอภิปรายปัญหา และไม่ใช่ขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติ จึงอาจจะไม่ได้มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องมือเพื่อประสานงานกัน อย่างไรก็ตามเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประสานงานกัน คือการใช้งานโน้ตของ Line Application ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ในแต่ละกลุ่มใช้ช่วยในการลงความเห็นของปัญหาของกลุ่มเพื่อให้มีมติเป็นเอกฉันท์ และกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มมีการใช้ Google Drive เพื่อเขียนข้อสรุปให้สมาชิกภายในกลุ่มเข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะนำปัญหาไปแบ่งปันให้กับกลุ่มอื่นๆ ในกระดานสนทนาของกลุ่มการเรียนรู้กลุ่มใหญ่

ในด้านของการใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ ระหว่างการทำกิจกรรมในขั้นตอนนี้ การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้สื่อสารระหว่างการทำกิจกรรม 3 ลำดับแรก คือ การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน การสร้างภาพให้ผู้ฟังเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นและการแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของตน สาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างใช้การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐานมากที่สุด เนื่องมาจากการที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจะต้องนำเสนอข้อเท็จจริง มีเหตุผลสนับสนุนและมีหลักฐานหรือการยกตัวอย่างในการอ้างอิงประกอบ วิธีการนี้จึงมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นรับฟังความคิดเห็นของตนเอง กลุ่มตัวอย่างพยายามใช้เหตุการณ์และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากปัญหาหรือสถานการณ์จริงมาใช้ในการอธิบายปัญหาของตน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สมาชิกคนอื่นๆ เห็นภาพของปัญหาได้อย่างชัดเจนและง่ายที่สุด

จากการทำกิจกรรมในขั้นตอนนี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสริมสร้างในขั้นตอนนี้ได้เห็นได้ชัด คือ องค์ประกอบด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากกิจกรรมนี้ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องร่วมกันกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ โดยผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนจะต้องนำเสนอประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงาน เล่าปัญหาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่พบจากการทำงานของตน แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ก่อนที่จะร่วมกันกำหนดปัญหาที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยการที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องชี้ให้สมาชิกภายในกลุ่มเห็นความสำคัญของปัญหาที่ชัดเจน แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาและกล่าวถึงเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาได้ อีกทั้งกิจกรรมนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ระบุปัญหาขององค์กรจาก

การใช้เหตุผลและหลักฐานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาและสนับสนุนการแก้ไขปัญหา ร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น ในเรื่องของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจบุคคลนั้น กิจกรรมในขั้นตอนนี้ช่วยส่งเสริมการรับฟังและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาของ สมาชิกเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้สมาชิกภายในกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็น ปัญหาโดยการอภิปรายประเด็นปัญหาของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอความ คิดเห็นตามความถนัดของตนเอง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3: การซักถามและการสะท้อนคิด ระหว่างวันที่ 13-19 ธันวาคม 2559 ผู้เข้าร่วม การเรียนรู้ยังคงใช้ห้องสนทนาของ Line Application เป็นเครื่องมือหลักในการพูดคุยสื่อสารอย่าง ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามจำนวนในการเข้าใช้ห้องสนทนาในสัปดาห์นี้มีจำนวนลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับ การใช้งานในขั้นตอนที่ 2 ทั้งๆ ที่เป็นกระบวนการสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่สมาชิกแต่ละ คนจะต้องร่วมกันพูดคุย ซักถามปัญหาและสะท้อนคิด มีการมองปัญหาด้วยมุมมองที่แตกต่างจาก สมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่ม ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการพูดคุยอภิปราย ซักถามและการสะท้อนคิด ปัญหาในขั้นตอนนี้เกิดขึ้นในระดับที่น้อย เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทาง เดียวกันเกี่ยวกับปัญหาของกลุ่ม จึงทำให้เกิดความขัดแย้งและความแตกต่างทางความคิดน้อยและ สมาชิกสามารถหาข้อสรุปและสมมติฐานของปัญหาขององค์กรได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้จำนวนการ เข้าใช้กระดานสนทนามีจำนวนน้อยกว่า 2 ขั้นตอนแรก ซึ่งสาเหตุที่แท้จริงของจำนวนการเข้าใช้ กระดานสนทนาที่ลดลงนั้น เนื่องมาจากกิจกรรมในขั้นตอนนี้กำหนดให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนของกลุ่ม เพียง 1 คนเข้ามาเขียนสรุปการซักถามและการสะท้อนคิดของกลุ่มตน ไม่มีงานมอบหมายให้สมาชิก แต่ละคนนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละบุคคลผ่านฟอรัมหรือกระดานสนทนา

ในด้านของการสื่อสารโน้มน้าวใจในกิจกรรมนี้ จากการสังเกตพบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้การ สื่อสารโน้มน้าวใจในระดับที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่นเช่นเดียวกัน การสื่อสารโน้มน้าวใจที่ กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ 3 ลำดับแรก คือ การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน การสร้างภาพให้ผู้ฟังเห็น ถึงข้อดีและข้อเสีย และการแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าสาเหตุที่การแสดงเหตุผล และการใช้หลักฐานถูกนำมาใช้มากที่สุดและมีความถี่มากเมื่อเปรียบเทียบกับการโน้มน้าวใจใน ลักษณะอื่น เนื่องจากว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการซักถาม อภิปรายและสะท้อนคิด ซึ่งสมาชิก แต่ละคนจะต้องอภิปรายปัญหา ใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นหลักในการนำเสนอปัญหาเพื่อให้ สมาชิกคนอื่นๆ คล้อยตามความเห็นของตนเองด้วยมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ส่วนการดึงดูดความ สนใจต่อผู้รับสารมีความถี่ที่น้อยมาก เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการใช้เหตุผลในการแสดง ความคิดเห็นเป็นสำคัญ ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการโน้มน้าวใจเพื่อดึงดูดความ สนใจด้วยคำพูดหรืออารมณ์ จากการตั้งข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ สมาชิกภายในกลุ่มส่วนใหญ่จะ ค่อนข้างรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม และเคารพการนำเสนอความคิดเห็นของผู้อื่น จึงทำ

ให้มีความแตกต่างทางความคิดค่อนข้างน้อย เมื่อความคิดเห็นนั้นเป็นไปในทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ การโน้มน้าวใจจึงเกิดขึ้นได้ไม่มากนักเนื่องจากสมาชิกภายในกลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน อยู่แล้ว ระดับการสื่อสารโน้มน้าวใจจะเกิดขึ้นมากในกิจกรรมนี้ก็ต่อเมื่อความคิดเห็นของสมาชิกในแต่ละกลุ่มค่อนข้างมีความแตกต่างกัน

จากกิจกรรมการซักถามและการสะท้อนคิดเพื่อร่วมกันอภิปรายปัญหา ซึ่งมีการใช้วิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจโดยการแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน การสร้างภาพให้ผู้ฟังเห็นถึงข้อดีและข้อเสีย และการแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือมากที่สุดเป็นหลัก องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกระดมสร้างขึ้นอย่างเห็นได้ชัดมีด้วยกันถึง 3 องค์ประกอบ คือ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีโอกาสที่จะได้รับฟังรากฐานของปัญหาจากเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นปัญหาในหลายแง่มุมที่แตกต่างจากมุมมองของตนเอง อีกทั้งการตอบคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ตั้งไว้ ยังช่วยในการกระตุ้นการคิดของผู้เข้ารับการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการขบคิดและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา โดยที่ในการซักถามและพูดคุยสมาชิกแต่ละคนจะต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้เพื่อนสมาชิกเชื่อว่าตนเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความชำนาญ มีความรู้และเป็นผู้นำทางความคิด ในประเด็นที่ต้องการแก้ไขนั้นๆ เป็นต้น ในเรื่องของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น กิจกรรมในขั้นตอนนี้ช่วยเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นจากมุมมองของตนเอง วิเคราะห์ผ่านหาและอภิปรายปัญหาจากประสบการณ์ตนเอง ใช้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองในการอภิปรายปัญหาอย่างเต็มที่ โดยเน้นการใช้หลักฐานและเหตุผลเป็นหลัก อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการให้เกียรติสมาชิกภายในกลุ่ม โดยไม่มีคำพูดและลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการดูถูกสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม เป็นต้น ส่วนในด้านของการสร้างแรงบันดาลใจนั้น กิจกรรมในขั้นตอนนี้ช่วยในการฝึกทักษะการใช้หลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือในการสนับสนุนความคิดของตนเองเพื่อชักจูงสมาชิกคนอื่น ๆ ให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง โน้มน้าวใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันจากประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละคน อีกทั้งการรับฟังปัญหาและการปรับมุมมองของตนเองยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นทางออกของปัญหาหลายๆ ทางและมีกำลังใจในการฟันฝ่าอุปสรรคมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4: การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร ระหว่างวันที่ 20-26 ธันวาคม 2559 ในช่วงต้นสัปดาห์ที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้เข้าสู่ระบบเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของตนเองบนฟอรัมของเว็บไซต์ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน จากนั้นช่วงระหว่างกลางสัปดาห์กลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ใช้การสนทนาผ่าน Line Application ในการอภิปรายแนวทางแก้ไขปัญหที่สมาชิกแต่

ละคนในกลุ่มนำเสนอ เพื่อคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่จะใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่ม มีการใช้การใช้งานไลน์ของ Line Application ในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม จากนั้นตัวแทนกลุ่มนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มลงบนกระดานสนทนาอย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับสัปดาห์อื่นที่ถือว่าการใช้งานเครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกันในสัปดาห์นี้มีปริมาณน้อย และสมาชิกแต่ละคนเข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นบนกระดานสนทนาของสมาชิกคนอื่นค่อนข้างน้อย ทำให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ต้องเข้ามากระตุ้นให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์กันมากขึ้น โดยการกระจายข่าวผ่านทาง Email และห้องสนทนาดังกล่าว ในขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจในระดับที่ค่อนข้างน้อยเช่นเดียวกัน การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุด คือ การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางแก้ไขของปัญหาและถือเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของโครงการ กลุ่มตัวอย่างจึงพยายามใช้หลักฐานและเหตุผลในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ยกตัวอย่างประกอบการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผลสนับสนุนในการนำเสนอความคิดเห็น ส่วนการสร้าง ความสนใจและการดึงดูดความสนใจถูกนำมาใช้น้อยที่สุดอาจเป็นสาเหตุอันเนื่องมาจากขั้นตอนนี้ไม่มีความจำเป็นที่ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องใช้อารมณ์หรือความรู้สึก เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะต้องทำงานกันด้วยเหตุผล ใช้เหตุผลเป็นหลักในการอภิปรายและวางแผนการแก้ปัญหา เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันบ้างภายในกลุ่ม สมาชิกภายในกลุ่มก็จะอธิบายเหตุผลของตนเองด้วยการใช้เหตุผล ไม่ว่าจะเป็นการยกตัวอย่างหรือการใช้หลักฐานหรือประสบการณ์ตรงของตนเองในการแสดงความคิดเห็น ผู้เข้าร่วมโครงการร่วมกันกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหามีลำดับและขั้นตอนตรงกับที่ได้รับมอบหมายงาน

จากกิจกรรมการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร ถึงแม้ว่าผู้เข้าร่วมการเรียนรู้จะใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจในระดับที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่นๆ แต่ก็สามารถช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกเสริมสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้ที่เด่นชัดมากที่สุด คือ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเช่นเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ในขั้นตอนนี้ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องนำเสนอแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา สนับสนุนให้สมาชิกกำหนดแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ในหลายแง่มุม ระบุแนวทางแก้ไขปัญหาคือการใช้เหตุผลและหลักฐานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งจะต้องใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทางสำคัญในการค้นคว้าหาความรู้ สื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมสมองเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาคือที่ดีที่สุดด้วย ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในขั้นตอนนี้จะช่วยเสริมสร้างทักษะการสื่อสารด้วยการให้เกียรติสมาชิกภายในกลุ่ม รับฟังแนวทางแก้ไขปัญหามาจากประสบการณ์และความคิดเห็น

ส่วนบุคคล เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนใช้ความสามารถและความถนัดของตนเองในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5: การนำวิธีการแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ ระหว่างวันที่ 3 – 16 มกราคม 2560 ในขั้นตอนนี้มีระยะเวลาทั้งสิ้น 2 สัปดาห์ เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีงานที่ได้รับมอบหมายและต้องทำให้สำเร็จมากกว่าขั้นตอนอื่น มีกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมต้องใช้เครื่องมือมากขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานทั้ง 3 ประเภทจึงมีจำนวนสูงขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่แตกต่างไปจากการใช้เครื่องมือในขั้นตอนอื่นๆ เช่น มีการใช้ Google Drive: Google Doc และ Google Form เป็นจำนวนมาก มีการใช้สนทนาผ่าน Line Application ในการนัดหมายและสนทนาอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ Youtube ในการแบ่งปันข้อมูลและสาธิตวิธีการต่างๆ เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องมือของ Google Form ในการทำแบบสอบถามความคิดเห็นออนไลน์อีกด้วย

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เนื่องจากผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องนำความรู้และสิ่งที่เตรียมมาตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 มาลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร ผลการสังเกตพบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจน้อยที่สุดเป็นลำดับ 2 รองจากกิจกรรมสุดท้าย คือ กิจกรรมการประเมินผล ทั้งๆ ที่ขั้นตอนนี้มีระยะเวลาการดำเนินการถึง 2 สัปดาห์ การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุด คือ การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน ซึ่งผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าสาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจจำนวนมากนักในขั้นตอนนี้ อาจเนื่องมาจากขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติและแก้ไขปัญหาจริง จึงทำให้มีการโน้มน้าวใจระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความจำเป็นมากนัก ส่วนใหญ่การโน้มน้าวใจในขั้นตอนนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าใจโครงการเข้าร่วมการแก้ไขปัญหา เข้าร่วมกิจกรรมและเข้าใจถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหา ซึ่งต้องการใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก จากการสังเกตยังพบอีกว่าผู้เข้าร่วมโครงการให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการลงมือแก้ไขปัญหา และมีการเชิญชวนเพื่อนร่วมสมาชิกทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่มมาเข้าร่วมโครงการแก้ไขปัญหาของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็ได้รับการตอบรับและความร่วมมือเป็นอย่างดี ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่ามีใช้การโน้มน้าวใจเพียงอย่างเดียวที่สามารถทำให้เกิดความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพแต่มีองค์ประกอบอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ภายในองค์กรและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยสังเกตเห็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างชัดเจน ในด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน เช่น การลงมือแก้ไขปัญหาอย่างมีเป้าหมาย การพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาเดิมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การกระตุ้นสติปัญญาโดยการใช้แนวทางแก้ไขปัญหามีความท้าทาย และการแก้ไขปัญหาโดยเน้นการใช้

เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก เป็นต้น ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ เน้นการแบ่งงานกันตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล รับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกเมื่อต้องแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่คิดว่าจะเป็นอุปสรรคระหว่างการลงมือปฏิบัติ และมีการประเมินความสามารถของสมาชิกในกลุ่มและมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งมีการให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาสมาชิกความแตกต่างของแต่ละคนอีกด้วย ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยสังเกตว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนมีการสื่อสารในลักษณะการสร้างกำลังใจอย่างต่อเนื่อง เช่น การสื่อสารให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ลงมือแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน มีการชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการลงมือแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และการที่สมาชิกแต่ละคนแสดงความเชื่อมั่นว่าสมาชิกจะบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ถือเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในกลุ่มเช่นเดียวกัน ด้านสุดท้ายได้แก่ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างเพื่อให้สมาชิกคนอื่นร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหา มีการตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยใช้หลักความถูกต้องและหลักศีลธรรมและจริยธรรม มีการสละกำลังทรัพย์และกำลังแรงของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีการควบคุมสติอารมณ์เมื่อมีเหตุการณ์ที่สมาชิกแต่ละคนมีความขัดแย้งทางความคิด แสดงการใช้เหตุผลแทนการใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ และแสดงให้เห็นถึงความยินดีและเต็มใจที่จะทำงานและแก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6: การประเมินผล ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดการเรียนรู้แบบเผชิญหน้า ซึ่งได้จัดขึ้นในวันที่ 27 มกราคม 2559 เวลา 9.00 – 12.00 น. การจัดการเรียนรู้ในขั้นตอนนี้สุดท้ายนี้ล่าช้าไปจากกำหนดการที่กำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรติดภาระงานที่สำคัญ จึงทำให้ต้องเลื่อนกำหนดการประเมินผลออกมา ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติของแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องเตรียมผลงานและนำเสนอบนโปรแกรมนำเสนอผลงาน ซึ่งผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ทุกกลุ่มเลือกใช้ Microsoft PowerPoint ในการนำเสนอผลงาน ก่อนวันนำเสนอผลงานสมาชิกและกลุ่มได้มีการพูดคุยผ่านห้องสนทนาผ่าน Line Application เพื่อเตรียมการนำเสนอ แต่ก็ถือเป็นจำนวนน้อย การสื่อสารโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุดยังคงเป็นวิธีการโน้มน้าวใจโดยการแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน ในขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องนำเสนอปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหาและผลที่ได้จากการลงมือดำเนินแนวทางแก้ไขปัญหาไปใช้ โดยนำเสนอโครงการด้วยการใช้เหตุผล หลักฐาน ข้อเท็จจริง แหล่งที่มาของข้อมูลและประโยชน์ที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้นๆ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจมาใช้เป็นความถี่ที่น้อยกว่าในขั้นตอนอื่นๆ มีสาเหตุมาจาก 2 เหตุผลหลัก คือ 1) ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนนี้มีระยะเวลาเพียง 3 ชั่วโมง และ 2) ขั้นตอนการประเมินผลนี้เป็นกรนำเสนอข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงที่จำเป็นต้องแสดง

การใช้หลักฐาน จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีโอกาสในใช้การโน้มน้าวใจมากนัก ซึ่งในขั้นตอนนี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องเสริมอย่างเห็นได้ชัด คือ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน เช่น การนำเสนอ ผลงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก การนำเสนอผลงานโดยการกระตุ้นและสนับสนุน สมาชิกคนอื่น ๆ ให้มองปัญหาอย่างหลากหลาย เป็นต้น และองค์ประกอบอีกด้านหนึ่งที่ได้รับพัฒนา อย่างเห็นได้ชัด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเห็นได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างเน้นการใช้ ความสามารถด้านการนำเสนอของผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนมาใช้ในการนำเสนอผลงาน เพื่อเน้นให้ เห็นถึงจุดเด่นและความถนัดของแต่ละคนในการทำงาน การรับฟังการนำเสนอผลงานของกลุ่มอื่นๆ อย่างตั้งใจ เป็นต้น

โดยภาพรวม จากการสังเกตการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของผู้ใช้แต่ละคน ตลอดการจัดการเรียนรู้ทั้ง 7 สัปดาห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้เวลาในช่วงระหว่าง 18.00 – 21.00 น. มากที่สุดในการทำกิจกรรม เนื่องจากเป็นเวลาที่ไม่มีติดค้างจากภาระงานประจำของตน นอกจากนี้ยังมีการลือคอินเข้าสู่ระบบเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมและทำงานที่ได้รับ มอบหมายในช่วงวันเสาร์-วันอาทิตย์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ มอบหมายและยอมสละเวลาส่วนตัวของตนเองในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งนี้อย่างเต็มที่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทั้ง 16 คนส่งงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนดไว้ สิ่งที่สำคัญ ประการหนึ่งของขั้นตอนนี้ที่ผู้วิจัยสังเกตเห็นได้ คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างการทำกิจกรรม มีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องของการทำกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้ระบบ เว็บไซต์ของการจัดการเรียนรู้หรือการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรม มีการ ช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ ติตปัญหาระหว่างการทำกิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็น ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยตั้ง ข้อสังเกตได้ว่าการที่สมาชิกแต่ละคนทุกเข้ามาร่วมกิจกรรมออนไลน์กันอย่างกระตือรือร้นตลอดการ ทำกิจกรรมนั้น เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนยังไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบนี้มา ก่อนและมีความเชื่อว่าการจัดการเรียนรู้ครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ทีมและองค์กร ผู้วิจัยได้ ยกตัวอย่างพฤติกรรมของผู้เข้ารับการเรียนรู้ในการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการ ทำงานร่วมกันในการเรียนรู้จากการปฏิบัติแต่ละขั้นตอน ระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ถึง 27 มกราคม พ.ศ. 2560 ไว้ในภาคผนวก ค หน้า 387

3.7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ

จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ โดยใช้ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ต่อการจัดการเรียนรู้ฯ ในภาพรวมความคิดเห็น

พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ดังตารางที่ 4.15



ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	SD	ระดับ
การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ฯ				
1	การประชาสัมพันธ์โครงการจัดการเรียนรู้ฯ	4.00	0.88	มาก
2	กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการจัดการเรียนรู้ฯ	4.19	0.66	มาก
3	กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ฯ	4.38	0.62	มาก
4	สถานที่สำหรับการกิจกรรมการปฐมนิเทศมีความสะดวกสบายและเหมาะสมต่อกิจกรรมการปฐมนิเทศ	4.06	0.68	มาก
5	มีการจัดเตรียมเว็บไซต์ระบบออนไลน์ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับกิจกรรมการปฐมนิเทศอย่างเหมาะสม	4.06	0.57	มาก
6	การแบ่งกลุ่มและจำนวนสมาชิกในกลุ่มนักแก้ไขปัญหามีความเหมาะสม	4.31	0.70	มาก
7	กิจกรรมและกระบวนการการแบ่งกลุ่มนักแก้ไขปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องแก้ไขระหว่างโครงการมีความเหมาะสม	4.25	0.68	มาก
8	กิจกรรมการเขียนบล็อกแนะนำตนเองเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯทำความรู้จักกันมีความเหมาะสมและน่าสนใจ	4.00	0.73	มาก
คะแนนเฉลี่ย		4.16	0.69	มาก
การดำเนินการระหว่างกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ฯ				
9	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนกำหนดประเด็นปัญหาขององค์กรมีความเหมาะสม	4.25	0.77	มาก
10	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนนำเสนอและเล่าถึงประเด็นปัญหาขององค์กรมีความเหมาะสม	4.19	0.66	มาก

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	SD	ระดับ
11	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละกลุ่มร่วมกันสรุปประเด็นปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม	4.19	0.75	มาก
12	กิจกรรมการให้ผู้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอประเด็นปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม	4.25	0.77	มาก
13	กิจกรรมการให้สมาชิกแต่ละคนเล่าความสำคัญและสาเหตุของปัญหามีความเหมาะสม	4.00	0.73	มาก
14	กิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันอภิปรายปัญหามีความเหมาะสม	4.13	0.72	มาก
15	กิจกรรมการให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการอภิปรายปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม	4.19	0.77	มาก
16	กิจกรรมการให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม	4.25	0.86	มาก
17	กิจกรรมการร่วมกันคัดเลือกแนวทางที่มีความเป็นไปได้สำหรับการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่จะใช้เป็นแนวทางของกลุ่มมีความเหมาะสม	4.19	0.75	มาก
18	กิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทำเอกสารใบงานสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม	4.31	0.70	มาก
19	กิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดให้ในการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กรไปลงมือปฏิบัติจริงมีความเหมาะสม	4.00	0.63	มาก
20	กิจกรรมการรายงานผลลงบนเว็บไซต์สำหรับการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาไปลงมือปฏิบัติจริงมีความเหมาะสม	4.00	0.63	มาก
21	กิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทำเอกสารใบงานเกี่ยวกับผลการนำเสนอแนวทางแก้ไขไปลงมือปฏิบัติจริงมีความเหมาะสม	4.13	0.72	มาก
	คะแนนเฉลี่ย	4.16	0.73	มาก

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	SD	ระดับ
การประเมินผลการเรียนรู้ฯ				
22	กิจกรรมการนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มให้กับสมาชิกกลุ่มอื่นและผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรรับทราบมีความเหมาะสม	4.44	0.63	มาก
23	กิจกรรมการให้ข้อเสนอแนะในการนำเสนอโครงการของแต่ละกลุ่มมีความเหมาะสม	4.19	0.66	มาก
24	กิจกรรมการอภิปรายสรุปผลที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสม	4.38	0.72	มาก
25	กิจกรรมและกระบวนการตัดสินกลุ่มผลผู้ชนะมีความเหมาะสม	4.75	0.45	มากที่สุด
	คะแนนเฉลี่ย	4.44	0.62	มาก
	คะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง 3 ด้าน	4.25	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาการประเมินการจัดการเรียนรู้ฯ ในรายข้อพบว่า ทุกกิจกรรมของการจัดการเรียนรู้ฯ ได้รับความพึงพอใจในระดับมาก โดยกิจกรรมที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจมากที่สุด 6 ลำดับเรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ กิจกรรมและกระบวนการตัดสินกลุ่มผลผู้ชนะ (ค่าเฉลี่ย = 4.75) กิจกรรมการนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย = 4.44) กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ฯ (ค่าเฉลี่ย = 4.38) กิจกรรมการอภิปรายสรุปผลที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้ฯ (ค่าเฉลี่ย = 4.38) การแบ่งกลุ่มและจำนวนสมาชิกในกลุ่มนักแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย = 4.31) และกิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทำเอกสารใบงานสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย = 4.31)

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง/แก้ไขกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ฯ ว่าการจัดการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์มากสำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้ ทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง อย่างไรก็ตามผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระยะเวลาในการเรียนรู้ว่าควรมีระยะเวลายาวนานกว่านี้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถคัดเลือก

ปัญหาขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา โดยผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้โดยแยกเป็นหมวดหมู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ

ข้อดีและประโยชน์	
1	เป็นกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ดีและมีประโยชน์มาก ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นได้รับการแก้ไข ถึงแม้จะเป็นระยะเวลาสั้นๆ แต่ก็ทำให้ปัญหาที่มีอยู่นั้นเบาบางและคลี่คลายลงได้ อีกทั้งสามารถนำแนวทางการแก้ไขปัญหาไปใช้ต่อยอดในองค์กรได้ต่อไปหลังจากจบกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ลงแล้ว
2	มีการผลัดเปลี่ยนบทบาทผู้นำทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมมีโอกาสได้ฝึกบทบาทของผู้นำ
3	เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสและช่วยในการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้เข้าร่วมการเรียนรู้
4	เป็นการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน และเป็นเวทีสร้างภาวะผู้นำใหม่ๆ ที่ดีและมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน
ปัญหาหรืออุปสรรค	
1	เว็บไซต์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการทำกิจกรรมยังไม่อำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้นัก
2	ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ควรมีการแนะนำการเลือกโครงการแก้ไขปัญหาของแต่ละกลุ่ม หากการแก้ไขปัญหาของกลุ่มมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาในการทำกิจกรรมเกินกำหนด ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ควรแนะนำให้เลือกปัญหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่จะนำมาใช้ในการทำกิจกรรมใหม่
3	ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อแนะนำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เข้าใจหลักการของการจัดทำโครงการวิจัยมากขึ้น
4	การประเมินผลโครงการแก้ไขปัญหาควรมีความชัดเจนในการกำหนดเกณฑ์การตัดสินการนำเสนอโครงการของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน
5	การจัดการเรียนรู้ควรมีระยะเวลายาวนานกว่านี้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีระยะเวลาในการลงมือแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น เนื่องจากบางปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น หากเพิ่มระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม น่าจะทำให้โครงการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 4 ผลการรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการฯ แสดงดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงคะแนน IOC ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบฯ (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
1) หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้					
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5	-	-	-	1
1.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	5	-	-	-	1
1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	-	-	-	1
1.4 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ	5	-	-	-	1
1.5 การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	5	-	-	-	1
2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ	5	-	-	-	1
3) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ					
3.1 วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้	4	-	1	-	0.6
3.2 ปัญหาภายในองค์กร	4	-	1	-	0.6
3.3 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)	5	-	-	-	1
3.4 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	5	-	-	-	1
3.5 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (CSCW)	5	-	-	-	1
3.6 การประเมินผลการเรียนรู้	4	1	-	-	0.8
4) ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ					
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปฐมนิเทศ	5	-	-	-	1
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา	5	-	-	-	1
ขั้นตอนที่ 3 การซักถามและการสะท้อนความคิด	5	-	-	-	1
ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแนวทางแก้ไข	5	-	-	-	1
ขั้นตอนที่ 5 การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ	5	-	-	-	1
ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเรียนรู้	5	-	-	-	1

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงคะแนน IOC ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบฯ (N=5)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	IOC
5) วิธีการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ	5	-	-	1
6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้	5	-	-	1
ค่าเฉลี่ย				0.95

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผลการประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้านการสื่อสาร ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนการสอน และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 5 คนพบว่าค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ IOC อยู่ที่ 0.95 โดยภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่างบแบบการจัดการเรียนรู้ฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมาก โดยรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนมีความละเอียดชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

บทที่ 5

ผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ
- 1.2 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ
- 1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

- 2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ
- 2.2 ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ตอนที่ 3 วิธีการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

- 3.1 วิธีการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ
- 3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ตอนที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ในสภาวะของสังคมโลกในปัจจุบันที่เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวไกลและเทคโนโลยีเหล่านี้กำลังถูกพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้งจนทำให้เกิดการแข่งขันในด้านต่างๆ ในสังคมโลกจึงเป็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่สูงเช่นนี้หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ จะต้องตื่นตัว ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งตัวบุคลากรภายในองค์กรและองค์ประกอบอื่นๆ ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรของตนเองนั้นอยู่รอดในการแข่งขันได้อย่างมั่นคง

กลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งที่องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นปัจจัยและรากฐานสำคัญของความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรส่วนใหญ่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะให้บุคลากรได้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมธุรกิจขององค์กรให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (อรมณี สุนทรนนท์, 2552)

“ภาวะผู้นำ” ของบุคลากรนั้นก็เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นกลยุทธ์ที่กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายรูปแบบด้วยกัน สำหรับในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงมีนักวิชาการต่างๆ ให้ความสำคัญกับรูปแบบของภาวะผู้นำที่ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” ในงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้ใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยมีทัศนคติในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลาย รู้จักตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิมด้วยการใช้เหตุและผล มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป มีทักษะการสื่อสารที่ดีและชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ มี

ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือจนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

การพัฒนาภาวะผู้นำภายในสถานประกอบการสามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรในองค์กร ผู้วิจัยพบว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้แบบลงมือกระทำ (Learning by doing) เป็นการสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Dale, 1969) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาพการปฏิบัติงานจริง และให้ผู้เรียนลงมือทดลองปฏิบัติได้ นอกจากนี้การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังเป็นการเรียนรู้ที่เน้นการคิดค้นหาวิธีที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันหาแนวทางการแก้ไข จนได้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรและมีประสิทธิภาพ สามารถนำแนวทางการแก้ไขที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและนำมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรได้ ลักษณะเด่นของการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ ผ่านการกระทำที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ และนำผลไปสู่การวางแผนการกระทำในอนาคต (Preston and Biddle, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับ Pedler (1997) ที่กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติ เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ควรจะมีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการทำงานในองค์กรมิใช่การทำงานแต่เพียงคนเดียว แต่จะเป็นความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นด้วย (Rogers, 1992) อีกทั้งผู้เรียนจะต้องมีความรู้สึกว่ามีความต้องการในการเรียนรู้ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง (Speck, 2006)

นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตด้านภาวะผู้นำพบว่าคุณลักษณะสำคัญประการสำคัญที่ภาวะผู้นำทุกรูปแบบควรมีคือการมีทักษะการสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานและเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นทักษะทางการสื่อสารที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงมีคือ การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่จึงนำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการโน้มน้าวใจ เพื่อส่งเสริมลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถนำความรู้ ทักษะและกลวิธีด้านการสื่อสารโน้มน้าวใจเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

การโน้มน้าวใจ คือ การใช้ความพยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และการกระทำของบุคคลอื่นด้วยกลวิธีที่เหมาะสมให้มีผลกระทบกับบุคคลนั้นจนเกิดการยอมรับและยอมเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมตามที่ผู้โน้มน้าวใจต้องการ โดยที่ผู้โน้มน้าวใจจะต้องมีวิธีการกระตุ้น

ผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้รับสารเพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง ในการสร้าง การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมายที่จะทำให้การโน้มน้าวใจนั้นมีผลสัมฤทธิ์ เช่น ตัวผู้ส่งสารถือเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญในการโน้มน้าวใจว่าจะส่งผลสำเร็จหรือไม่ ผู้ส่งสารควรจะสร้าง ความน่าเชื่อถือด้วยหลักการสื่อสารโดยใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นหลัก

ในการจัดการเรียนรู้นั้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการอำนวยความสะดวกรวดเร็วมี ประโยชน์เป็นอย่างยิ่งและทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์สนับสนุน การทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work) คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกันมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยในการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างคอมพิวเตอร์ และผู้ใช้ โดยที่คอมพิวเตอร์จะเป็นเครือข่ายที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่ผู้ใช้มีจุดมุ่งหมาย เดียวกัน เช่น Weblog Web board Instant message Chat room Email และการใช้ปฏิทินร่วมกัน เป็นต้น โกลด์ ดีคัลธอร์ม (2545) กล่าวว่าระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการไหลของ ข้อมูลความรู้ ระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศที่ออกแบบมาอย่างดีจะช่วยในการจัดการเรียนรู้และ การแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันยังช่วยให้ผู้เรียนเกิด การทำงานเป็นทีมและสนับสนุนความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้เครื่องมือสื่อสารควบคู่ไปกับการ ทำกิจกรรมกลุ่มที่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างผลงานร่วมกัน อีกทั้งงานวิจัยของ Koschmann (1996) ได้สนับสนุนว่าการนำระบบคอมพิวเตอร์มาสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน สามารถช่วยพัฒนาการเรียนการสอน ช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนและช่วยให้ผู้เรียน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ประกอบด้วย 5 หลักการ คือ

- 1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 1.2.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning)
- 1.2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
- 1.2.4 การสื่อสารโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication)
- 1.2.5 คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

(Computer Supported Cooperative Work: CSCW)

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การเป็นผู้ใช้สติปัญญาในการทำงาน โดยมีทัศนคติในการทำงานและแก้ไขปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ ที่

หลากหลาย รู้จักตั้งสมมติฐานและข้อสันนิษฐานในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ ในสถานการณ์เดิมด้วยการใช้เหตุและผล มีการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาโดยการรับฟังปัญหาจากผู้ร่วมงานและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป มีทักษะการสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารโน้มน้าวใจ มีความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เชื่อในความสามารถของตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือจนในที่สุดสามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอีกด้วย องค์กรประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี แนวทางในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1) แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (แบบประเมินตนเอง) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่จะใช้ประเมินผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้ (Pre Test – Post Test) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 60 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมิน 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 15 ข้อ คือ 1) ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2) แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (โดยหัวหน้างาน) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่จะใช้ก่อนและหลังการเรียนรู้ (Pre Test – Post Test) เช่นเดียวกัน เป็นแบบประเมินที่มีข้อคำถามเหมือนกับแบบประเมินตนเองในข้อที่ 1 แต่มีการปรับลักษณะคำให้เหมาะสมกับการประเมินผู้อื่น แบบประเมินโดยหัวหน้างานนี้ มีจำนวน 60 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมิน 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 15 ข้อ คือ 1) ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace Learning) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการจัดผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นกลุ่มขนาดเล็ก แต่ละกลุ่มมีสมาชิกจำนวนประมาณ 3 – 4 คน และให้สมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกัน โดยระหว่างการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในกลุ่มของตนเองในการร่วมกันวางแผนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีผู้สนับสนุนการเรียนรู้คอยช่วยเหลือและมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้และให้ความช่วยเหลือระหว่างการเรียนรู้

1.2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำจริง โดยการเรียนรู้แต่ละบุคคลร่วมกันการวิเคราะห์ปัญหา โดยการทำงานบนปัญหา

จริงที่เกิดขึ้นในองค์กร เน้นการซักถามคำถามระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม การสะท้อนความคิดจากประสบการณ์ตรงและการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาจากหลายๆ มุมมอง มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาจากกลุ่มไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงในการทำงาน ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา โดยกำหนดปัญหาที่เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรและเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง มีความเป็นไปได้และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบุคลากรภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2: การซักถามและการสะท้อนคิด โดยการซักถามและการสะท้อนความคิดมีจุดประสงค์ เพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีต มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมมากที่สุดกับเหตุการณ์และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติในสถานการณ์จริงได้

ขั้นตอนที่ 3: การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา โดยสมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการอภิปรายภายในกลุ่มและการเรียนรู้จากกันและกัน และคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้ พร้อมกับวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4: การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ไปลงมือปฏิบัติในสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 5: การประเมินผล โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป

1.2.4 การสื่อสารโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) หมายถึง การสื่อสารเพื่อจูงใจ ชี้แนะ ชักชวนให้บุคคลทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ชักชวนให้ผู้รับสารคล้อยตามสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังสื่อสารโดยใช้หลักการ ข้อเท็จจริงและเหตุผลในการสร้างการสื่อสาร เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารโน้มน้าวใจ คือ เพื่อบังคับและผลักดันพฤติกรรมของผู้รับสารให้ปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ ซึ่งวิธีการในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจมีวิธีการที่สำคัญ 5 วิธีการ ดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ การโน้มน้าวใจเริ่มต้นจากผู้ส่งสาร ดังนั้นตัวผู้ส่งสารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบ่งชี้ว่าการโน้มน้าวใจนั้นจะประสบความสำเร็จตามที่ผู้ส่งสารมุ่งหวังหรือไม่ การโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมเกิดจากผู้ส่งสารที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจ ปัจจัยต่างๆ ภายในตัวผู้ส่งสารจึงมีส่วนช่วยให้การโน้มน้าวใจนั้นประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน เช่น ทักษะและวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ความน่าเชื่อถือ

ของผู้ส่งสาร อำนาจและบทบาททางสังคม สัมพันธภาพกับผู้รับสาร และลักษณะทางประชากร เช่น อายุ เพศ อาชีพ เป็นต้น

2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร ซึ่งการสร้างความสนใจหรือการดึงดูดความสนใจของผู้รับสารนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีแปลกใหม่ การเริ่มต้นการสื่อสารด้วยการถามคำถามเพื่อกระตุ้นการคิด หรือการสร้างความน่าสนใจหรือความศรัทธาในตัวผู้ส่งสาร เป็นต้น ผู้สื่อสารอาจจะต้องเริ่มต้นการสนทนากับผู้มุ่งหวังด้วยเรื่องทั่วไป เช่น เรื่องสภาพอากาศ เรื่องสุขภาพ เรื่องลักษณะการทำงานของผู้มุ่งหวัง หรือแม้กระทั่งเรื่องของอาหารการกิน เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและสร้างสัมพันธภาพที่ดี โดยในการสร้างความสนใจหรือการดึงดูดนั้น ผู้สื่อสารจะต้องวิเคราะห์ลักษณะและอารมณ์ของผู้มุ่งหวัง

3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม หมายถึง การแสดงให้เห็นให้ผู้ฟังหรือผู้รับสารเห็นถึงความต้องการร่วมกันและความสำคัญของสิ่งที่ผู้ส่งสารกำลังพยายามชักจูง ผู้ส่งสารอาจใช้วิธีนำเสนออธิบายสิ่งที่ต้องการสื่อสารในลักษณะที่ผู้รับสารต้องการหรือสามารถเข้าใจได้อย่างง่ายดาย โดยที่ผู้ส่งสารต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้มุ่งหวังเป็นอันดับแรก นอกจากนั้นการแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารหรือการทำให้รู้สึกว่าคุณส่งสารนั้นเป็นพวกเดียวกันกับผู้รับสารนั้น ย่อมทำให้เกิดความคล้อยตามกันได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การใช้ภาษาที่น่าสนใจก็สามารถช่วยให้การโน้มน้าวใจเกิดผลมากยิ่งขึ้นเช่นเดียวกัน เช่น การเปรียบเทียบ การยกตัวอย่าง การใช้ภาษาที่ดึงดูดและเป็นกันเองกับผู้รับสาร เป็นต้น

4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน การแสดงให้เห็นถึงการให้เหตุผลในการโน้มน้าวใจถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการโน้มน้าวใจหรือชักจูงใจผู้อื่น ผู้โน้มน้าวจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับสารยอมรับได้ว่าเรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวมีเหตุผล และมีค่าควรแก่การยอมรับ เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่รู้จักใช้เหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลยังมีปัญญาสูง ยิ่งคล้อยตามคำโน้มน้าวใจอันขาดเหตุผลของบุคคลอื่นได้ยาก การใช้เหตุผลและหลักฐานอาจทำได้หลายประการ เช่น การชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงด้วยการใช้หลักฐาน การแบ่งปันประสบการณ์ในอดีต การแสดงถึงสถิติในเรื่องนั้นๆ เป็นต้น

5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น การโน้มน้าวใจโดยการนำเสนอข้อมูลทำให้ผู้รับสารสามารถมองเห็นหรือจินตนาการถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งด้านดีและด้านเสียนั้น สามารถทำให้การโน้มน้าวใจเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก เช่น หากผู้รับสารมองเห็นภาพของการโน้มน้าวใจนั้นและเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารแนะนำว่าจะเกิดผลดีในอนาคตต่อตัวผู้รับสาร ต่อแผนกหรือฝ่ายของตน ต่อองค์กร หรือต่อครอบครัวนั้นจะทำให้ผู้รับสารเกิดการยอมรับในตัวสารนั้นง่ายขึ้น ในทางกลับกัน หากผู้ส่งสารสามารถชี้ให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นต่อตัวผู้รับสาร หากไม่ปฏิบัติตามก็จะทำให้ผู้รับสารเกิดความหวาดกลัวและยินดีที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้ส่งสารพยายามชักจูงได้เช่นกัน

1.2.5. คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW) หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องแม่นยำและมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและสนับสนุนการเรียนรู้แบบร่วมมือโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่ คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนการสื่อสาร เช่น Chat room กระดานสนทนาภายในกลุ่มใหญ่ (Web board) กระดานสนทนาภายในกลุ่มย่อย (Forum) และ Email 2) เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูล เช่น เว็บไซต์ขององค์กร Web board Forum และ Application sharing เป็นต้น และ 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานกัน เช่น Google Drive: Google Doc Google form และการใช้ปฏิทินร่วมกัน เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

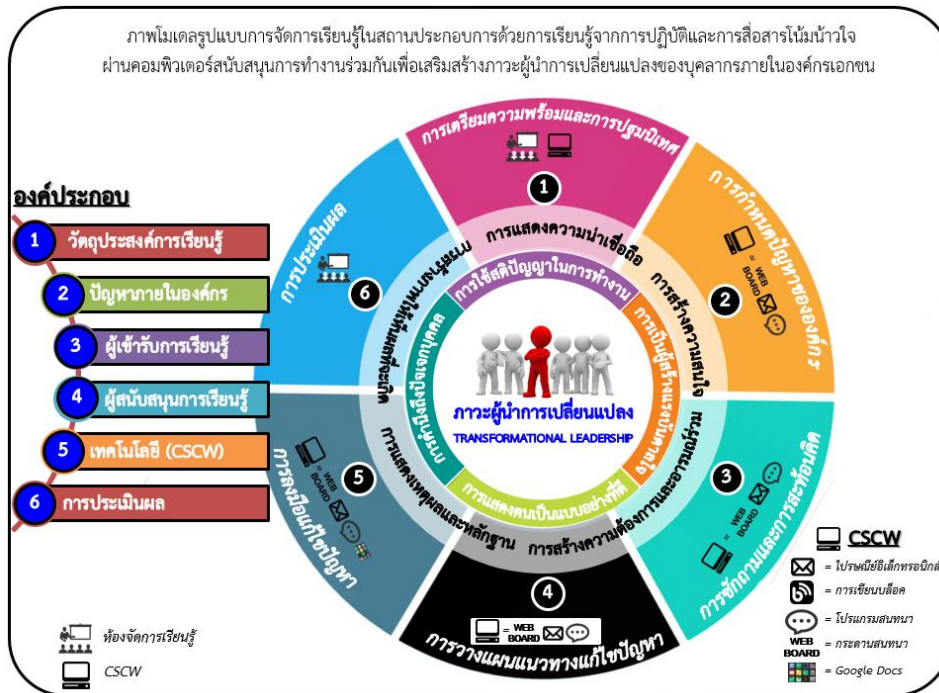
วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน คือ เพื่อให้องค์กรต่างๆ มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ หลักการ องค์กรประกอบ ขั้นตอนและวิธีการจัดการเรียนรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยใช้หลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสื่อสารโน้มน้าวใจและคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้งส่งผลให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรและการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2

องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

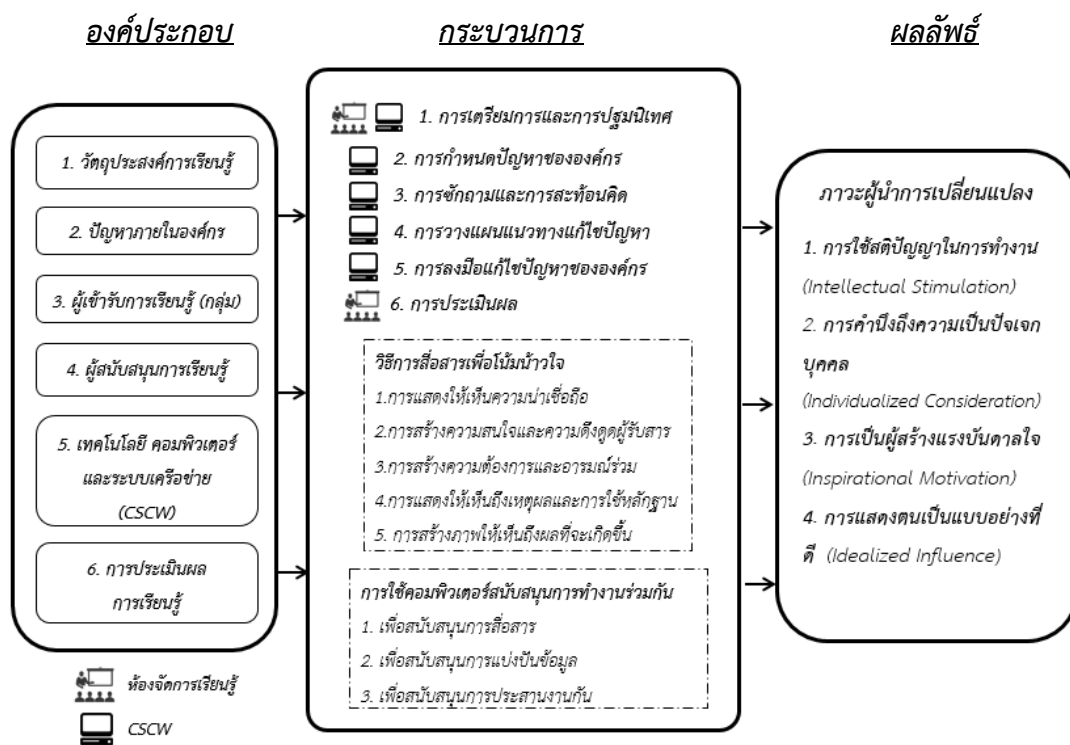
รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน
2. ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 โมเดลรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

คำอธิบายรายละเอียดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน มีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ เป็นองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดหลักของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีการปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มระหว่างการเรียนรู้จนนำไปสู่การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย องค์ประกอบของรูปแบบของการจัดการการเรียนรู้ฯ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

1.1 วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนนี้ มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้พัฒนาทักษะต่างๆ ที่นำไปสู่การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การแสดงตนเป็นแบบอย่างดี

1.2 ปัญหาภายในองค์กร

การนำสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการมาใช้ มีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ศึกษา วิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน เพื่อมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรและองค์กรไปในขณะเดียวกัน ผู้เรียนจะเป็นผู้อภิปรายและนำเสนอสถานการณ์ปัญหา โดยมุ่งเน้นที่ปัญหาที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกันระหว่างการเรียนรู้ได้

ปัญหาภายในองค์กรที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ควรเป็นปัญหาที่มีความสำคัญและเร่งด่วน อาจเป็นปัญหาของฝ่าย ของกลุ่ม ของลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องจากระบบงาน โดยสมาชิกในกลุ่มต้องมีส่วนในการรับผิดชอบและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งลักษณะของปัญหาในองค์กร ได้แก่

- 1) เป็นปัญหาที่มีอยู่เดิมมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไข
- 2) เป็นปัญหาที่เป็นข้อเร่งด่วนในกระบวนการทำงานกลุ่มที่ต้องรีบแก้ไข
- 3) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องจากระบบงานเป็นสำคัญ
- 4) เป็นปัญหาในหน่วยงานที่นำมาสร้างสรรค์ต่อการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

ทั้งนี้ในทุกหัวข้อปัญหา ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องฝึกฝนการคิดตามขั้นตอนของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามลำดับดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

1.3 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)

ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีบทบาทหน้าที่ในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กรตามลำดับ ผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นผู้มีหน้าที่อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ของตนต่อประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่นำเสนอ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อนำมาตอบประเด็นปัญหา คัดเลือกปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่นำเสนอ แล้วนำปัจจัยเหล่านั้นมาใช้ในการอภิปรายปัญหา ทั้งนี้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันกับเพื่อนสมาชิกในกลุ่มโดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม มีการปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาและระหว่างผู้เข้ารับการเรียนรู้ด้วยกันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ เว็บไซต์ กระดานสนทนา ห้องสนทนา และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

บทบาทที่สำคัญของผู้เข้ารับการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ฯ ได้แก่

1. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ต้องแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างแท้จริง
2. ผู้เข้ารับการฝึกเรียนรู้ต้องเป็นผู้ที่มีวินัยในตนเอง รู้จักควบคุมตนเองในการที่จะกระทำกิจกรรมฝึกฝนและพัฒนาการคิดด้วยตนเอง รู้จักปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม มีความพยายามที่จะติดตามกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกต พิจารณาความแตกต่างระหว่างผลงานการคิดของตนเองกับผลงานของผู้เข้ารับการเรียนรู้คนอื่นๆ รู้จักที่จะพยายามหาข้อสรุปจากสิ่งที่สังเกตได้
4. ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องได้รับบทบาทการเป็นหัวหน้าในกิจกรรมบางสัปดาห์ โดยมีการสลับบทบาทของผู้เข้ารับการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ฝึกฝนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

1.4 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ในการจัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ประกอบด้วย

- 1.4.1 ผู้ดำเนินโครงการจัดการเรียนรู้ คือ ผู้จัดการเรียนรู้ ซึ่งมีบทบาทดังนี้
 - 1) เป็นผู้บริหารโครงการและเป็นผู้ประสานงานตลอดการเรียนรู้
 - 2) เป็นผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งแบบเผชิญหน้าและการเรียนรู้ออนไลน์
 - 3) เป็นผู้ตรวจเช็คระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ให้สามารถใช้งานได้ตลอดการเรียนรู้
 - 4) เป็นผู้สรุปและประเมินผลการเรียนรู้ ช่วยสนับสนุนให้สมาชิกได้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและสำรวจประสบการณ์ที่ได้ตลอดกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ประเด็นของปัญหาที่เป็นเป้าหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น ช่วยสรุปประเด็น ทบทวนเชื่อมโยงเนื้อหาให้สมาชิกแต่ละกลุ่มเกิดความเข้าใจตรงกัน
- 1.4.2 วิทยากร คือ ผู้มีบทบาทหน้าที่เป็นวิทยากรการจัดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ มีบทบาทเป็นผู้ให้ความรู้พื้นฐาน ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ในเรื่องการจัดการความรู้ในสถานประกอบการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้เข้ารับการเรียนรู้ มีการให้แนะนำแนวทางในการพูดคุย เพื่อระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกำหนดปัญหาการปฏิบัติงานที่จะนำมาแก้ไข ตลอดจนการให้ความรู้พื้นฐานในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจตลอดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งแก่ผู้เข้ารับการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งมีบทบาทดังนี้
 - 1) มีบทบาทในการเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่ทำให้กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ
 - 2) มีบทบาทในกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอน ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนไปสู่องค์ความรู้ที่จะนำไปแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่ม ทั้งนี้โดยที่วิทยากรสามารถที่จะเข้ามากำหนดเงื่อนไขเวลาในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเริ่มตั้งประเด็นคำถามเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ดำเนินการซักถามและสะท้อนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของสมาชิกคนอื่นๆ ได้ที่รับจากการดำเนินการตามแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีเป็นข้อสรุปร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามหาหนทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งทางปัญญานั้น ช่วยในการสื่อสารและทำให้ประเด็นต่างๆ ที่ไม่มีความชัดเจนเกิดความชัดเจนขึ้น

3) มีบทบาทในการช่วยให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อตนเองในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองในลักษณะของกลุ่มการเรียนรู้ ด้วยการเพิ่มความตระหนักรู้ในสิ่งที่ตนเองได้กระทำที่นำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานและกระบวนการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของการเรียนรู้

4) มีบทบาทการเป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นมิตรกัน มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับในคุณค่าและผลงานการคิดของแต่ละคน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการให้แรงเสริมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลและรายกรณี สร้างบรรยากาศที่สร้างความมั่นใจ อบอุ่นใจ และกล้าที่จะแสดงผลงานการคิดได้อย่างมั่นใจ

1.5 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน: Computer Supported Cooperative Work)

หน่วยงานที่มีการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นนั้นต้องมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีและระบบเครือข่าย มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต อุปกรณ์เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายต่างๆ จะถูกนำมาใช้งานเพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ระหว่างการเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ นอกจากนี้การใช้เครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างสะดวกและรวดเร็ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ องค์กรจะต้องมีบุคลากรทางด้านทางด้านเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายและสารสนเทศหรือนักคอมพิวเตอร์พร้อมให้บริการและแก้ปัญหาตลอดการจัดการเรียนรู้ด้วย

ในการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบนี้จะใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Computer Supported Cooperative Work: CSCW) เป็นหลักซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร และระหว่างคนกับคอมพิวเตอร์ และเป็นระบบเครือข่ายที่สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลาและงบประมาณในการเรียนรู้

คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักตามกรอบของเวลา คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานแบบประสานเวลา (Synchronous Communication) เช่น

การใช้โปรแกรมสนทนา การใช้ Real Time Audio และการใช้ Video conference call เป็นต้น และ 2) เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous Communication) เช่น การใช้กระดานสนทนา (Web board) การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) และการใช้บล็อก (Weblog) เป็นต้น

นอกจากนี้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันยังสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทได้ตามหน้าที่ 3 หน้าที่หลัก คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร 2) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล และ 3) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการประสานงานกัน ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน องค์กรจะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการสนับสนุนในเรื่องความพร้อมของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้
2. จัดให้มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มของบุคลากรสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสะดวก รวดเร็วและตลอดเวลา
3. จัดให้มีการทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ และเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ
4. จัดให้มีเครื่องมือสื่อสารที่เรียกว่า บล็อก เพื่อใช้ในการบันทึกเป็นไดอารี่ออนไลน์ สามารถสื่อถึงความเป็นกันเองระหว่างผู้เขียน และผู้อ่านบล็อกที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนของบล็อกนั้นๆ ผ่านทางระบบการแสดงความคิดเห็นของบล็อกนั่นเอง
5. จัดให้มีกระดานสนทนาเพื่อใช้ในการสนทนาสดร่วมกันกับสมาชิกภายในกลุ่มของ หรือนอกกลุ่มในเวลาทีออนไลน์พร้อมเพียงกัน
6. จัดให้มีกระดานสนทนาเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมาชิกภายในกลุ่ม
7. จัดให้มี Email เพื่อใช้ในการส่งข่าวสารถึงสมาชิกคนใดคนหนึ่งโดยตรงหรือหลายๆ คนในเวลาเดียวกัน การส่งข่าวสารนั้นจัดเป็นทั้งข้อความ เอกสารแนบ เอกสารภาพ เอกสารที่เป็นเสียง เอกสารที่เป็นวีดิทัศน์ เป็นต้น

ในรูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันนั้น เป็นการใช้ระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์เป็นหลัก ซึ่งมีเว็บไซต์บริหารจัดการการเรียนรู้ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีการเก็บข้อมูลการเข้ารับการเรียนรู้และการเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์ ซึ่งใช้เทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาจัดการให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผู้จัดการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการเรียนรู้และระหว่างผู้เข้ารับการเรียนรู้ด้วยกันเอง

1.6 การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการเรียนรู้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สิ่งที่ต้องประเมิน ประกอบด้วย

- 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังเข้ารับการเรียนรู้
- 1.2 ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

2. วิธีการประเมิน ประกอบด้วย

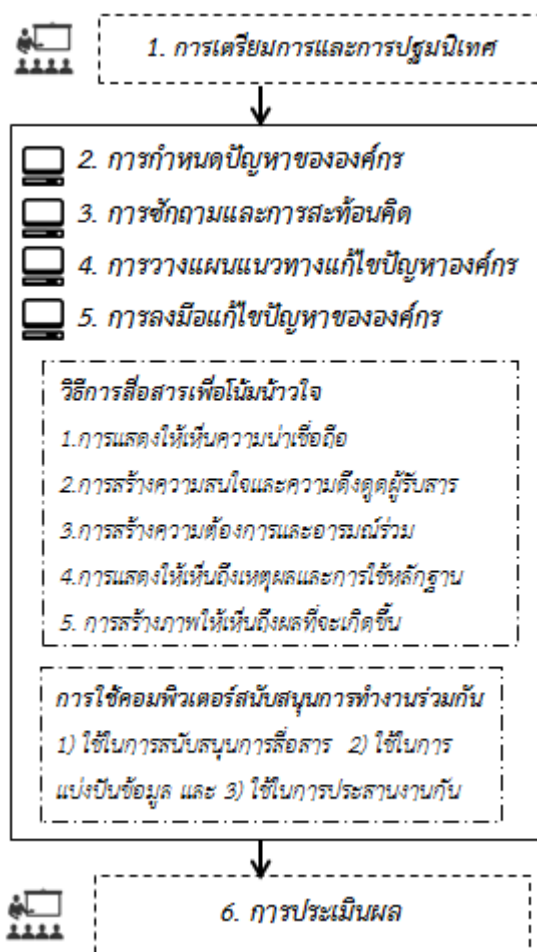
2.1 แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (แบบประเมินตนเอง) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่ใช้ก่อนและหลังการเรียนรู้ (Pre Test – Post Test) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ที่พัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบฉบับ 5 X (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X: MLQ 5X) ของ B.M. Bass ที่สร้างขึ้นในปี 1985 (ประเสริฐสมพงษ์ธรรม, 2538) และการสังเคราะห์มาจากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 65 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ และ 2) แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ด้านละ 15 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 60 ข้อ (ดูรายละเอียดแบบสอบถามที่ภาคผนวก ข หน้า 334)

2.2 แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (โดยหัวหน้างาน) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่ใช้ก่อนและหลังการเรียนรู้ (Pre Test – Post Test) เป็นแบบประเมินที่มีข้อคำถามเหมือนกับแบบประเมินตนเองในข้อที่ 1 แต่มีการปรับลักษณะคำให้เหมาะสมกับการประเมินผู้อื่น แบบประเมิน (โดยหัวหน้างาน) มีจำนวน 60 ข้อโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมิน 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบละ 15 ข้อ คือ 1) ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

2.3 แบบสอบถามผู้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้ 1) ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการเรียนรู้ฯ 2) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ฯ

2) ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสาร โน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการดำเนินการจัดการเรียนรู้ฯ ซึ่ง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ 2) การกำหนดปัญหาขององค์กร 3) การซักถามและการสะท้อนคิด 4) การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหขององค์กร 5) การลงมือแก้ไขปัญหขององค์กร และ 6) การประเมินผล



ภาพที่ 5.4 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ตารางที่ 5.1 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้	กิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนการจัดการเรียนรู้
<p>สัปดาห์ที่ 1</p> <p>การเตรียมความพร้อมและ การปฐมนิเทศ (การเรียนรู้ในห้องจัดการเรียนรู้และ การเรียนรู้ออนไลน์) ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p>	<p><u>ระยะที่ 1</u> การเตรียมความพร้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ผู้เข้ารับการเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กร วิเคราะห์งานและกิจกรรมในการจัดการเรียนรู้ ออกแบบสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ <p><u>ระยะที่ 2</u> การปฐมนิเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้เข้ารับการเรียนรู้ ลงทะเบียนเพื่อยืนยันการเข้ารับการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ชี้แจงเกี่ยวกับการเข้าร่วมการจัดการเรียนรู้และแจกคู่มือการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สาธิต ฝึกการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และให้ทดลองใช้ แบ่งกลุ่มการเรียนรู้ ทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนรับการเรียนรู้ (Pre-Test) ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนเขียนบล็อกเพื่อแนะนำตนเองโดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ (กิจกรรมออนไลน์)
<p>สัปดาห์ที่ 2</p> <p>การกำหนดปัญหาขององค์กร (การเรียนรู้ออนไลน์) ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p>	<ul style="list-style-type: none"> สมาชิกแต่ละคนนำเสนอปัญหาภายในองค์กรบนฟอรัมของกลุ่มโดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ สมาชิกร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์ปัญหาและคัดเลือกปัญหา สมาชิกในแต่ละกลุ่มร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหากลุ่มและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม แต่ละกลุ่มเขียนบรรยายปัญหาของกลุ่มของตนเองลงบนกระดานสนทนาเพื่อแบ่งปันข้อมูลกับกลุ่มอื่นๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ ตัวแทนกลุ่มส่งรายงานปัญหาของกลุ่มให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)

ตารางที่ 5.1 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้	กิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนการจัดการเรียนรู้
<p>สัปดาห์ที่ 3</p> <p>การซักถามและการสะท้อนคิด (การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยให้สมาชิกคนอื่นๆ เป็นหัวหน้ากลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้ฝึกฝนการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง • สมาชิกภายในกลุ่มซักถามพูดคุยและสะท้อนความคิดผ่านโปรแกรมสนทนา เพื่อเพิ่มเติมความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มของตน • สมาชิกภายในกลุ่มหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดการซักถามและการสะท้อนความคิด และบันทึกการสนทนา • ตัวแทนของกลุ่มมาเขียนข้อสรุปที่ได้จากการซักถามพูดคุยและสะท้อนความคิดลงบนกระดานสนทนาเพื่อแบ่งปันข้อมูลกับกลุ่มอื่นๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ • สมาชิกแต่ละคนจากกลุ่มอื่นๆ เข้ามาอ่านการรายงานผลและแสดงความคิดเห็น
<p>สัปดาห์ที่ 4</p> <p>การวางแผนแนวทางแก้ไข ปัญหาองค์กร (การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 1 สัปดาห์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยกำหนดให้สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้ฝึกฝนการแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง • สมาชิกแต่ละคนนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของตนเองลงบนฟอรัมของกลุ่ม • สมาชิกระดมสมองและอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหของสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดข้อสรุป • สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มช่วยกันออกแบบโครงการแก้ไขปัญหา • สมาชิกกำหนดความรู้และอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้เพื่อแก้ปัญหา • ตัวแทนกลุ่มบันทึกแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มลงบนกระดานสนทนาเพื่อแบ่งปันข้อสรุปกับสมาชิกกลุ่มอื่น

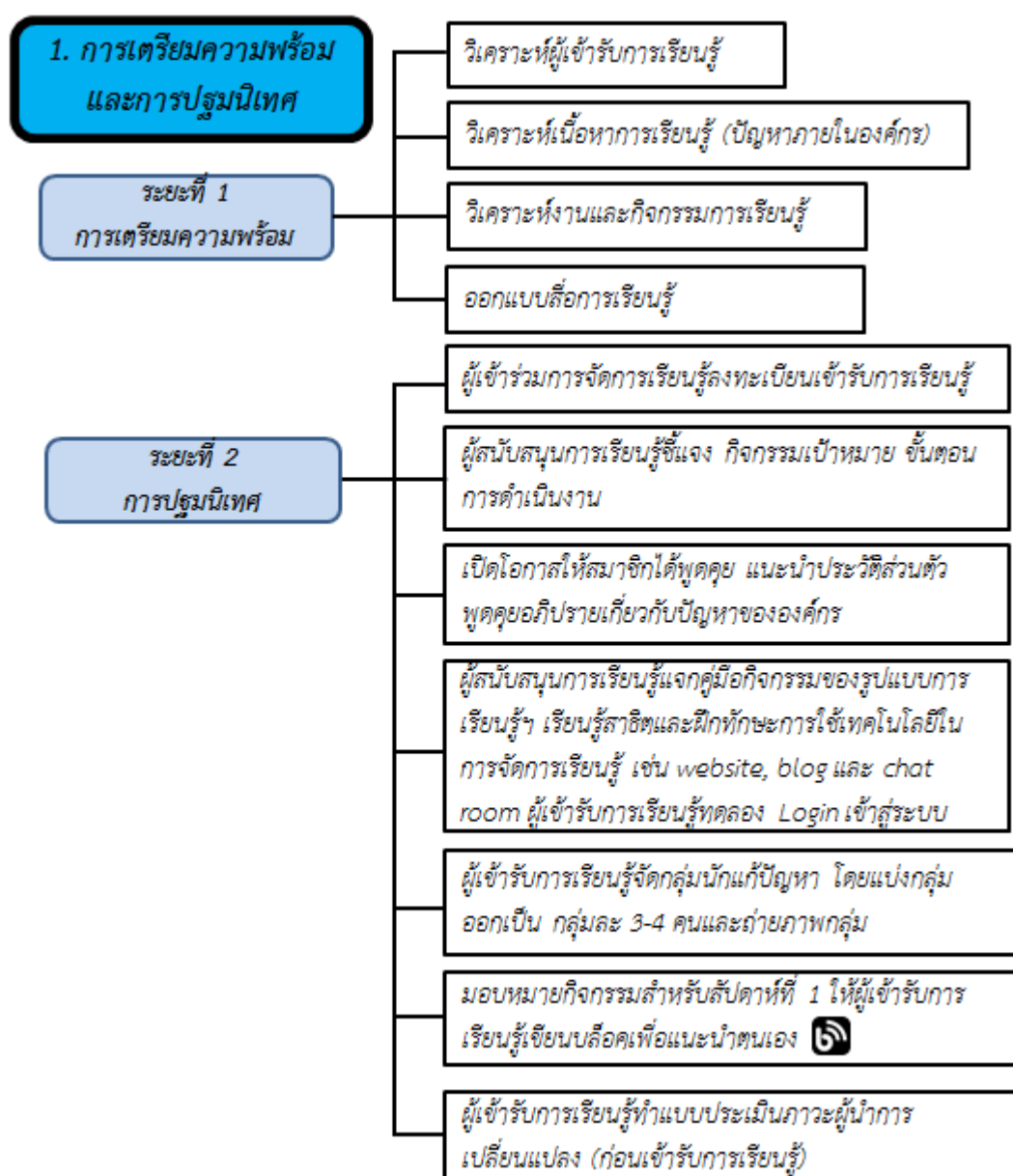
ตารางที่ 5.1 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ	กิจกรรมย่อยในแต่ละขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ฯ
<p>สัปดาห์ที่ 5 และ 6</p> <p>การลงมือแก้ไขปัญหา (การเรียนรู้ออนไลน์)</p> <p>ระยะเวลา 2 สัปดาห์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยกำหนดให้สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้ฝึกฝนการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน • สมาชิกภายในกลุ่มทบทวนวิธีการแก้ไขปัญหานั้นนำไปปฏิบัติ • แต่ละกลุ่มนำวิธีการแก้ไขปัญหานั้นไปปฏิบัติเป็นระยะเวลา 1 – 2 สัปดาห์ และทำการบันทึกผลลงบนฟอรัมของกลุ่ม • สมาชิกร่วมกันอภิปรายการนำวิธีการแก้ไขปัญหานั้นไปปฏิบัติ ร่วมกันประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไขวิธีการแก้ไขปัญหานั้น • ตัวแทนกลุ่มจัดทำเอกสารสรุปเพื่อแจกให้กับทุกคนในกลุ่มผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์และรายงานผลบนกระดานสนทนา โดยเน้นการใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ
<p>สัปดาห์ที่ 7</p> <p>การประเมินผลการเรียนรู้ (การเรียนรู้ในห้องจัดการเรียนรู้)</p> <p>ระยะเวลา 3 ชั่วโมง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ให้ตัวแทนสมาชิกของแต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มต่อกลุ่มอื่นๆ • ผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรประเมินผลงานและตัดสินใจให้คะแนนทีมผู้ชนะเลิศพร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนการพิจารณา • ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังเข้ารับการเรียนรู้ และทำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ ๓ • หัวหน้างานทำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังเข้ารับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคน

ขั้นตอนที่ 1: การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ

สัปดาห์ที่ 1: ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

รูปแบบการเรียนรู้: การเรียนรู้แบบเผชิญหน้าและกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์
(Face to Face and Online)



ภาพที่ 5.5 ภาพแสดงขั้นการเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ

ในขั้นตอนนี้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและระยะที่ 2 การปฐมนิเทศ

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเรียนรู้ มีกระบวนการสำคัญที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์ผู้เข้ารับการเรียนรู้
 - 1) ความต้องการของผู้เข้ารับการเรียนรู้
 - 2) ความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการเรียนรู้
 - 3) ลักษณะทางกายภาพ เพศ อายุ การศึกษาของผู้เข้ารับการเรียนรู้
2. วิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กร
 - 1) ศึกษาปัญหาภายในองค์กรว่ามีมากน้อยเพียงใด
 - 2) ศึกษาปัญหาภายในองค์กรที่มีความชัดเจนเพียงใด
 - 3) ศึกษาปัญหาภายในองค์กรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้หรือไม่
3. วิเคราะห์งานและกิจกรรมในการจัดการเรียนรู้
 - 1) วิเคราะห์ว่ากิจกรรมและงานที่จะมอบหมายระหว่างการจัดการเรียนรู้มีอะไรบ้าง
 - 2) วิเคราะห์ว่ากิจกรรมที่ใช้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้หรือไม่
 - 3) ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมมากน้อยเพียงใด
 - 4) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ต้องมีการจัดเตรียมกิจกรรมในการเรียนรู้อย่างไรบ้าง
4. ออกแบบสื่อในการเรียนรู้
 - 1) วิเคราะห์ว่าสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้มีอะไรบ้าง
 - 2) วิเคราะห์ว่าสื่อมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้หรือไม่
 - 3) ต้องมีการจัดเตรียมและพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

ระยะที่ 2 การปฐมนิเทศ

ในการปฐมนิเทศ ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นในห้องจัดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยจัดขึ้น เป็นระยะเวลา 3 ชั่วโมง

การดำเนินการในขั้นปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แนะนำตัวเพื่อสร้างความคุ้นเคย ความสนิทสนมและความเป็นกันเองระหว่างผู้สนับสนุนการเรียนรู้และผู้เข้ารับการเรียนรู้และระหว่างผู้เข้ารับการเรียนรู้ด้วยกันเอง ผู้ดำเนินการเรียนรู้อธิบายและบรรยายแนะนำวิธีการเรียนรู้ ขั้นตอนการเรียนรู้และความสำคัญของการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดจนเข้าใจวิธีการดำเนินกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถาน

ประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ รายละเอียดและขั้นตอนของการปฐมนิเทศ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ลงทะเบียนการเข้ารับการเรียนรู้
2. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ชี้แจงกิจกรรมการเรียนรู้ เป้าหมายของการเรียนรู้ ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการเรียนรู้โดยบอกถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ 2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ 3) เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถนำความรู้ที่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในงานได้ 4) เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ช่วยกันระบุและกำหนดปัญหาภายในองค์กร พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหา ในขั้นตอนนี้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะชี้แจงกำหนดการมอบหมายงานในกิจกรรมแต่ละสัปดาห์ที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะต้องสื่อสารโดยการใช้หลักการโน้มน้าวใจให้ผู้เรียนรู้เล็งเห็นถึงประโยชน์และสิ่งที่จะได้รับจากการเข้าร่วมการจัดการเรียนรู้ในครั้งนี้
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้พูดคุย แนะนำประวัติส่วนตัว ส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ และมีการพูดคุยอภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร พูดคุยระยะสั้นเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร โดยให้บุคลากรแต่ละคนลองยกตัวอย่างปัญหาภายในองค์กรที่พบเจอและมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ
4. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้แจกคู่มือกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยคำชี้แจง ตารางกิจกรรมและคู่มือในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (CSCW) ให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน จากนั้นสาธิตการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ เว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ บล็อก (Blog) โปรแกรมสนทนา (Chat room) และกระดานสนทนา (Web board) การบันทึกและแก้ไขข้อมูลต่างๆ การบันทึกและแก้ไขงานในเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ การตั้งกระทู้ถามและตอบในกระดานสนทนา การเข้าห้องสนทนาและการใช้ปฏิทินเพื่อดูกำหนดการทำกิจกรรมของการเรียนรู้ รวมทั้งกำหนดการส่งงานที่ได้รับมอบหมายระหว่างโครงการ และให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนทดลอง Log in เพื่อเข้าสู่ระบบที่จะใช้ในการเรียนรู้ โดยใช้ Username และ password ที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สร้างขึ้นสำหรับสมาชิกแต่ละคน
5. สมาชิกแบ่งกลุ่มการเรียนรู้ออกเป็นกลุ่ม ในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 3-4 คน วิธีการจัดกลุ่มจะแบ่งโดยคละสมาชิกที่มีความชำนาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยมีเงื่อนไขสำคัญ คือ สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนจะต้องมาจากคนละแผนก/ฝ่ายขององค์กร แบ่งตามสายงานที่ไม่ซ้ำกันในกลุ่ม เมื่อสมาชิกทำการแบ่งกลุ่มเรียบร้อยแล้ว แต่ละกลุ่มจะต้องถ่ายภาพกลุ่ม

แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มและตั้งชื่อกลุ่มการเรียนรู้ของตนเอง จากนั้นสมาชิกส่งรายชื่อสมาชิกภายในกลุ่ม ภาพกลุ่ม ให้กับผู้สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อบันทึกการแบ่งกลุ่มลงบน Group Page ของเว็บไซต์

6. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้มอบหมายงานประจำสัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เขียนบล็อก (Blog) แนะนำตนเองเพื่อเป็นการฝึกฝนการเขียนบล็อก ในการเขียนบล็อก ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องเขียนบล็อกอย่างน้อยจำนวน 3 ย่อหน้า จำนวนคำอย่างน้อย 500 คำ (1 หน้ากระดาษ A4 โดยประมาณ) เนื้อหาของแต่ละย่อหน้าประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การเขียนแนะนำตนเอง เช่น ชื่อ นามสกุล ชื่อเล่น สิ่งที่ชอบ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การท่องเที่ยว งานอดิเรก ความใฝ่ฝันในชีวิต เป็นต้น จากนั้นผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องเขียนลงท้ายการแนะนำตนเองโดยการเขียนคำขวัญ คติพจน์หรือคำกลอนที่แสดงความเป็นตัวเองและมีลักษณะของการโน้มน้าวใจให้ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้คนอื่น ๆ

2) ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับการร่วมโครงการการเรียนรู้

3) การเขียนโน้มน้าวใจให้เพื่อนสมาชิกที่เข้าร่วมการทำกิจกรรมครั้งนี้มีความตั้งใจ ใส่ใจและรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายระหว่างการเข้ารับการเรียนรู้ในครั้งนี้ มีการชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับทุกๆ คนและต่อองค์กรอย่างไร

ในการเขียนบล็อกแนะนำตนเอง ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องใช้วิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจทั้ง 5 วิธี คือ

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้โน้มน้าวใจ
- 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ
- 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม
- 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน
- 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น

หลังจากที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทุกคนเขียนบล็อก จะมีการตัดสินการเขียนบล็อกโดยผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรและมีการให้รางวัลสำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่เขียนบล็อกได้น่าสนใจและโน้มน้าวใจได้มากที่สุด

7. ผู้เข้ารับการเรียนรู้รับการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้ารับการเรียนรู้ โดยการประเมินนั้นจะเป็นการประเมินใน 2 รูปแบบ คือ 1) การประเมินตนเอง และ 2) การประเมินโดยหัวหน้างาน จากนั้นผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะแจ้งผลการทำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้ารับการเรียนรู้จากการประเมินทั้ง 2 รูปแบบให้แก่ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนผ่านทาง Email

ความสำคัญ สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่จำเป็นและควรเร่งแก้ไข โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มนำเสนอปัญหาภายในองค์กรที่ตนเองคิดว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไขของบพอรั่มของกลุ่มบนเว็บไซต์การจัดการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้ให้ โดยปัญหาจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นปัญหาที่มีอยู่เดิมมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไข 2) เป็นปัญหาที่เป็นข้อเร่งด่วนในกระบวนการทำงานที่ต้องรีบแก้ไข 3) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบงานเป็นสำคัญและไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาส่วนตัว และ 4) เป็นปัญหาในหน่วยงานที่นำมาสร้างสรรค์ต่อการพัฒนากระบวนการและผลลัพธ์ของการทำงานให้ดีขึ้น

ในการนำเสนอปัญหาบนพอรั่มของกลุ่มนั้น ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจทั้ง 5 วิธี คือ

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของตนเองเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ
- 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ
- 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม
- 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน
- 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกถึงผลที่จะเกิดขึ้น

2. สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนอ่านปัญหาของสมาชิกแต่ละคนจากพอรั่มและเขียนแสดงความคิดเห็นของตนเองของแต่ละปัญหา อภิปรายและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปและคัดเลือกปัญหาขององค์กรที่จะนำมาใช้เป็นประเด็นปัญหาในการเรียนรู้ของกลุ่มของตนเอง

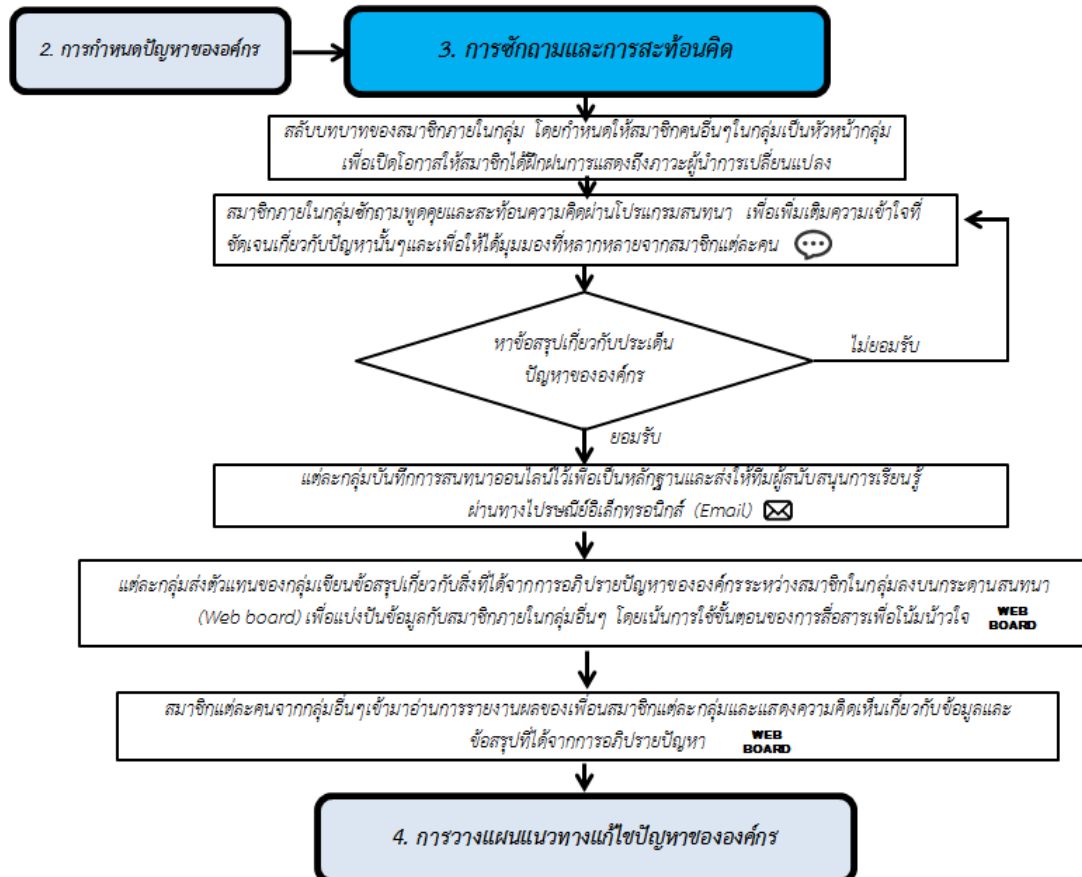
3. สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันคัดเลือกกำหนดปัญหาของกลุ่มที่จะนำมาใช้เป็นปัญหาในการเรียนรู้ โดยการคัดเลือกปัญหานั้นจะต้องเป็นการพูดคุยกันผ่านโปรแกรมสนทนาออนไลน์ (Chat room) อาจเป็นห้องสนทนาบนเว็บไซต์ที่ผู้จัดการเรียนรู้จัดเตรียมไว้ให้ หรือจะเป็นการใช้ห้องสนทนาออนไลน์ช่องทางอื่น เช่น โปรแกรมสนทนาของ Facebook WhatApps Line Application เป็นต้น จากนั้นสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องร่วมกันจัดทำเอกสารเพื่อสรุปปัญหา ความสำคัญและสาเหตุของปัญหาโดยสังเขป

4. แต่ละกลุ่มนำปัญหาที่กลุ่มของตนเองได้คัดเลือกมาเขียนอภิปรายลงบนกระดานสนทนา (Web board) เพื่อแจ้งประเด็นปัญหาของกลุ่มของตนเองและแบ่งปันความคิดเห็นกับสมาชิกกลุ่มอื่นๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มอื่นๆ มีความเห็นคล้อยตามความคิดเห็นของกลุ่มของตน

5. ตัวแทนกลุ่มส่งรายงานปัญหาของกลุ่มให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)

3. การซักถามและการสะท้อนคิด

สัปดาห์ที่ 3: ระยะเวลา 1 สัปดาห์
รูปแบบการเรียนรู้: การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ (Online)



ภาพที่ 5.7 ภาพแสดงขั้นตอนการซักถามและการสะท้อนคิด

ในขั้นตอนนี้ สมาชิกภายในกลุ่มจะต้องร่วมกันพูดคุย อภิปราย ถามคำถามและสะท้อนความคิดของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งกระบวนการนี้ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญของการเรียนรู้จากกรปฏิบัติ เนื่องจากสามารถนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ ได้อย่างลึกซึ้งและมีมุมมองเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ อย่างหลากหลาย ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มได้ครุ่นคิดและเปิดโอกาสให้ตนเองได้รับฟังปัญหาจากผู้อื่น ฝึกการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเกิดการคิดต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้การซักถามและการสะท้อนคตินั้นจะช่วยในการสร้างความเข้าใจไปในทางเดียวกันระหว่าง

สมาชิกภายในกลุ่มและยังสามารถช่วยสร้างบรรยากาศของความสามัคคีภายในกลุ่มอีกด้วย ในขั้นตอนของการซักถามและการสะท้อนคิดนั้น มีการดำเนินการดังนี้

1. สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยกำหนดให้สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้ฝึกฝนการแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยหัวหน้ากลุ่มจะต้องไม่ซ้ำกับคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในกิจกรรมที่ 1 และ 2

2. สมาชิกร่วมกันอภิปรายปัญหาขององค์กรโดยการพูดคุย ซักถามคำถามกันและสะท้อนความคิดเพื่อเพิ่มเติมความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ โดยการใช้โปรแกรมสนทนา (Chat room) กระบวนการซักถามและการสะท้อนคิดจะต้องมีการพูดคุยเพื่อระบุให้ครอบคลุมประเด็นคำถาม 3 คำถาม คือ 1) มีใครที่รอบรู้ข้อเท็จจริงในประเด็นปัญหานั้นบ้าง 2) มีใครที่สนใจช่วยผลักดันการแก้ไขปัญหานี้ให้ลุล่วงไปได้บ้าง และ 3) มีใครบ้างที่มีอำนาจผลักดันให้งานนี้บรรลุผลได้

ในการการซักถามและการสะท้อนคิด สมาชิกภายในกลุ่มจะเน้นการสื่อสารกับสมาชิกภายในกลุ่มโดยใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจเพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความเห็นคล้อยตามกันและมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

3. แต่ละกลุ่มบันทึกการสนทนาและการอภิปรายไว้เพื่อเป็นหลักฐานและส่งบันทึกการสนทนาและอภิปรายปัญหาผ่านเครื่องมือสื่อสารออนไลน์นี้ให้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

4. ตัวแทนกลุ่มมาเขียนข้อสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จากการพูดคุยและร่วมกันอภิปรายปัญหาลงบนกระดานสนทนา (Web board) เกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มของตนเอง เพื่อแบ่งปันข้อมูลและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับสมาชิกภายในกลุ่มอื่นๆ

ในการเขียนสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จากการพูดคุยและร่วมกันอภิปรายปัญหาลงบนกระดานสนทนา ตัวแทนกลุ่มจะต้องใช้วิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจทั้ง 5 วิธี คือ

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ
- 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ
- 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม
- 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน
- 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น

5. สมาชิกทุกคนจากกลุ่มอื่นๆ จะต้องเข้ามาอ่านการเขียนรายงานผลการอภิปรายปัญหาขององค์กรของเพื่อนสมาชิกแต่ละกลุ่มและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนออย่างน้อย 1 ปัญหาที่ไม่ใช่ปัญหาของกลุ่มของตนเอง เพื่อเป็นการให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำกับเพื่อนสมาชิก

1. สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยกำหนดให้สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้ฝึกฝนการแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยหัวหน้ากลุ่มจะต้องไม่ซ้ำกับคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในกิจกรรมที่ 1 2 และ 3

2. สมาชิกแต่ละคนนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของตนเองที่คิดว่าจะสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาลงบนฟอรัมของกลุ่ม

ในการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องใช้วิธีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจทั้ง 5 วิธี เพื่อจูงใจสมาชิกและชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหของตนเอง คือ

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ
- 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ
- 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม
- 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน
- 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น

3. สมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนอ่านวิธีการแก้ไขปัญหาของเพื่อนสมาชิกแต่ละคนจากฟอรัมและเขียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหแต่ละปัญหา จากนั้นร่วมกันระดมสมองผ่านโปรแกรมสนทนา (Chat room) เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหแต่ละคนและเพื่อกำหนดข้อสรุปและสมมติฐานที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหของกลุ่ม หากสมาชิกเห็นว่ายังแก้ปัญหาไม่ได้ ต้องระดมสมองกำหนดความรู้ใหม่ร่วมกันอีกครั้ง

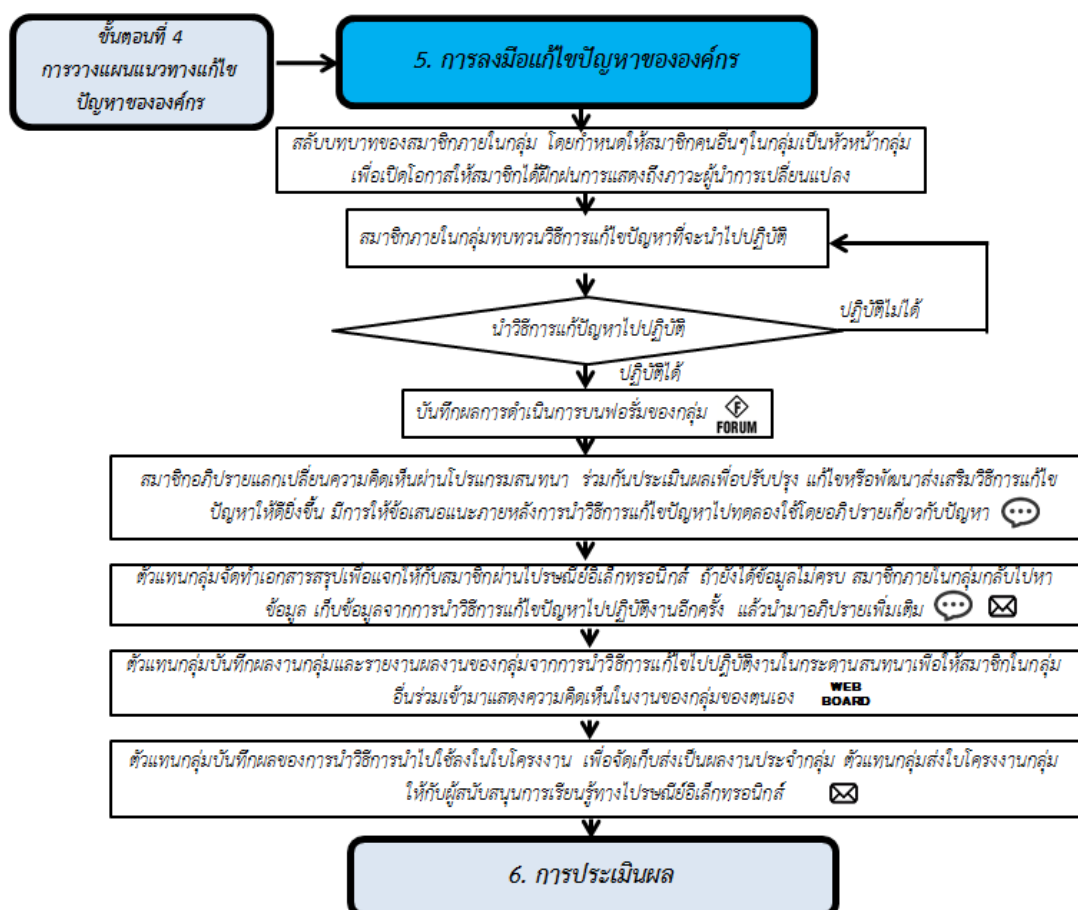
4. สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันออกแบบโครงการแก้ไขปัญห แสดงความคิดเห็นโดยพูดคุยผ่านกระดานสนทนา นำข้อสรุปที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมาเขียนโครงการตามที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ได้จัดเตรียมใบงานไว้ให้ ผลงานโครงการของกลุ่มประกอบด้วยตารางแผนการจัดการแก้ไขปัญหและขั้นตอนการแก้ไขปัญห ระยะเวลา รายชื่อสมาชิกภายในกลุ่มและผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ และกำหนดความรู้และอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการแก้ไขปัญห

5. ตัวแทนกลุ่มบันทึกโครงการและแนวทางแก้ไขปัญหของกลุ่มลงบนกระดานสนทนา (Web board) เพื่อแบ่งปันข้อสรุปของตนเองให้สมาชิกกลุ่มอื่นได้รับรู้และทำความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ เพื่อให้กลุ่มอื่นยอมรับและสนใจวิธีการแก้ไขปัญหกลุ่มของตนเอง

ทั้งนี้วิธีการแก้ไขปัญหานั้นจะต้องเหมาะสมกับสภาพปัญหาและการนำไปปฏิบัตินั้นจะต้องทำได้ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (2 สัปดาห์) นอกจากนี้ สมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จะต้องระบุอุปสรรคที่สามารถขัดขวางบุคคล ทีมงานและองค์กรในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การลงมือแก้ไข้ปัญหาขององค์กร

สัปดาห์ที่ 5 และ 6: ระยะเวลา 2 สัปดาห์
รูปแบบการเรียนรู้: กิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ (Online)



ภาพที่ 5.9 ภาพแสดงขั้นตอนการลงมือแก้ไข้ปัญหาขององค์กร

ในขั้นตอนนี้กลุ่มนักแก้ไข้ปัญหาจะต้องนำแนวทางแก้ไข้ปัญหาที่ออกแบบและวางแผนไว้ไปปฏิบัติจริง เก็บข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง มีการรวบรวมข้อมูลและการบันทึกผลจากการนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

1. สลับบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยกำหนดให้สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้ฝึกฝนการแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยหัวหน้ากลุ่มจะต้องไม่ซ้ำกับคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในกิจกรรมที่ผ่านมา

2. สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทบทวนวิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่จะนำไปปฏิบัติอีกครั้ง จัดเตรียมความถูกต้อง ทำความเข้าใจกับสมาชิกทุกคนในกลุ่มถึงหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบในการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ โดยพูดคุยอภิปรายผ่านโปรแกรมสนทนา (Chat room)

3. สมาชิกนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริงในการทำงานเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ หากปฏิบัติไม่ได้ สมาชิกรีบทำการปรึกษาภายในกลุ่มร่วมกันปรับปรุงแก้ไข หากปฏิบัติได้รวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงเขียนลงฟอร์มของกลุ่ม

ระหว่างการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริงนั้น สมาชิกภายในกลุ่มจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล และมีการบันทึกผลจากการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติลงบนฟอร์มของกลุ่มเป็นระยะ เพื่อบันทึกและเก็บข้อมูลและใช้ในการนำเสนอในลำดับต่อไป

4. หลังจากนำวิธีการแก้ไขไปปฏิบัติประมาณ 1 สัปดาห์ สมาชิกอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านโปรแกรมสนทนา ร่วมกันประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาส่งเสริมวิธีการแก้ไขปัญหาให้ดียิ่งขึ้น มีการให้ข้อเสนอแนะภายหลังการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปทดลองใช้โดยอภิปรายเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความสำเร็จที่ได้รับในขณะที่ทดลองใช้วิธีการแก้ไขปัญหารวมทั้งให้ข้อเสนอแนะภายหลังการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปทดลองใช้

5. ตัวแทนกลุ่มจัดทำเอกสารสรุปเพื่อแจกให้กับทุกคนในกลุ่มผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ถ้ายังได้ข้อมูลไม่ครบหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม สมาชิกภายในกลุ่มสามารถกลับไปหาข้อมูล เก็บข้อมูลจากการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติงานอีกครั้ง แล้วนำมาอภิปรายเพิ่มเติม

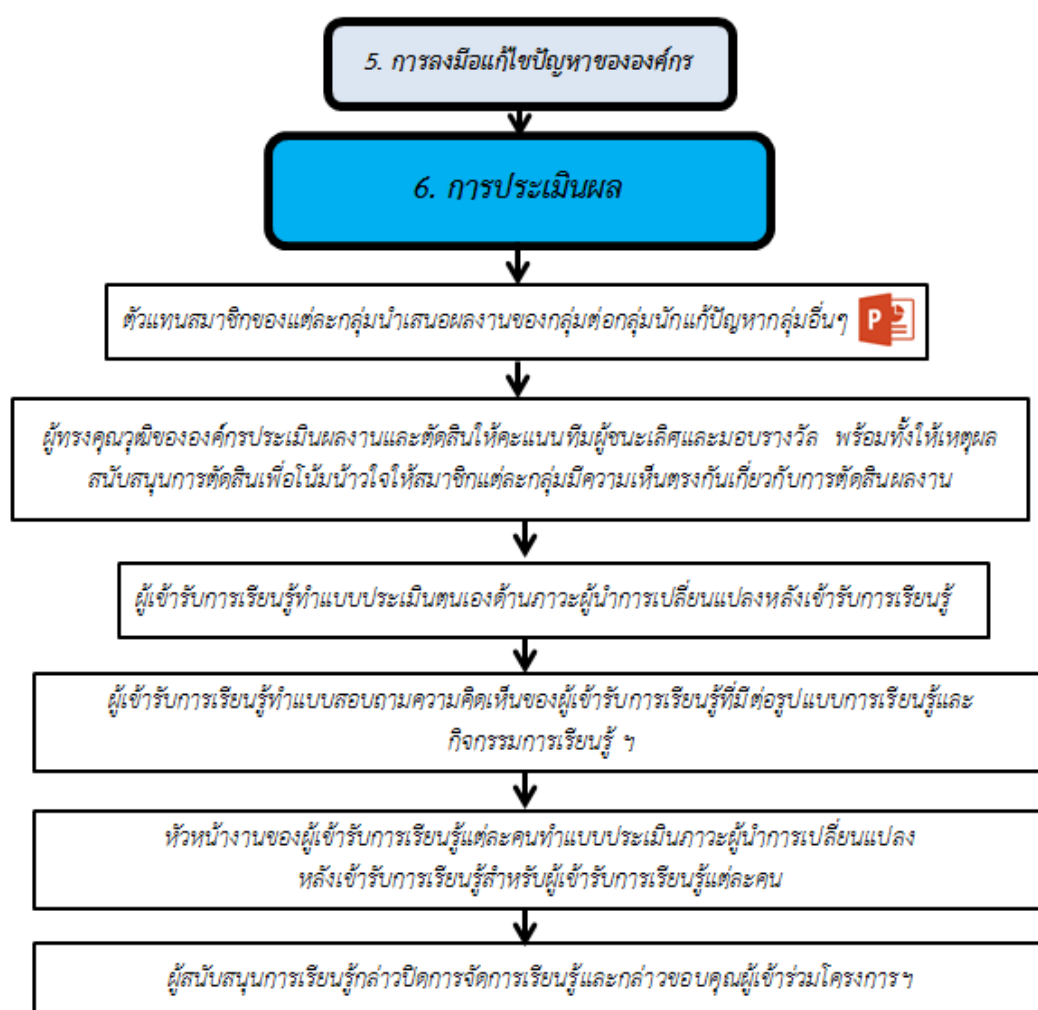
6. ตัวแทนกลุ่มบันทึกผลงานกลุ่มและรายงานผลงานของกลุ่มจากการนำวิธีการแก้ไขไปปฏิบัติงานในกระดานสนทนาเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มอื่นร่วมเข้ามาแสดงความคิดเห็น โดยการนำเสนอต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสารโน้มน้าวใจ 5 วิธี คือ

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ
- 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ
- 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม
- 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน
- 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น

7. สมาชิกในกลุ่มนำข้อมูลที่ได้นำสรุปและบันทึกผลของการนำวิธีการนำไปใช้ลงในใบโครงการ เพื่อจัดเก็บส่งเป็นผลงานประจำกลุ่ม ตัวแทนกลุ่มส่งใบโครงการกลุ่มให้กับผู้สนับสนุนการเรียนรู้ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

6. การประเมินผล

สัปดาห์ที่ 7: ระยะเวลา 3 ชั่วโมง
 รูปแบบการเรียนรู้: การเรียนรู้แบบเผชิญหน้าภายในห้องจัดการเรียนรู้ (Face to Face)



ภาพที่ 5.10 ภาพแสดงขั้นตอนการประเมินผล

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จัดกิจกรรมเพื่อประเมินผลในห้องจัดการเรียนรู้ เป็นเวลา 3 ชั่วโมง ณ สถานที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ได้จัดเตรียมไว้ การดำเนินการประเมินผลประกอบด้วย การประเมิน 3 รูปแบบ คือ 1) การประเมินผลของโครงการแก้ไขปัญหของแต่ละกลุ่ม 2) การประเมินภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้หลังเข้ารับการเรียนรู้ และ 3) การประเมินรูปแบบการเรียนรู้และ กิจกรรมการเรียนรู้ ฯ โดยขั้นตอนของการประเมินผลมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ตัวแทนสมาชิกของแต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานของกลุ่มต่อเพื่อนสมาชิกกลุ่มอื่นๆ โดยใช้ เครื่องมือในการนำเสนองาน เช่น Power Point หรือ Prezi เป็นต้น ในการนำเสนอผลงาน ตัวแทน กลุ่มจะต้องนำเสนอผลงาน โดยการใช้วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ 5 วิธี คือ

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ
- 2) การสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ
- 3) การสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วม
- 4) การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและการใช้หลักฐาน
- 5) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น

2. ผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรประเมินผลงานและตัดสินให้คะแนนทีมผู้ชนะเลิศและมอบรางวัล แก่ทีมผู้ชนะเลิศ พร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนการตัดสิน โดยมีเกณฑ์การประเมินผลงาน ดังนี้

- 1) ความเหมาะสมของโครงการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่ใช้ในการจัดการ เรียนรู้ในระยะเวลา 7 สัปดาห์ (10 คะแนน)
- 2) วัตถุประสงค์ของโครงการแก้ไขปัญหาขององค์กร (10 คะแนน)
- 3) หลักการและเหตุผลที่ใช้ในโครงการแก้ไขปัญหาขององค์กร (10 คะแนน)
- 3) ประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการแก้ไขปัญหาขององค์กร (10 คะแนน)
- 4) เทคนิคและวิธีการนำเสนอโครงการแก้ไขปัญหาขององค์กร (10 คะแนน)

3. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังเข้ารับการ เรียนรู้ (ระยะเวลา 30 นาที)

4. ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการ เรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ ฯ (ระยะเวลา 15 นาที)

5. หัวหน้างานของผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนทำแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังเข้ารับการเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคน

6. ผู้จัดการเรียนรู้กล่าวปิดการจัดการเรียนรู้และกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการฯ

แนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้

1. การปฏิบัติตามขั้นตอนของชั้นปฐมนิเทศ ประกอบด้วย

1.1 การลงทะเบียน ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องลงทะเบียนเพื่อเข้ารับการเรียนรู้ การลงทะเบียนประกอบด้วย การแจ้งชื่อ ที่อยู่ ที่ติดต่อได้สะดวก สถานที่ทำงาน ตำแหน่ง เบอร์โทรศัพท์ และ Email Address

1.2 การแบ่งกลุ่มย่อย ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะถูกแบ่งเป็นกลุ่มย่อยซึ่งมี 4 กลุ่ม กลุ่มละ 3-4 คนโดยสมาชิกแต่ละคนจะต้องเข้าใจบทบาทของตนในการมีส่วนร่วมช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มเกิดความร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่กำหนดให้ประสบความสำเร็จ โดยแต่ละขั้นตอนสมาชิกต้องร่วมกันคิดเป็นกลุ่ม

1.3 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้าร่วมการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้

1.4 รับฟังการชี้แจงรูปแบบการเรียนรู้ฯ รับฟังรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้ชี้แจงรูปแบบการเรียนรู้ฯ รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนกิจกรรมการเรียนรู้ และโครงสร้างของการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจก่อนการเริ่มมากยิ่งขึ้น

1.5 รับฟังการชี้แจงข้อกำหนด กฎเกณฑ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนต้องมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมการร่วมมือแต่ละกลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังนั้นการรับฟังการชี้แจงข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่างๆ จึงช่วยให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทราบแนวทางปฏิบัติ และกำหนดข้อตกลงสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน

1.6 ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้ารับการเรียนรู้ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการตามกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

1.7 ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ การใช้งานเว็บไซต์การเรียนรู้ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานสนทนา ห้องสนทนาและเว็บบอร์ด เป็นต้น

2. การปฏิบัติตามขั้นตอนของกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดปัญหาขององค์กร
- 2) การซักถามและการสะท้อนคิด
- 3) การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร
- 4) การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ
- 5) การประเมินผล

3. การปฏิบัติตามขั้นตอนของการประเมินผล (ขั้นหลังการเข้ารับการเรียนรู้) ประกอบด้วย

- 3.1 การลงทะเบียน ผู้ลงทะเบียนการประเมินผลการเรียนรู้
- 3.2 อภิปรายการเรียนรู้ในกลุ่มและร่วมกันสรุปความรู้ที่ได้รับและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้สึกร่วมจากการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้
- 3.3 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังจากเข้าร่วมการเรียนรู้
- 3.4 ทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ฯ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคจากประสบการณ์การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้

แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. รับสมัครผู้เข้ารับการเรียนรู้ โดยผู้อำนวยการความสะอาดทำจดหมายประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้สนใจเข้ารับการเรียนรู้สมัครเข้ารับการเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. แจ้งให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทราบกำหนดการเข้ารับการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอน โดยส่งเอกสารให้ผู้มีสิทธิ์เข้ารับการเรียนรู้เตรียมความพร้อม
3. จัดเตรียมการเรียนรู้ โดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้เตรียมการและวางแผนการปฐมนิเทศในด้านการประสานงานหน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดเตรียมห้องประชุมและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ระหว่างการเรียนรู้
4. ดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยมีการจัดแบ่งผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 3-4 คน เพื่อกำหนดกิจกรรมและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการเรียนรู้ ให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ ฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องและกำหนดข้อควรปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการเรียนรู้
5. การตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ให้พร้อมสำหรับการใช้งาน
6. สังเกตและตรวจสอบการทำกิจกรรมการเรียนรู้ โดยคอยสังเกตและตรวจสอบการทำกิจกรรมในประจำวันของผู้เข้ารับการเรียนรู้โดยตรวจสอบผลการทำกิจกรรมต่างๆ ของผู้เข้ารับการเรียนรู้ทุกคน โดยการสอบถามและการสังเกตการณ์จากสถานที่ทำงานของผู้เข้ารับการเรียนรู้
7. การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยการสอบถามปัญหา อุปสรรคก่อน ระหว่างและหลังการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งมีการกล่าวให้กำลังใจและแสดงความขอบคุณที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และกรณีที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้เกิดปัญหาในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ระหว่างการเรียนรู้ อาจมีการแก้ปัญหาโดยช่วยในการประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ผู้เข้ารับการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
8. เตรียมการประเมินผลการเรียนรู้ โดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้คอยกำกับ ประสานงานและเตรียมการสำหรับการจัดกิจกรรมการประเมินผล ซึ่งได้แก่ การเตรียมเอกสารที่ใช้ในการประเมินผล

การประสานงานเชิงวิพากษ์ การจัดเตรียมห้องจัดการประเมินผล คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ แจ้งกำหนดการเข้าร่วมกิจกรรมการประเมินผลแก่หน่วยงานและผู้เข้ารับการเรียนรู้

9. ดำเนินการจัดกิจกรรมการประเมินผล โดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้เป็นผู้นำกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละกลุ่มและแต่ละคนสามารถสรุปความรู้ที่ได้รับการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3

วิธีการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

3.1 วิธีการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

3.1 วิธีการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

3.1.1 การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น สิ่งสำคัญลำดับแรกที่องค์กรควรตระหนัก คือ การชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร อีกทั้งอาจจะต้องมีการละลายความเชื่อที่ไม่ถูกต้องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าคนเราไม่สามารถมีภาวะผู้นำได้ หากไม่ได้มีตำแหน่งหน้าที่และบทบาทเป็นระดับหัวหน้าหรือผู้บริหาร ในความเป็นจริงนั้นภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร จากนั้นเมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีและเล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรจะมีแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจและความต้องการในการเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างการจัดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามการสร้างเสริมทัศนคติที่ดีและสร้างให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้นอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่สามารถสะสมและผนวกให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร บริหารองค์กรและบุคลากรอย่างมีศีลธรรมจรรยา แสดงให้เห็นถึงการทำงานและการแก้ไขปัญหาในการโดยใช้หลักการเหตุผลและสติปัญญา มีการส่งเสริมการสอนงานภายในองค์กร มี

การสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดการเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอและการให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในสถานที่ทำงาน เป็นต้น เมื่อบุคลากรได้รับการปลูกฝังให้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมและการปฏิบัติตามรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองที่สามารถส่งผลให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ และองค์กรอย่างไร เพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับการเรียนรู้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ เล็งเห็นคุณค่า และเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นอย่างดี เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เกิดอุปสรรคน้อยที่สุด

3.1.3 การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อย่างพอเพียง และบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงอุปกรณ์เหล่านั้นได้ การมีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ จะช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีความทันสมัย เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วที่เหมาะสม อุปกรณ์สนับสนุนการติดต่อสื่อสารออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรควรมีการฝึกอบรมพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากเป็นไปได้องค์กรควรเตรียมผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่จะเป็นผู้ดูแลระบบการจัดการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ดูแลระบบการสนทนาออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของแต่ละกลุ่ม ตลอดจนการเรียกดูรายงานการเข้าระบบการจัดการเรียนรู้ออนไลน์และการเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์ เพื่อเก็บข้อมูลและนำมาใช้ในการประเมินผลหลังการจัดการเรียนรู้ฯ

3.1.4 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพควรเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสำคัญ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้นี้เป็นจัดการเรียนรู้โดยเน้นปัญหาที่สำคัญต่างๆ ขององค์กรและต้องใช้ความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนล้วนมีความแตกต่างกัน สมาชิกภายในกลุ่มต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ในทุกระดับงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และสมาชิกจะต้องเคารพความคิดเห็นของคนในกลุ่มโดยการอภิปรายเพื่อหาข้อเท็จจริงและข้อสรุป โดยใช้หลักฐานและเหตุผลเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดและได้ข้อสรุปที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละคนจะช่วยสร้าง

บรรยากาศที่เป็นกันเอง และช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้กับสมาชิกภายในองค์กรด้วย อีกทั้งยังช่วยสร้างองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคลากรแต่ละคน เปิดโอกาสให้ความรู้เหล่านั้นได้ถูกนำมาแบ่งปันกับสมาชิกคนอื่นๆ ได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.1.5 องค์กรที่จะนำรูปแบบการเรียนรู้ฯ ไปใช้ควรศึกษารายละเอียดองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ อย่างละเอียด เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร การบริหารจัดการ การสนับสนุนในด้านงบประมาณและระยะเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ระหว่างการทำกิจกรรม เป็นต้น เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ออกมานั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น

การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้พบว่ารูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ สามารถนำไปใช้ได้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำไปใช้ดังนี้

2.1.1 การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องได้รับความเห็นชอบและความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารขององค์กร เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนหลักของการจัดการเรียนรู้ฯ นั้นเป็นการจัดการเรียนรู้ตามหลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเน้นการใช้สภาพของปัญหาในองค์กรที่ต้องดำเนินแก้ไขเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การแก้ปัญหาในงานในการทำกิจกรรมครั้งนี้จะต้องทำภายในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากการถูกจำกัดด้วยระยะเวลา ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องสนับสนุนทางด้านเวลา อาจมีการช่วยสนับสนุนโดยการลดภาระงานประจำ เพื่อให้เวลากับบุคลากรได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัตินี้เพิ่มมากขึ้นและทำให้การดำเนินกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ยกตัวอย่างจากการทดลองของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารขององค์กรยินดีให้บุคลากรแบ่งเวลาบางส่วนในการทำงานมาเข้าร่วมกิจกรรม ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุมนิเทศและการประเมินผลของโครงการ และผู้บริหารยังช่วยในการตัดสินใจโครงการของแต่ละกลุ่มและช่วยสนับสนุนด้านของรางวัลแก่บุคลากรอีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังสนับสนุนให้บุคลากรนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้จากการปฏิบัติกิจกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ความร่วมมือและการสนับสนุนเหล่านี้ถือเป็นแรงผลักดันและกำลังใจสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือในการกิจกรรมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

2.1.2 การจัดการเรียนรู้ฯ จะประสบความสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมและปลูกฝังให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานทุกรูปแบบเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการประสานงานกัน ด้านการติดต่อสื่อสารกันและด้านการแบ่งปันข้อมูล คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตยังเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการหาข้อมูลสารสนเทศในปัจจุบัน องค์กรต้องมีความพร้อมและความทันสมัยของอุปกรณ์เทคโนโลยีและเครือข่ายที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.1.3 กิจกรรมการแบ่งกลุ่มสมาชิกขององค์กรระหว่างการทำกิจกรรมที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ การแบ่งกลุ่มจะต้องรวมสมาชิกจากทุกระดับงาน และควรแบ่งตามสายงานที่ไม่ซ้ำกันในกลุ่ม เพื่อให้ได้ประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาเดียวกันมาจากมุมมองที่หลากหลายจากแต่ละฝ่าย มีความคิดต่างเห็นต่างกันระหว่างกลุ่มเพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการอภิปรายโดยใช้หลักฐานและเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญในการหาข้อสรุปและมติของกลุ่ม นอกจากนี้การอภิปรายกันในกลุ่มยังเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการสื่อสารและเกิดการปฏิสัมพันธ์ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น หากองค์กรนั้นๆ มีสถานที่ทำงานมากกว่าหนึ่งสถานที่ สมาชิกภายในกลุ่มควรจัดให้สมาชิกจากแต่ละสถานที่มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อเน้นการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์แทนการสื่อสารแบบเผชิญหน้า

2.1.4 แรงจูงใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้และความพร้อมของผู้เข้ารับการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำรูปแบบการจัดการความรู้ฯ นี้ไปใช้เป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายใน เช่น ความใฝ่รู้ของบุคลากรความสนใจและความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือแรงจูงใจภายนอก เช่น การสนับสนุนขององค์กรในระยะเวลาในการเข้าร่วมการเรียนรู้และกิจกรรม ภาระงานที่ลดลงระหว่างเข้าร่วมการเรียนรู้ การให้รางวัล การยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานหรือฝ่ายบริหาร เป็นต้น

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น

ระยะเวลาของการจัดการเรียนรู้ฯ จะต้องมีความเหมาะสม ไม่สั้นหรือยาวจนเกินไป หากระยะเวลาในการจัดการเรียนรู้สั้นเกินไปจะส่งผลให้การทำกิจกรรมและการคัดเลือกปัญหาขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการทดลองถูกจำกัดให้เป็นเพียงปัญหาเล็กๆ ที่จะต้องสามารถถูกนำมาแก้ไขให้เห็นผลได้ในระยะเวลาอันสั้น ส่งผลให้ปัญหาสำคัญหลักๆ ขององค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามระยะเวลาในการจัดการเรียนรู้ไม่ควรมีระยะยาวนานจนเกินไป (ไม่เกิน 15 สัปดาห์) เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ที่มีระยะเวลายาวนานเกินไปจะทำให้ผู้เข้ารับการ

เรียนรู้เกิดความเบื่อหน่ายและกังวลใจกับภาระงานที่เกิดการสะสมจากการแบ่งเวลาไปใช้ในการเข้าร่วมการเรียนรู้ จนทำให้ไม่ต้องการที่จะเข้ารับการเรียนรู้อีก หรือขาดแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรม



บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันตามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีมาเป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าบุคลากรภายในองค์กรเอกชนต้องการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในด้านของการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันว่าองค์กรมีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอสำหรับการทำงานร่วมกัน และบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถช่วยส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างมากและแนวโน้มการใช้งานและความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันว่าจะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เครื่องมือที่บุคลากรใช้งานมากที่สุดในปัจจุบันในด้านการสื่อสาร คือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) เครื่องมือที่บุคลากรใช้งานมากที่สุดในปัจจุบันในการแบ่งปันข้อมูล คือ ฐานข้อมูลขององค์กร และเครื่องมือเพื่อการประสานงานที่บุคลากรใช้มากที่สุดในปัจจุบัน คือ การถ่ายโอนแฟ้ม (File Transfer Protocol: FTP)

ด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในสภาพปัจจุบันพบว่า ระดับของนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก และการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ระดับของการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรโดยเน้นการใช้คอมพิวเตอร์ใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม

การเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการพัฒนาคุณภาพงานในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ส่วนการสับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก กลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมากที่สุด คือ ทีมฝ่ายบุคคล เรื่องที่องค์กรมีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมากที่สุด คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และรูปแบบของการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่องค์กรจัดให้บุคลากรมากที่สุด คือ การจัดฝึกอบรม

2. ผลการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน พบว่า

2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ประกอบไปด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้
- 2) ปัญหาภายในองค์กร
- 3) ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)
- 4) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
- 5) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน: CSCW) และ

6) การประเมินผลการเรียนรู้

2.2 ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ประกอบด้วย

- ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปฐมนิเทศ
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา
- ขั้นตอนที่ 3 การซักถามและการสะท้อนความคิด
- ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแนวทางแก้ไข
- ขั้นตอนที่ 5 การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเรียนรู้

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการ

ทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยให้ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของต้นแบบรูปแบบก่อนนำไปทดลองใช้ ผลการ ประเมินพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ทดลองได้

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จาก การปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน โดยการทดลองเป็นระยะเวลา 7 สัปดาห์กับ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่ม ตัวอย่างแบบเจาะจง สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของการประเมินภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยจาก การประเมินตนเองสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการ ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การแสดงตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี

3.2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของการประเมินภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยจาก การประเมินโดยหัวหน้างานสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การใช้สติปัญญาในการทำงาน 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3.3 ผลจากการสังเกตการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในการ กิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างตลอดระยะเวลา 7 สัปดาห์ พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการใช้ คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง รวม ความถี่จำนวนทั้งสิ้น 582 ครั้ง เมื่อพิจารณาความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันโดยแบ่งตามประเภทของคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมี การใช้งานเครื่องมือที่ใช้สำหรับสนับสนุนการสื่อสารมากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 290 ครั้ง รองลงมาคือ เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 245 ครั้ง และเครื่องมือที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานกัน โดยมีจำนวนเพียง 47 ครั้ง

3.4 ผลจากการสังเกตพฤติกรรมการสื่อสารโน้มน้าวใจของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างการเรียนรู้ตลอด 7 สัปดาห์ พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าวใจและนำหลักการสื่อสารโน้มน้าวใจมาประยุกต์ใช้ตลอดการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้

ต่อเนื่อง รวมความถี่จำนวนทั้งสิ้น 481 ครั้ง การสื่อสารโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและหลักฐาน จำนวนทั้งสิ้น 146 ครั้ง รองลงมา คือ การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการสร้างภาพให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 109 ครั้ง และลำดับที่ 3 คือ การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร จำนวนทั้งสิ้น 80 ครั้ง ส่วนการสื่อสารโน้มน้าวใจที่กลุ่มตัวอย่างนำมาใช้น้อยที่สุด คือ การโน้มน้าวใจโดยการสร้างความสนใจและการดึงดูดความสนใจ จำนวนทั้งสิ้น 67 ครั้ง

นอกจากนี้ตลอด 7 สัปดาห์ ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมการสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในการเรียนรู้ทั้ง 6 ขั้นตอนได้อย่างชัดเจน

3.5 ผลการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้ฯ อยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจมากที่สุด 6 ลำดับเรียงตามลำดับมากไปน้อยได้ดังนี้ กิจกรรมและกระบวนการตัดสินใจกลุ่มผู้ชนะ กิจกรรมการนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่ม กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ฯ กิจกรรมการอภิปรายสรุปผลที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้ฯ กิจกรรมการแบ่งกลุ่มและจำนวนสมาชิกในกลุ่มนักแก้ไขปัญหา และกิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทำเอกสารใบงานสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่ม

4. ผลการรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พบค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ที่ 0.95 จึงถือได้ว่ารูปแบบมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้ฯ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นนั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เป็นรูปแบบที่มีความสมบูรณ์เหมาะสม ครอบคลุม มีรายละเอียดและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

- 2) การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน
 - 3) องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้ฯ
 - 4) ขั้นตอนที่สำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 5) การสื่อสารโน้มน้าวใจ
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรเอกชนนั้นให้ความสำคัญและตระหนักถึงการแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร มีความประพฤติดีเพื่อที่จะให้สมาชิกคนอื่นๆ ปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีมากที่สุดและเป็นองค์ประกอบที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีมากที่สุด หากพิจารณาให้ดีแล้วองค์ประกอบนี้ไม่เพียงแต่เป็นการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเพียงเท่านั้น แต่องค์ประกอบนี้จะเน้นถึงการมีศีลธรรมและจริยธรรมของผู้นำด้วย ได้แก่ การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม การประพฤติตนยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความกล้าหาญ มีเมตตากรุณา ซึ่งหากโดยพื้นฐานและบุคลากรเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมแล้ว จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ตามมาโดยง่ายและถูกพัฒนาได้อย่างง่ายดายมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาจากงานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akmaliah et al. (2004) Voon et al. (2011) และ Lo et al. (2009) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีนั้นได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเมื่อบุคลากรได้รับการประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ อีกทั้ง 3 องค์ประกอบ

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคลากรนั้นให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุดและมีการปฏิบัติต่อสมาชิกคนอื่นๆ ภายในองค์กรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญในระดับที่น้อย เช่น การขาดการรับฟังและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาของสมาชิกคนอื่นๆ รายบุคคล การขาดการสอนงานให้กับสมาชิกคนอื่นๆ รายบุคคล

เพื่อให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การขาดการพัฒนาจุดเด่นและการมองข้ามจุดด้อยของแต่ละปัจเจกบุคคล และการขาดการเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนแก้ไขปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการปรับกระบวนการทัศน์ขององค์กรต่างๆ ให้เล็งเห็นความสำคัญขององค์ประกอบนี้และจัดหากลยุทธ์ในการเสริมสร้างและพัฒนาลักษณะสำคัญด้านนี้ของบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้งองค์กรควรจัดสรรการเรียนรู้หรือกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกันเพื่อส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น การสอนงานจากการปฏิบัติงานจริง การรู้จักเคารพในความสามารถและจุดเด่นของผู้อื่น หรือการมองข้ามจุดด้อยของบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการจัดวางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคลเพื่อให้งานทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akmaliah et al. (2004) Voon et al. (2011) และ Lo et al. (2009) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อบุคลากรได้รับการประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน หลังการเข้ารับการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ตลอด 7 สัปดาห์ พบว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นอภิปรายดังต่อไปนี้

2.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน
ในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ฯ เป็นกิจกรรมที่มอบหมายให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดปัญหาขององค์กร การซักถามและการสะท้อนคิด การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา การนำวิธีการแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ และการประเมินผลการเรียนรู้ ช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทักษะการใช้สติปัญญาให้เข้าผู้เข้ารับการเรียนรู้ ยกตัวอย่างเช่น การฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหา การพยายามหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาภายในองค์กรโดยการปรับเปลี่ยนมุมมองจากทรรศนะเดิมๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห การระบุปัญหาขององค์กรและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหามาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานอย่างเป็นระบบ การใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของตนเองและสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา ยังช่วยส่งเสริมให้การแก้ไขปัญหขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการค้นคว้าข้อมูล การวางแผนในการแก้ไขปัญหาหรือในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งตรงกับที่ Marquardt (2000) ได้อธิบายไว้ว่าขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่

21 โดยที่กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำ 7 ประการซึ่งรวมไปถึง การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้สอนงานและผู้เรียน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์

2.2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากการหาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนแรกของการวิจัยนั้น ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรภายในองค์กรได้รับคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดปัญหาขององค์กร การซักถามและการสะท้อนคิด การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และการประเมินผลการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงเน้นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในกิจกรรมของแต่ละขั้นตอนจะมีงานมอบหมายให้สมาชิกแต่ละบุคคลนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนนั้นได้นำเสนอความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนเอง และให้สมาชิกคนอื่นยอมรับและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อสมาชิกภายในกลุ่มมากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มแต่ให้ความสำคัญกับสมาชิกรายบุคคล ใช้จุดเด่น ความสามารถและคุณค่าของแต่ละบุคคลในการแก้ไขปัญหขององค์กร ใช้การประเมินความสามารถของสมาชิกในกลุ่มตามความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้แต่ละคนทำงานตามที่ตนเองถนัดและมีความชอบ มอบหมายงานเพื่อแก้ไขปัญหตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีการมอบหมายบทบาทผู้นำให้แก่สมาชิกแต่ละคนและมีการสลับสับเปลี่ยนบทบาทผู้นำในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง นอกจากนี้ในกิจกรรมแต่ละขั้นตอนยังเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละบุคคลใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการนำเสนอความคิดเห็นของตนและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้นี้ได้ฝึกฝนพัฒนาทั้งในเรื่องของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในขณะเดียวกัน

2.3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้จะได้ฝึกการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจและการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น กิจกรรมการเขียนบล็อก การซักถามและการสะท้อนคิด การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และการนำเสนอผลงาน กิจกรรมเหล่านี้กระตุ้นให้สมาชิกผู้เข้าร่วมการเรียนรู้มีพฤติกรรมสื่อสารโน้มน้าวใจที่เป็นลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนสมาชิก เช่น การสื่อสารให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความภาคภูมิใจที่ได้แก้ปัญหในการทำงานร่วมกัน การสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกภายในองค์กรว่าจะสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา การโน้มน้าว

ใจให้สมาชิกภายในกลุ่มเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง หรือการใช้หลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือในการสนับสนุนความคิดของตนเองเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเพื่อชักจูงสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในองค์กรให้เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้พฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นโดยการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น การกำหนดปัญหาขององค์กรลงบนฟอรัม การอภิปรายปัญหาหรือการซักถามและสะท้อนคิดในห้องสนทนา การวางแผนแนวทางปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาลงบนกระดานสนทนา การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ หรือแม้กระทั่งในการนำเสนอผลงานในชั้นประเมินผลก็ตาม กระบวนการของการเรียนรู้เหล่านี้จะเป็นการฝึกฝนการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้จนก่อให้เกิดเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้เข้ารับการเรียนรู้

2.4 การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ถึงแม้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของการจัดการเรียนรู้นั้นจะไม่ได้ออกแบบและมอบหมายให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้จะต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยตรง แต่ด้วยวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ตระหนักถึงองค์ประกอบนี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จากการทำกิจกรรมจะสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนว่าจะมีผู้เข้าร่วมการเรียนรู้จำนวนหนึ่งที่คอยแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ทำกิจกรรมและส่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ตรงตามเวลา สร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าการแก้ปัญหาภายในองค์กรนั้นจะเกิดผลดีต่อบุคลากร ทีมและองค์กรอย่างไร มีการแสดงให้ดูเป็นแบบอย่างในสิ่งที่ตนเองต้องการให้สมาชิกคนอื่นทำตาม แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตัว การเสียสละกำลังแรงและกำลังทรัพย์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของสมาชิกคนอื่น ๆ แก้ไขปัญหาโดยการใช้หลักศีลธรรมและจริยธรรมและชักจูงให้คนอื่น ๆ ในสมาชิกปฏิบัติตนไปในทางเดียวกัน ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น ซึ่งการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสมาชิกจำนวนหนึ่งนั้นส่งผลให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างราบรื่นและปราศจากข้อขัดแย้งภายในกลุ่ม และยังส่งผลให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ดำเนินกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายในการเรียนรู้อย่างเคร่งครัดและมีระเบียบวินัยอีกด้วย

3. องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 2) ปัญหาภายในองค์กร 3) ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม) และ 4) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ 5) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ 6) การประเมินผลการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามจากการทดลองทดลองการเรียนรู้อันได้กล่าวถึงพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติมากที่สุดมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ปัญหาภายในองค์กร 2) ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม) 3) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และ

4) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน) โดยอภิปรายได้ดังนี้

3.1 ปัญหาภายในองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรและเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาภายในองค์กรนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติและเป็นต้นตอของขั้นตอนทั้งหมดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบของงานวิจัยนี้ ปัญหาขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการจัดเรียนรู้จนถึงขั้นตอนสุดท้าย อีกทั้งผู้เข้ารับการเรียนรู้อย่างยิ่งต้องมีการวางแผนการแก้ไขปัญหาและนำไปลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งตลอดการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่สมาชิกนักแก้ปัญหาจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง มีการอภิปรายปัญหา มีการแบ่งปันประสบการณ์ที่แตกต่างกันจากสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละกลุ่ม มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นตัวช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการใช้สติปัญญาในการทำงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจหรือการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี อย่างไรก็ตามกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องมีการออกแบบให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยน อภิปรายปัญหา แลกเปลี่ยนและรับฟังประสบการณ์จากสมาชิกที่มีความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาและเปิดโอกาสให้การแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายจากหลายๆ มุมมอง การเรียนรู้จึงจะเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งการใช้ปัญหาในการเรียนรู้นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ (2549) ที่กล่าวว่า การเกิดผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทำงานกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมต้องใช้ปัญหาเป็นที่ตั้งในกระบวนการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม เพื่อไปสู่ผลงานที่จะนำไปสู่ผลงานหรือนวัตกรรมของกลุ่ม นอกจากนี้งานวิจัยของสรวงสุดา ปานสกุล (2545) พบว่า การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่นจะเกิดได้ต้องมีปัญหาเป็นองค์ประกอบแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและความมีส่วนร่วม และจะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามข้อควรระวังของการกำหนดปัญหาภายในองค์กรที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่ม คือ ผู้เข้าร่วมการเรียนรู้แต่ละกลุ่มจะต้องคัดเลือกปัญหากันโดยการแสดงเหตุผลหลักฐานและข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ จากการสังเกตพฤติกรรมที่กำหนดปัญหาของสมาชิกแต่ละกลุ่มภายในห้องสนทนานั้น ผลการสังเกตพบว่าสมาชิกแต่ละกลุ่มนั้นสามารถลงความเห็นและคัดเลือกปัญหาของกลุ่มได้ภายในระยะเวลาอันสั้น สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความเห็นเป็นเอกฉันท์จากการสนทนาไม่นาน ทำให้ไม่ได้เกิดการอภิปรายและพูดคุยมากเท่าที่ผู้วิจัยคาดหวัง ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสมมติฐานของขั้นตอนนี้อาจจะเกิดจากเหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ 2 ประการ คือ 1) หัวข้อปัญหาของแต่ละกลุ่มนั้น

เป็นปัญหาที่สมาชิกทุกคนเห็นด้วยจริง เป็นปัญหาที่มีมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไข 2) ความเป็นผู้อาวุโสหรือความมีอำนาจเหนือกว่าของสมาชิกบางคนภายในกลุ่ม ทำให้ผู้ที่มีความอาวุโสน้อยกว่ายอมรับข้อเสนออื่นๆ โดยง่าย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของคนไทย อย่างไรก็ตามปัญหานี้ก็ควรจะต้องหมดไปจากกิจกรรมขั้นตอนต่อมา เนื่องจากขั้นตอนต่อไปของการเรียนรู้จะเป็นการอภิปราย พุดคุยซักถาม สะท้อนคิดและปรับเปลี่ยนมุมมองปัญหาเชิงลึก ซึ่งในขั้นตอนนี้สมาชิกภายในกลุ่มจะต้องพูดคุยกันด้วยเหตุผล หลักฐานและข้อเท็จจริงจนทำให้การกำหนดสาเหตุของปัญหา สมมติฐานของปัญหาและแนวทางแก้ไขดำเนินไปโดยอาศัยพื้นฐานของการใช้เหตุผลเป็นสำคัญ

3.2 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)

ผู้วิจัยได้ขอค้นพบว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดอีกประการหนึ่งที่ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้เพิ่มขึ้นหลังเข้ารับการเรียนรู้ ปัจจัยต่างๆ จากตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นอายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรู้ ประสบการณ์ การศึกษา หรือแม้กระทั่งการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งเรื่องกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งพฤติกรรมระหว่างการปฏิบัติตาม ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นจะส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

เมื่อผู้เข้ารับการเรียนรู้มีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จึงส่งผลให้ การจับกลุ่มของบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และผู้สนับสนุนการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญและ ระมัดระวังเป็นพิเศษในการจับกลุ่ม ผู้จัดการเรียนรู้จะต้องคละกลุ่มโดยการแยกให้สมาชิกแต่ละคนมา จากแผนกหรือหน่วยงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งต้องรวมกลุ่มให้มีบุคลากรในหลายๆ ระดับคละกัน ภายในกลุ่มเพื่อให้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรภายในกลุ่มมีความเท่าเทียม กัน จากการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไปทดลองใช้ ปรากฏว่ามีสมาชิกกลุ่มหนึ่งมีแต่สมาชิกที่ยังมี อายุุน้อย เป็นบุคลากรระดับกลางทั้งหมด ไม่มีสมาชิกที่เป็นระดับหัวหน้างานภายในกลุ่ม ซึ่งแตกต่าง จากกลุ่มอื่นๆ ที่มีบุคลากรระดับหัวหน้างานภายในกลุ่ม ผลการเรียนรู้พบว่าผลงานหรือโครงการแก้ไข ปัญหาของกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณงาน กระบวนการในการทำงาน ผลลัพธ์ของการทำงาน ความน่าสนใจของวิธีการในการแก้ปัญหา และความน่าเชื่อถือของโครงการที่ นำเสนอ เมื่อผู้วิจัยสังเกตการทำงานของกลุ่มนี้เชิงลึกและสำรวจพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิก กลุ่มนี้จึงพบว่าสมาชิกในกลุ่มทั้งหมดมีอายุเฉลี่ยที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ มีอายุงานและประสบการณ์ในการ ทำงานน้อย จึงทำให้ระบบความคิดและความสามารถในการทำงานไม่เท่าเทียมกับผู้ที่มีประสบการณ์ มากกว่า

3.3 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้

ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ดำเนินโครงการจัดการเรียนรู้ หรือวิทยากรของการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากบทบาทสำคัญของผู้สนับสนุนการเรียนรู้ คือ การเป็นผู้ประสานงานตลอดการเรียนรู้ ช่วยสนับสนุนให้สมาชิกได้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและสำรวจประสบการณ์ที่ได้ตลอดกระบวนการเรียนรู้ของประเด็นของปัญหา ช่วยตอบคำถามเมื่อสมาชิกมีคำถามระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาการเรียนรู้หรือคำถามเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีระหว่างการเรียนรู้

บทบาทที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งของผู้สนับสนุนการเรียนรู้ คือ การช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้ารับการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม จากการทดลองตลอด 7 สัปดาห์ ผู้วิจัยสังเกตว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้เริ่มเข้าร่วมกิจกรรมน้อยลงในช่วงสัปดาห์ที่ 3 และสัปดาห์ที่ 4 เนื่องจากความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมเริ่มลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมในสัปดาห์แรกๆ ผู้สนับสนุนจึงช่วยกระตุ้นผู้เข้ารับการเรียนรู้ โดยการสนทนาภายในห้องสนทนาเพื่อสร้างแรงจูงใจชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้อีกครั้ง และกระตุ้นโดยการชมเชยในเรื่องของความร่วมมือของสมาชิกแต่ละกลุ่ม ซึ่งผลที่ได้คือสามารถสังเกตเห็นได้ถึงการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้เข้ารับการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

อีกกรณีหนึ่งคือการให้ความช่วยเหลือในระดับบุคคล ผู้สนับสนุนการเรียนรู้สังเกตเห็นว่ามีผู้เข้ารับการเรียนรู้คนหนึ่ง ไม่ค่อยเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ ทั้งๆ ที่สังเกตเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้นี้เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในกิจกรรมแรกในวันปฐมนิเทศ จึงได้พูดคุยกับผู้เข้ารับการเรียนรู้นี้เป็นการส่วนตัวในห้องสนทนา ผู้เข้ารับการเรียนรู้นี้ได้กล่าวว่าตนเองไม่ชอบที่จะใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีในการทำงานมากนัก และจะไม่ใช้หากไม่มีความจำเป็น บวกกับทั้งไม่มีความถนัดในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Line Application ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จึงช่วยกระตุ้นและพยายามชี้ให้เห็นข้อดีของการใช้เทคโนโลยีและบอกกับผู้เข้ารับการเรียนรู้นี้ว่าผู้สนับสนุนการเรียนรู้ยินดีให้ความช่วยเหลือหากมีอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีระหว่างการเข้ารับการเรียนรู้อีกครั้ง หลังจากการพูดคุยครั้งนั้นพบว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้นี้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้นี้มากขึ้น และพยายามขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ ภายในกลุ่มและผู้สนับสนุนการเรียนรู้เมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้อีก

3.4 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน)

จากการสังเกตการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของกลุ่มตัวอย่างตลอดระยะเวลา 7 สัปดาห์ พบว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการ

ทำงานร่วมกันในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ฯ อย่างต่อเนื่องทั้งแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ฯ ที่ให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้สามารถทำงานได้โดยใช้เทคโนโลยีทั้งแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลานั้น ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ช่วยสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม และช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี อีกทั้งคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันสามารถช่วยสนับสนุนการวางแผนในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยสังเกตว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้มีการเลือกใช้คอมพิวเตอร์ในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบไม่ประสานเวลามากกว่าแบบประสานเวลา เนื่องจากทำให้การเรียนรู้ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Curtis and Lawson (1999) ที่พบว่าผู้เรียนชอบใช้เครื่องมือเทคโนโลยีแบบไม่ประสานเวลามากกว่าแบบประสานเวลา ถึงแม้ว่าจะต้องมีการตกลงนัดหมายกันในเรื่องเวลาเพิ่มเติมก็ตาม

นอกจากนี้ผู้วิจัยสังเกตว่ากลุ่มตัวอย่างมีการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการสื่อสารกันเป็นจำนวนมากที่สุด เมื่อเทียบกับคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันประเภทอื่นๆ ซึ่งการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการสื่อสารมีจำนวนการใช้มากถึง 290 ครั้งตลอดระยะเวลา 7 สัปดาห์ แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้เชื่อว่าการเรียนรู้ร่วมกันจะสำเร็จลุล่วงไปได้ หากมีการสื่อสารกันมากยิ่งขึ้นและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้มีประสิทธิภาพและการทำงานสามารถลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าผู้เข้ารับการเรียนรู้จะอยู่คนละสถานที่และคนละเวลากัน

4. ขั้นตอนที่สำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ขั้นตอนของการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ 2) การกำหนดปัญหาขององค์กร 3) การซักถามและการสะท้อนคิด 4) การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร 5) การลงมือแก้ไขปัญหาขององค์กร และ 6) การประเมินผล อย่างไรก็ตามจากการทดลองตลอดการเรียนรู้ 7 สัปดาห์พบว่าขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการเรียนรู้มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหาขององค์กร 2) การซักถามและการสะท้อนคิด และ 3) การลงมือแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยอภิปรายได้ดังนี้

4.1 การกำหนดปัญหาขององค์กร

ในขั้นตอนการกำหนดปัญหาขององค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบกิจกรรมโดยทำให้สมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่มนำเสนอความคิดเห็นของตนลงบนฟอรัม เพื่อแบ่งปันความคิดเห็นของตนให้สมาชิกภายในกลุ่มรับทราบ จากนั้นนำประเด็นปัญหาแต่ละปัญหาอภิปรายกันในห้องสนทนา และคัดเลือกปัญหาเพียง 1 ปัญหาจากปัญหาทั้งหมดเพื่อเป็นปัญหาที่กลุ่มจะนำมาใช้ในการเรียนรู้ ดังนั้น

ในการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนนี้จะทำให้แต่ละกลุ่มได้ความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลายจากสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่ม มีการสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่ทีมหรือสายงานตนเองอาจมองข้ามไป จนกระทั่งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ผ่านมาของสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และร่วมกันระดมสมองจนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร ซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องคำนึงถึงด้วยการกำหนดปัญหานั้นเป็นปัญหาของกลุ่ม การแก้ไขปัญหานั้นจะต้องมีเงื่อนไขว่าการแก้ไขปัญหานั้นจะต้องอยู่ภายใต้ความสามารถของกลุ่มและสามารถนำมาปฏิบัติได้ภายในระยะเวลาที่กิจกรรมการเรียนรู้ได้กำหนดไว้ ซึ่งการลงความเห็นในการกำหนดปัญหาขององค์กรที่สมาชิกมีความคิดเห็นและแนวคิดแนวปฏิบัติไปในทางเดียวกันและมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างสอดคล้องกัน จะก่อให้เกิดพลังในเรื่องของความร่วมมือและทำให้ศักยภาพของกลุ่มหรือทีมรวมทั้งศักยภาพทางสติปัญญาที่สูงขึ้นกว่าการทำงานเพียงลำพัง

ในการคัดเลือกปัญหาขององค์กร ผู้วิจัยได้ตั้งเงื่อนไขไว้ในการคัดเลือกปัญหาว่า ปัญหาที่คัดเลือกมานั้น จะต้องเป็นปัญหางานหรือประเด็นจริงที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นปัญหาที่มีมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไข หรือได้รับการแก้ไขแล้วแต่ยังไม่สัมฤทธิ์ผล อย่่างไรก็ตามบุคลากรได้ให้ความเห็นหลังจากการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไปทดลองใช้ว่าการกำหนดปัญหาภายในองค์กรนั้นถูกกำหนดด้วยระยะเวลาที่จะต้องนำแนวทางแก้ไขไปปฏิบัติใช้ให้ได้ในระยะเวลาเพียง 2 สัปดาห์เท่านั้น ทำให้กลุ่มบุคลากรต้องคัดเลือกเพียงปัญหาเล็กๆ และอาจจะไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ทำให้การเรียงลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหาในงานก่อนหรือหลังถูกจำกัดด้วยกรอบของระยะเวลาในการลงมือปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของขั้นตอนที่สำคัญในขั้นตอนนี้

4.2 การซักถามและการสะท้อนคิด

การซักถามและการสะท้อนคิดถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เนื่องจากเป็นขั้นตอนหลักที่ทำหน้าที่สะท้อนประสบการณ์เดิมของสมาชิกในกลุ่มในการแก้ไขปัญหา และเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการตั้งคำถามในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งการตั้งคำถามโดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้และการตั้งคำถามโดยผู้เข้ารับการเรียนรู้เอง เพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาในกลุ่ม อย่่างไรก็ตามผู้สนับสนุนการเรียนรู้ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหากลุ่มแต่อย่างใด ผู้สนับสนุนการเรียนรู้มีหน้าที่เพียงคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำให้แก่สมาชิกแต่ละกลุ่มเพียงเท่านั้น มีสมาชิกบางกลุ่มได้ถามคำถามผู้สนับสนุนการเรียนรู้ว่าแนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มของตนนั้นเป็นวิธีที่ดีหรือไม่ แต่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ก็ไม่ได้ตัดสินใจให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ เพียงแต่มีการแนะนำว่าแนวทางการแก้ปัญหานั้นเหมาะสมหรือไม่สำหรับการเรียนรู้ครั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยในด้านต่างๆ เช่น ระยะเวลาของเวลา เงื่อนไขด้านงบประมาณ และเงื่อนไขด้านกำลังคน เป็นต้น

ในเรื่องของการสะท้อนความคิด ผู้วิจัยสังเกตว่าการสะท้อนคิดนั้นทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้ได้ครุ่นคิดเกี่ยวกับปัญหาอย่างละเอียดจากคำถามที่ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ตั้งขึ้น และกิจกรรมนี้เปิดโอกาสให้สมาชิกฝึกการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำแนวความคิดมาสร้างให้เกิดการคิดต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เน้นการอภิปรายระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าใจไปในทางเดียวกัน จุดเด่นของการเรียนรู้ในขั้นตอนนี้ คือ ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงแต่การเข้าใจประเด็นปัญหาอย่างแท้จริง แต่ผลลัพธ์ทางอ้อมที่ได้รับจากการเรียนรู้ในขั้นตอนนี้ที่ผู้วิจัยสังเกตได้ คือ กลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้แสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างสม่ำเสมอโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เน้นการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน

4.3 การลงมือแก้ไขปัญหขององค์กร

การลงมือแก้ไขปัญหขององค์กรนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นหัวใจหลักของการเรียนรู้จากการปฏิบัติประการหนึ่ง เนื่องจากการนำความรู้และข้อสรุปที่ได้ตั้งแต่กิจกรรมแรกของการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้และสร้างให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมและเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหขององค์กร อีกทั้งขั้นตอนนี้ยังเป็นขั้นตอนที่มีระยะเวลา มากกว่าขั้นตอนอื่นๆ ซึ่งมีระยะเวลายาวนานถึง 2 สัปดาห์ ในขณะที่ขั้นตอนอื่นๆ นั้นมีระยะเวลาเพียง 1 สัปดาห์เพียงเท่านั้น ในขั้นตอนของลงมือแก้ไขปัญหขององค์กร สมาชิกแต่ละกลุ่มจะต้องนำแผนการทั้งหมดที่ได้จากการทำกิจกรรมตั้งแต่แรกที่สมาชิกร่วมกันที่วางไว้ไปปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ได้ผลการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากที่สุด โดยเน้นการทำงานร่วมกันและความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งจะตรงกับผลงานวิจัยของสรวงสุดา ปานสกุล (2545) ที่พบว่าการร่วมมือกันและการส่งเสริมทักษะการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทักษะในการร่วมมือกันแก้ปัญหาด้วย การวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหอย่างเป็นขั้นตอนจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดีได้ จากการศึกษาวิจัยสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนของการลงมือแก้ไขปัญหขององค์กรพบว่า ผู้เข้ารับการเรียนรู้เน้นการใช้เครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นหลักในการดำเนินการของแต่ละกลุ่ม มีการพบปะกันแบบเผชิญหน้าบ้างแต่เป็นเพียงส่วนเล็กๆ ของการดำเนินการเพียงเท่านั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สร้างความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สนทนาและประสานงานกันแบบออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ตลอดระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในขั้นตอนนี้กลุ่มบุคลากรได้นำแนวทางแก้ไขปัญหที่ได้วางแผนไว้ไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงและได้มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินการ ขั้นตอนนี้ถือเป็นการพิสูจน์ว่าแนวทางแก้ไขปัญหที่วางไว้สามารถแก้ไขปัญหได้จริงหรือไม่ หากแก้ไขปัญหไม่ได้จริงกลุ่มบุคลากรก็จะต้องนำแนวทางนั้นๆ ไปแก้ไขอีกครั้ง ซึ่งตรงกับงานวิจัยของวรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ที่พบว่า กิจกรรมการนำต้นแบบแนวทางแก้ไขปัญหไปใช้จริงและมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยระหว่าง

การดำเนินการนั้น ถือเป็น การตรวจสอบและยืนยันถึงความเป็นไปได้ขององค์ความรู้นั้นๆ ว่าสามารถนำไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติจริงหรือไม่ การตรวจสอบแนวทางแก้ไขปัญหานั้นยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Marquardt (1999) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้บางอย่างเกิดขึ้นได้จากการนำความรู้ นั้นไปลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นประสบการณ์เสริมความรู้เดิมขึ้นมา และรู้จักนำความรู้ นั้นไปใช้ เป็นวงจรอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ Gordon (1993) ยังได้ให้ความสำคัญของการลงมือแก้ไข ปัญหาในองค์กร ไว้ยิ่งกว่า การลงมือแก้ไข ปัญหาในองค์กร โดยการนำคนที่มีทักษะและประสบการณ์ระดับต่างกันมา รวมกลุ่มกัน วิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน แล้ววางแผนในการแก้ปัญหา จากนั้นนำแนวทางเหล่านั้น ไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและควรถูก นำมาใช้เพื่อให้เกิดความรู้ ความคิดและแนวทางใหม่ๆ ที่แตกต่างจากแนวทางการแก้ไข ปัญหาเดิมๆ

5. การสื่อสารโน้มน้าวใจ

ในด้านของการสื่อสารโน้มน้าวใจนั้น ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตและได้ข้อค้นพบจากการวิจัย โดย จะอภิปรายแยกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ และ 2) พฤติกรรมของผู้เข้ารับการ เรียนรู้ในฐานะของการเป็นผู้ส่งสารโน้มน้าวใจและผู้รับสารโน้มน้าวใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 วิธีการสื่อสารโน้มน้าวใจ ที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้นำมาใช้ 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน 2) การสร้างภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น และ 3) การ แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ โดยแต่ละวิธีการสามารถอภิปรายได้ดังนี้

5.1.1 การแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐาน เป็นวิธีการที่กลุ่มตัวอย่าง นำมาใช้จำนวนมากที่สุด โดยมีความถี่ 146 ครั้งตลอดการเข้าร่วมกิจกรรม พฤติกรรมที่แสดงให้ เห็นการใช้เหตุผลและหลักฐาน ได้แก่ การชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงด้วยการใช้หลักฐานระ เมื่อมีการอภิปราย ระหว่างกลุ่มผ่านโปรแกรมสนทนา การแบ่งปันประสบการณ์ในอดีตโดยการเขียนบล็อก การเขียน ฟอรัม การอ้างแสดงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกันของสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบน กระดานสนทนา การยกตัวอย่างและหลักฐานประกอบโดยการใช้รูปภาพ แผนภูมิกราฟและแผนภูมิ แท่งประกอบ เป็นต้น จากการทดลองยกตัวอย่างได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มหนึ่งนำเสนอข้อมูล ผลลัพธ์ที่ชี้ให้เห็นว่าปัญหภายในองค์กรมีปริมาณลดลงอย่างไรจากการนำแนวทางแก้ไข ปัญหาไปใช้ ในระยะเวลาเพียง 2 สัปดาห์ แสดงข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลและนำมาแสดงผลเป็นสถิติโดย การใช้แผนภูมิประกอบ ซึ่งการใช้แผนภูมิประกอบนั้นไม่เพียงแต่สามารถโน้มน้าวใจผู้รับสารได้เพียง อย่างเดียว แต่ยังช่วยทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าการนำเสนอข้อมูลในลักษณะความ เรียงอีกด้วย ในด้านของความสัมพันธ์ของการสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดงเหตุผลกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยสังเกตว่าการสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดงเหตุผลมีผลทางบวกกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้สติปัญญาในการทำงานอย่างชัดเจน การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดง

เหตุผลและหลักฐาน เป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างการใช้สติปัญญาในการทำงานของผู้เข้ารับการ เรียนรู้ เช่น การกำหนดปัญหาและการชี้ให้เห็นปัญหาโดยการแสดงเหตุผล การแสดงความสัมพันธ์ ของสาเหตุและผลลัพธ์ของปัญหา การหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาภายในองค์กรโดยชี้ให้เห็นว่า วิธีการเดิมนั้นไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ การกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการแสดงผล และหลักฐานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

5.1.2 การสร้างภาพให้ผู้ฟังเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น เป็นวิธีการที่กลุ่มตัวอย่าง นำมาใช้จำนวนมากที่สุดเป็นลำดับที่ 2 โดยมีความถี่ 109 ครั้ง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการสร้าง ภาพให้ผู้ฟังนึกเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ การใช้การเปรียบเทียบให้เห็นว่าทางที่ชี้แนะนั้นมีข้อดี มากกว่าข้อเสียโดยการนำเสนอข้อมูลที่เป็นรูปภาพหรือข้อมูลทางสถิติ ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ผู้รับสาร ทีมและองค์กรจะได้รับหากปฏิบัติตามคำแนะนำหรือการโน้มน้าวใจนั้นๆ ผ่านโปรแกรมนำเสนองาน ยกตัวอย่างได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มหนึ่งพยายามชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่ปัญหาการสื่อสารภายใน องค์กรนั้นควรได้รับการแก้ไขโดยด่วน ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ผลเสียที่เกิด จากปัญหาการสื่อสารว่าจะเกิดผลกระทบอย่างไรบ้าง และชี้ให้เห็นผลดีว่าหากปัญหาได้รับการแก้ไข จะเกิดข้อดีอย่างไร โดยการนำเสนอข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามและนำเสนอข้อมูลในลักษณะ ของแผนภูมิรูปภาพ เป็นต้น ในด้านของความสัมพันธ์ของการโน้มน้าวใจโดยการสร้างภาพให้เห็นถึง ผลที่จะเกิดขึ้นกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพบว่าการสร้างภาพให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นมีผล ต่อการเสริมสร้างกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างภาพให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นช่วยให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้แก้ปัญหา ในการทำงานร่วมกัน เน้นการจูงใจสมาชิกด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือ กระตุ้นให้ผู้อื่น แก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถของตนเอง ให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในการ แก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

5.1.3 การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ เป็นวิธีการที่กลุ่ม ตัวอย่างนำมาใช้จำนวนมากที่สุดเป็นลำดับที่ 3 โดยมีความถี่ 80 ครั้ง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นความ น่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจระหว่างการทำกิจกรรม ได้แก่ การสร้างคุณลักษณะของผู้ส่งสารที่ดี การมี ความรู้จริง การมีคุณธรรมและมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การอ้างถึงแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ การอ้าง ถึงผลการสำรวจหรือผลการวิจัยในอดีต การอ้างถึงบุคคลผู้มีชื่อเสียงในด้านนั้นๆ หรือการเล่าถึง ประสบการณ์ตรงของตนเองเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการโน้มน้าวใจ เมื่อมีการอภิปรายและนำเสนอข้อมูล ของตนเองบนโปรแกรมสนทนา ยกตัวอย่างได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มหนึ่งมีการอ้างถึงกรณีศึกษา จากโครงการที่เป็นโครงการเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยต่างๆ หรือองค์กรต่างๆ ที่มีชื่อเสียงที่ได้ ทำการศึกษาและทดลองใช้โครงการเพื่อสุขภาพมาแล้วจนได้ผลว่าการแก้ไขปัญหสุขภาพนั้นมี ประโยชน์และมีความสำคัญควรค่าแก่การนำมาปฏิบัติตาม เป็นต้น ในด้านของความสัมพันธ์ของการ

โน้มน้าวใจโดยการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าการโน้มน้าวใจโดยการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน เช่น การแสดงตนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหา การระบุปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาจากการใช้เหตุผลและหลักฐานอ้างอิงอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น การยกตัวอย่างประกอบการโน้มน้าวใจจากแหล่งอ้างอิงที่ผู้รับสารแต่ละคนมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับแหล่งข้อมูลเหล่านั้นเป็นอย่างดี สร้างความน่าเชื่อถือของตนเองโดยการสื่อสารด้วยการให้เกียรติสมาชิกคนอื่นๆ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การแสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ และจะช่วยเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ และองค์ประกอบด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเชิงประจักษ์ในเรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวใจ การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการโน้มน้าวใจโดยเน้นการใช้ศีลธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

5.2 พฤติกรรมของผู้เข้ารับการเรียนรู้ในฐานะของการเป็นผู้ส่งสารโน้มน้าวใจและผู้เข้ารับการเรียนรู้ในฐานะของการเป็นผู้รับสารโน้มน้าวใจ

5.2.1 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ในฐานะของการเป็นผู้ส่งสารโน้มน้าวใจ จากการศึกษาและสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า กลุ่มตัวอย่างรู้จักการสร้างทักษะการเป็นผู้ส่งสารโน้มน้าวใจที่ดี เช่น การสร้างความน่าเชื่อถือของตนโดยอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของสารที่เป็นที่ยอมรับหรือแหล่งที่มาของสารที่เป็นทางการ การอ้างอิงถึงสถาบันที่ได้รับการยอมรับต่างๆ การสร้างความน่าเชื่อถือโดยการใช้ตัวเลขสถิติ หรือสร้างความน่าเชื่อถือจากความชำนาญหรือประสบการณ์ตรงของตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ในการพยายามโน้มน้าวใจสมาชิกคนอื่นให้ปฏิบัติตามสิ่งที่ตนต้องการโน้มน้าวนั้น กลุ่มตัวอย่างใช้กลวิธีการแสดงให้ดูเป็นตัวอย่าง เช่น กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการลดปัญหาเรื่อง Office Syndrome ได้พยายามกระตุ้นให้เพื่อนสมาชิกออกกำลังกายทุกๆ 2 ชั่วโมง เพื่อลดการปวดเมื่อยระหว่างการทำงานโดยการแสดงให้ดูและชักชวนให้ปฏิบัติตาม เป็นต้น ซึ่งการแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างนั้น สามารถดึงดูดและสร้างความสนใจให้กับเพื่อนสมาชิกได้เป็นอย่างดีจนกระทั่งเกิดการปฏิบัติตามในที่สุด อีกตัวอย่างที่เห็นได้ในการเป็นผู้ส่งสารโน้มน้าวใจที่ดีของกลุ่มตัวอย่าง คือ การโน้มน้าวใจโดยใช้บุคคลที่เป็นที่ชื่นชอบของสังคม ในการนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มในกิจกรรมการประเมินผล สมาชิกแต่ละกลุ่มเลือกผู้นำเสนอเพื่อโน้มน้าวใจสมาชิกกลุ่มอื่นๆ โดยใช้ทักษะและหลักการที่แตกต่างกันออกไป เช่น การเลือกผู้นำเสนอโดยให้ผู้ที่เป็นที่ชื่นชอบของคนส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นผู้นำเสนอ หรือการเลือกผู้นำเสนอโดยให้ผู้ที่ผู้นำทางความคิดเป็นผู้นำเสนอ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง ซึ่งตรงกับหลักการสำหรับการสร้างคุณลักษณะสำคัญของผู้ส่งสารโน้มน้าวใจของณัฐชุตตา วิจิตรจามรี (2556)

5.2.2 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ในฐานะของการเป็นผู้รับสารโน้มน้าวใจ จากการสำรวจและสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างตามรูปแบบการตัดสินใจของ Miller and Williams (2004) พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นผู้รับสารโน้มน้าวใจแบบกลุ่ม Follower หรือนักอนุรักษ ผู้วิจัยสังเกตเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยอมรับสารโน้มน้าวใจจากผลสำเร็จ ประสบการณ์ของตนเองหรือของผู้อื่นในอดีต การยอมรับข้อมูลและหลักฐานอื่น ๆ ที่มีความหนักแน่น เช่น การพิจารณาสารโดยการใช้หลักฐาน สถิติ สถาบันหรือแหล่งอ้างอิงที่ได้รับการยอมรับภายในสังคมอย่างกว้างขวาง เป็นต้น ซึ่งจากการสังเกตกลุ่มตัวอย่างในการทดลองนี้ตรงกับผลการแบ่งประเภทของผู้รับสารของ Miller and Williams ที่กล่าวว่าผู้รับสารแบบ Follower หรือนักอนุรักษ นั้นเป็นกลุ่มที่พบมากที่สุด ในจำนวน 5 กลุ่ม ซึ่งนับเป็นร้อยละ 36 ของกลุ่มผู้รับสารทั้ง 5 กลุ่ม อย่างไรก็ตามผู้วิจัยสังเกตเห็นว่ามีกลุ่มผู้รับสารที่เป็นกลุ่ม Charismatic หรือนักสร้างสรรค์ปะปนอยู่บ้างภายในกลุ่มตัวอย่าง จากการสังเกตเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างบางคนจะมีความกระตือรือร้นและสนใจเป็นพิเศษ เมื่อได้รับสารที่มีความแปลกใหม่หรือมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ แนวคิดที่แปลกใหม่ และให้การตอบรับอย่างรวดเร็วกับแนวคิดหรือแนวทางใหม่ๆ โดยที่ยังไม่ได้คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำแนวทางใหม่ๆ นั้นไปใช้และไม่ได้คำนึงถึงความสมดุระหว่างความแปลกใหม่และความเป็นไปได้มากเท่าไร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้มักเป็นเด็กรุ่นใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมากเท่าไรนัก แต่มีความสนใจในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ในการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรควรปลูกฝังให้บุคลากรเห็นคุณค่าและตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรปรับทัศนคติของบุคลากรว่าภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นและพัฒนาได้ในบุคลากรทุกระดับและทุกตำแหน่งงาน ไม่ใช่เพียงแต่ผู้ที่มีระดับเป็นหัวหน้าหรือผู้นำเพียงเท่านั้น เมื่อบุคลากรเข้าใจภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้องแล้ว บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของตนเอง ทำให้การจัดการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกทั้งการให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรนั้นก็เป็นส่วนสำคัญในการทำให้การจัดการเรียนรู้บรรลุจุดมุ่งหมาย การสนับสนุนความพร้อมในด้านเวลา อุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณ การลดภาระงานหรือการกล่าวชมเชยนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้แก่บุคลากรภายในองค์กร

1.2 ในการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯไปใช้ องค์กรจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการเข้ากิจกรรมการเรียนรู้ฯ เนื่องจากกิจกรรมการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการทำกิจกรรมผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นหลัก อีกทั้งบุคลากรนั้นๆ จะต้องสามารถเข้าถึงการใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายไม่มีปัญหาและอุปสรรคใดๆ หากต้องการให้การเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรฯ อาจมีการให้ทักษะความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะการใช้เทคโนโลยีเบื้องต้นเกี่ยวกับเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการเรียนรู้

1.3 ในการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯไปใช้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจะต้องคัดเลือกผู้สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสังเกตการณ์ต่างๆ ได้อย่างละเอียด เนื่องจากหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้สนับสนุนการเรียนรู้ คือ การสังเกตและตรวจสอบการทำกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ ในการทำกิจกรรมต่างๆ อีกทั้งผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งอาจทำได้โดยการสอบถามปัญหาและอุปสรรคก่อนระหว่างการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีการกล่าวให้กำลังใจและแสดงความขอบคุณที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ เมื่อผู้สนับสนุนเห็นว่าผู้เข้าร่วมการเรียนรู้คนใดไม่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่ได้ส่งงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ก็ต้องมีวิธีการในการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยที่ไม่ทำให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้รู้สึกขาดกำลังใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการคัดเลือกเครื่องมือคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ฯ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล หรือ เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการประสานงานกัน องค์กรควรมีการพัฒนาและคัดเลือกเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและมีความทันสมัยในยุคนั้นๆ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้อำนวยความสะดวกต่อบุคลากรมากที่สุด การคัดเลือกเครื่องมือที่ผู้เข้าร่วมเข้าถึงได้อย่างง่ายดายจะช่วยขจัดปัญหาที่ผู้เข้ารับการเรียนรู้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้หากเครื่องมือที่นำมาใช้นั้นมีความแปลกใหม่จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้เกิดแรงจูงใจและเกิดความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมมากยิ่งขึ้น

2.2 การวิจัยในเรื่องรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่จำกัดเพียงกลุ่มบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเท่านั้น การวิจัยในครั้งต่อไปอาจขยายกลุ่มตัวอย่างให้การจัดการเรียนรู้สามารถเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรทุกประเภท และหากเป็นไปได้การจัดการเรียนรู้ที่นั้นควรมีความเป็นสากลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกประเทศทั่วโลกโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.3 จากการวิจัยพบว่าการเข้ารับการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพช่องทางหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีหน่วยงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่แตกต่างกัน หรือมีสาขาขององค์กรมากกว่าหนึ่งสาขา ซึ่งบุคลากรในแต่ละสถานที่ก็ควรที่จะทำความรู้จักกันและสร้างความสัมพันธ์กันไว้ เพื่อให้การประสานงานกันมีอุปสรรคน้อยลง ดังนั้นการวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการปรับกิจกรรมให้มีสัดส่วนของการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรหรือการทำความรู้จักกันให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความสัมพันธ์อันดีตลอดการเข้าร่วมกิจกรรมและส่งผลไปถึงความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อการประสานงานหลังการเข้ารับการเรียนรู้ด้วย

2.4 ในงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้มีการศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรมากนัก งานวิจัยครั้งต่อไปควรสร้างสิ่งแวดล้อมให้สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กรและเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิการ์ อัครวรเดชา. (2553). การสื่อสารของมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการ
ประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา แก้วเทพ, กิตติ กันภัยและปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2543). มองสื่อใหม่ มองสังคมใหม่.
กรุงเทพมหานคร: เอ็ดดิสัน เพรสโพรดักส์.
- กิติพงศ์ ไทยเจริญ. (2541). การกำหนดนโยบายองค์กรและลักษณะการรายงานข่าวผ่านอินเทอร์เน็ต
(WWW) ของสื่อมวลชนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยลัยขอนแก่น.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2545). ERP เทคโนโลยีการจัดการสำหรับธุรกิจยุคใหม่. ไมโครคอมพิวเตอร์
(ธันวาคม) : 150-154.
- ใจทิพย์ ณ สงขลา. (2550). E-Instruction Design วิธีวิทยาการออกแบบการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์
นิค. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์.
- ชนะจิต โมพิยสุวรรณ. (2543). ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ
หัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2548). คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ
ฝึกอบรม/สัมมนา (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์ สวัสดิ์การ
สำนักงานก.พ.
- ณัฐพร พวงไธสง. (2546). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความมุ่งมั่นในการทำวิจัย พฤติกรรมการ
วิจัยและคุณภาพงานวิจัยของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2556). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรีนติ้ง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). การประเมินผลงานฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคณะ. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์.
- दनัย เทียนพุด. (2537). การเรียนรู้ในที่ทำงาน. HOW-TO IN BUSINESS 23 (สิงหาคม): 72-76.
- ดุขฎี อายุวัฒน์และคณะ. (2544). การประเมินความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 19 (ฉบับที่ 2 ม.ค. - มี.ค.): 35-44.
- ทวีป ลิมปรกรณ์วณิช. (2547). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อนำมาใส่ใจบุคคลให้มาบริจาคอวัยวะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตินา แคมมณี. (2551). รูปแบบการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรภัทร วรณฤมล. (2550). ความหมายของสื่อใหม่. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=1414901> [ค้นคว้า 4 2557]
- ธีระพร อูวรรณโณ. (2535). เจตคติ: การศึกษาตามแนวทฤษฎีหลัก. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพร มานะ. (2542). ผลการใช้คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียเพื่อการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการแก้ปัญหา ระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์. สารนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาเทคโนโลยี การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2550). การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจวบ แผลมหลัก. (2547). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพิณ วัฒนกิจ. (2542). ระเบียบวิธีวิจัย:วิจัยสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

- ประภาพร ฐะนุติ. (2544). การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี นุ่มไทย. (2544). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจของตัวแทนประกันชีวิตผู้หญิงที่มีการนำเสนอประกันชีวิตให้กับเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พีระ จิระโสภณ. (2529). ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เพ็ญทิพย์ จิรพินนุสรณ์. (2539). พฤติกรรมแสวงหาข่าวสารผ่านสื่อมวลชนและอินเทอร์เน็ตของนักศึกษาและบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรภร เสนไกรกุล. (2551). การเปิดรับแรงจูงใจในการใช้สื่อ ทศนคติและพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงโฆษณาของผู้บริโภคที่มีต่อสื่อดั้งเดิมและสื่อรูปแบบใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการโฆษณา สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสิทธิ์ พัฒนานุรักษ์. (2526). ปัจจัยที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร: กรณีศึกษาความคิดเห็นของเกษตรกรในเขตรังสิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมสาย จิ่งตระกูล. (2552). การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามแนวคิดวิธีการเรียนแบบมีส่วนร่วมสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พุทธชาติ สงวนยวง. (2541). การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเอกชน: กรณีศึกษารัฐบาลกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพศาล หวังพานิช. (2518). กระบวนการประเมินผลการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร:

เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์. (2547). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : มิติใหม่แห่งการบริหารเพื่อความสำเร็จ.

วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 24 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม – เมษายน):
180-192.

ลัดดา ศุขปรีดี. (2549). การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน. วารสารศึกษาศาสตร์ 17, 2
(พฤศจิกายน – มีนาคม): 24-25.

วรรณุช เนตรพิศาลวิช. (2544). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บด้วยการเรียนแบบร่วมมือ
แบบกรณีศึกษาเพื่อการพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณสำหรับวิชาซีพยาบาล.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรวรรณ วาณิชเจริญชัย. (2548). การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ
อาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาเทคโนโลยีและ
สื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วารุณี สุวรรณพิสิทธิ์. (2543). การสื่อสารระหว่างบุคคลในการสนับสนุนให้เกิดการทำประกันชีวิต.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาและสื่อสารการแสดง บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชุดา รัตนเพียร. (2545). การเรียนการสอนบนเว็บขั้นต้น. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาโสตทัศนศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิบูลย์ บุญยงโรกุล. (2545). คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: ทักษะเพื่อการอยู่รอดและความรุ่งเรืองทาง
ธุรกิจ (เอกสารประกอบการบรรยาย). กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการ
จัดการความรู้เพื่อสังคม.

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. (2549). การวิจัยในชั้นเรียน: แนวคิดนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง. กรุงเทพมหานคร: ช่าง
ศึกษาวิจัย.

ศุภมาศ อติไพบูลย์. (2544). ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนแกน
นำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประณศศึกษาแห่งชาติ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). พฤติกรรมมองค้การ. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท้กซ์.

สมชาย เทพแสงและอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี:

เกรทเฮ็ดดูเคชั่น.

สมโภชน์ นพคุณและนทีทิพย์ สมเกียรติฤกุล. (2542). คู่มือพัฒนานักบริหารโดยวิธี Job Assignment.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานก.พ.

สมโภชน์ นพคุณ. (2545). สพข.กับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม “การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ”. หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

สรวงสุดา ปานสกุล. (2545). การนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกมัย ธรรมนิยมศักดิ์. (2542). บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุชาดา รังสินนท์. (2545). สพข.กับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ. หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. นครปฐม: พิสิกส์เซ็นเตอร์.

สุมาลี ขุนจันดี. (2541). วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมาลี สังข์ศรีและคณะ. (2540). ยุทธศาสตร์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ. (2549). การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือเพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://www.suthep.ricr.ac.th>. [20 มกราคม 2559]

เสรี วงษ์มณฑาและคณะ. (2540). หลักการโฆษณาและประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช.

โสภณ ภูแก้วล้วน. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://www.gotoknow.org/blog/sopone1>. [20 มกราคม 2557]

สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). กรุงเทพมหานคร: องค์การค้ำของครูสภา.

- สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อรมณี สุนทรนนท์. (2552). ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรวรรณ ปิลาพันธ์โหวาท. (2546). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักรธรรม. (2534). การบริหารและการจัดองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2557). แนวโน้มการเรียนรู้และพัฒนาคนในปี 2014. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.spg-asia.com/documents/Learning-Training-Development%20Trend%20in%202014%20by%20AcComm%20&%20Image%20International%20International.pdf>. [23 มีนาคม 2558]
- อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์. (2544). การฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2551). การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท. กรุงเทพมหานคร: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง.
- อารยา วงศ์หงส์กุล. (2541). ปัญหาในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภาษาอังกฤษ

- Alexander, W. (1991). Factors that Facilitate or Impede Informal Workplace Learning among Managers in a Chapter of the American Red Cross (Informal Learning). Doctoral Dissertation, Teachers College, Columbia University.
- Allee, V. (1997). The knowledge evolution: Expanding organization intelligence. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Andersen, K.E. (1971). Persuasion: theory and practice. Boston: Allyn and Bacon.
- Anderson, L.W. (2001). New Cognitive Domain. [Online]. Available from: <http://oregostate.edu/instruct/coursedev/models/id/taxonomy/#table>
Based upon R.H. Dave, as reported in R.J. Armstrong et al., Development and

- Writing Behavioral Objectives (Tucson, AZ: Educational Innovators Press, 1970)
[2015, January 20]
- Andriole, S. J. (2010). Business Impact of Web 2.0 Technologies. Communications of the ACM December: 67-79.
- Ashton, D., & Sung, J. (2002). Supporting Workplace Learning for High Performance Working. Geneva: International Labour Office.
- Australian National Training Authority. (2002). What Makes for Good Workplace Learning? [Online]. Available from :
http://www.ncver.edu.au/research/core/cp_0207.pdf [20016, January 8]
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.). Redwood City, CA : Mind Garden.
- Baker, S., & Martinson, D. (2001). The TARES test: Five Principles for ethical persuasion. Journal of Mass Media Ethics 16 (2&3): 148-175.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bean, C. J., & Hamilton, F. E. (2006). Leader framing and follower sensemaking: response to downsizing in the brave new workplace. Human Relations 59: 321– 349.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). Leader: The strategies for talking change. New York: Harper and Row.
- Bettinghaus, P., and Cody, M.J. (1987). Persuasion communication. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bettinghaus, P. (1980). Persuasive Communication 3rd Edition. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Billett, S. (2002). Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation and engagement. Adult Education Quarterly 53, November: 27-43.
- Bloom, B. (1965). Taxonomy of educational objectives: the classification of educational. New York: David McKay.

- Bloom, B., Kratwohl, D.R., & Masia, B.B. (1964). Taxonomy of Educational Objectives Handbook II: Affective Domain. New York: David McKay Co.
- Bong, H., Cho, Y., & Kim, H. (2014). 'Developing an action learning design model'. Action Learning, Research and Practice 11 (3): 278-95.
- Borchers, T.A. (2005). Persuasion in the Middle Age 2nd Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). Understanding Learning at Work. London and New York: Routledge.
- Brembeck, W., & Howel, S. (1976). Persuasion: A Mean of Social Influence. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brockbank, A., & McGill, I. (2004). The Action Learning Handbook: Powerful Techniques for Education, Professional Development and Training. Oxford: Routledge.
- Bunning, R.L. (1994). Action Learning development managers with a bottom line payback. Executive Development 7 (4): 3.
- Bunning, R.L. (1997). A Manufacturing organization action learning programme that has paid bottom-line profits. Career Development International 2: 267-273.
- Burgoon, M., Hunsaker, F.G., & Dawson, E.J. (1994). Human Communication. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burn, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Carnevale, A., & Carnevale, E. (1994). Growth Patterns in Workplace Training. Training and Development 48 : 22-28.
- Carroll, S., Paine, F., & Ivanich, J. (1972). The Relative Effectiveness of Training Method Expert Opinion. New Jersey: Prentice-Hall.
- Chang, K. G., Jansz-Senn, A., Sendziuk, P., & Radloff, A. (2003). Action Learning as an Approach to Staff Development in Tertiary Education. RMIT University, Faculty of Life Sciences, Office of Program Quality.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. Leadership & Organization Development Journal 25 (7): 565-576.
- Chen, M.Y., Yeh-Yun Lin, C., Lin, H., & McDonough, E.F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of

- innovative culture and incentive compensation. Asia Pacific Journal of Management 29 : 239 – 264.
- Cho, Y., & Egan, T. M. (2009). Action learning research: A systematic review and conceptual framework. Human Resource Development Review 8 (4): 431-462.
- Conger, J. (2008). The Necessary Art of Persuasion. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- Curtis, D., & Lawson, M. (1999). Collaborative online learning: an exploratory case study. Paper presented at the HERDSA annual International Conference, July 12-15, 1999, Melbourne, Australia.
- Dale, E. (1969). Audiovisual methods in teaching. New York: Dryden Press.
- Dave, H. (1970). Developing and Writing Behavioral Objectives. (R.J. Armstrong, Ed). Tucson: Educational Innovators Press.
- Dave, H. (1967). Psychomotor Levels, In Developing and Writing Behavioral Objectives ed. (Robert J. Armstrong). Tucson: Educational Innovator Press.
- Dewey, J. (1933). How We Think. Boston, D. C. : Heath & Co.
- Dilworth, R., & Willis, V. (2003). Action Learning: Images and pathways. Florida: Kreiger.
- Dotlich, D.L., & Noel, J.L. (1993). Action Learning: How the World's Top Companies are Re-Creating Their Leaders and Themselves. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P.F. (1974). Management. New York: Harper and Row.
- Dufner, D., Kwon O., & Rogers, W. (2001). Enriching Asynchronous Learning Networks Through the Provision of Virtual Collaborative Learning Spaces: A Research Pilot. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. Ebbelink, Ingrid . Computer – mediated – communication. [online]. Available from: <http://hnizen.dds.nl/~inki> (19 Mar, 2015)
- Dumphy, D. (1997). Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies. Journal of Management Development 16 (4): 232-244.
- Dunton, D. (2008). Inquiry and feedback: using action learning for transformational change. Industrial & Commercial Training 40: 109-111.
- Dvir, E., Avolio, D., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on

- follower development and performance. Academy of management journal 45 : 735-744.
- Eagly, A. H. (1967). Involvement as a determination of response to favorable and unfavorable information. Journal of Personality and Social Psychology Monograph 3: 3 Pt 2.
- Eskerod, P. (2010). Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company. [Online]. Available from : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310000128>. [2015, January 10]
- Estrada, V. F. (1995). Are your factory workers know-it-alls? Personnel Journal September: 128-134.
- Fiedler, F., & Garcia, J. (1987). New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance. New York: Wiley.
- Fleming, S. (1996). Leadership for Teacher Empowerment: the Relationship between the Communication Skills of Principals, Transformational Leadership and The Empowerment of Teacher, Administration. Dissertation Abstracts International, Graduate School, University of New Orleans.
- Fogg , B.J. (2003). Persuasive technology: Using computers to change what we think and do. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
- Franz, N. (2010). Catalyzing Employee Change with Transformative Learning. U.S.A.: Human Resource.
- Fulmer, R. (1995). The Second Generation Learning Organizations : New Tools for Sustaining Competitive Advantage. Organizational Dynamics 27 (2) : 6-21.
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research 65 : 1040 –1050.
- Garratt, B. (1997). The power of action learning. In M. Pedler (Ed.), Action learning in practice. Hampshire: Gower.

- Gass, R. H., & Seiter, J. S. (1999). Persuasion, Social Influence, and Compliance Gaining. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Giber, D., Carter, L., & Goldsmith, M. (2000). Linkage, Inc.'s best practices in leadership development handbook. San Francisco, CA : Jossey- Bass.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research 62 : 461 – 473.
- Hager, P. (2003). Understanding workplace learning : General Perspectives. In David Boud. Current issues and new agenda in workplace learning. [Online]. Available from: www.ncver.edu.au [2009, May 15].
- Harris, M. (1997). Human resource management: A practical approach. London: Harcourt Braceey.
- Harrow, A, J. (1972). A Taxonomy of the Psychomotor Domain. New York: David Mckay Co.
- Honold, L. (2000). Developing Employees Who Love to Learn: Tools Strategies, and Programs for Promoting Learning at Work. California: Davies-Black.
- Hovland, C., & Janis I. (1953). Communication and persuasion. New Haven: Yale University Press.
- Hsiao, H., & Chang, J. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. Asia Pacific Education Review 12, (December): 621– 631.
- Hutching, D. (1968). Education for Industry. London: Longmans.
- Inglis, S. (1994). Making the Most of Action Learning. Aldershot, England: Gower.
- Kearns, P. (1998). Putting the “E” back into VET. Australian Training Review 26: 16-18.
- Keys, L. (1994). Action Learning: Executive Development of choice for the 1990s. Journal of Management Development 13 (8): 50.
- Kim, S.J., Constance, A., John, P., & Watson, J. (2000) Web – Based Collaborative Learning. [online]. Available From: <http://www.wcer.wisc.edu/step/documents/olc3/olc3abstract.html> (22 February, 2015)
- Kirkpatrick, D. L. (1975). Techniques for Evaluation Programs Part 1,2,3,4 Evaluation Training Programs. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.

- Kirkpatrick, D. L. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M.S. (1980). The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. Chicago: Follett.
- Knowles, M. S., Holton, L., Elwood, F., & Swanson, R. A. (1998). The Adult Learner. Houston: Gulf Publishing.
- Knox, A. (1994). Helping Adults Learn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D. (1984). Experiential Learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey : Prentice-Hall.
- Koschmann, T. (1996). CSCL: Theory and Practice of an Emerging Paradigm. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kraut, R., Fish, R., Root, R., & Chalfonte, B. (1998). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. Morristown, NJ: Bellcore.
- Larson, C.U. (2004). Persuasion: Reception and responsibility. Canada: Thomson Wadsworth.
- Lavoie, A. (2015). 5 Ways to Turn Good Employees Into Great Leaders. [Online]. Available from: <https://www.entrepreneur.com/article/242663> [20015, December 11]
- Leonard, S., & Marquardt, M. (2010). The evidence for the effectiveness of action learning. Action Learning: Research and Practice 7 (2) : 121-136.
- Lewis, L. H., & Williams, C. J. (1994). Experiential learning: Past and present. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Littlejohn, S. W., & Jabusch, D. M. (1987). Persuasive Transactions. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Lo, M.C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitments: a test on Malaysia manufacturing industry. African Journal of Marketing Management 1 (6) : 133-139.
- Lucas, S. E. (2001). Transformational leadership : Principals, leadership team, and school culture. Dissertation Abstracts, University of Missouri – Columbia.
- Manasse, A.L. (1986). Vision and leadership: Paying attention to intention. Peabody Journal of Education 63 (1) : 150-173.

- Manovich, L. (2002). The Language of New Media. Massachusetts: The MIT Press.
- Marquardt M.J., & Reynolds. A. (1994). The Global Learning Organization. New York: Irwin.
- Marquardt, M..J. (1999). Action Learning in Action: Transforming Problem and People for World-Class Organizational Learning. Palo: Davies-Black Publishing.
- Marquardt, M. J. (1999). Action Learning in The Resource Guide to Performance Interventions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marquardt, M..J. (2002). Building the learning organization. New York: McGraw – Hill.
- Marquardt, M..J. (1994). The global learning organization. New York: Irwin.
- Marquardt, M..J. (2004). A powerful New Training Tool for Development Individuals, Teams and Organizations. [Online]. Available from: <http://www.gwu.edu/> [20015, January 6]
- McAlpine, I. (2000). Collaborative learning online. Distance Education 21 (1) : 66-80.
- McGill, I., & Beauty, L. (2001). Action Learning: A guide of professional, management and educational development. (2nd Ed). London: Kogan Page.
- McGill, I., & Beauty, L. (1995). Action learning: A practitioner's guide. London: Kogan Page.
- McLuhan, M. (1994). Understanding Media: The Extensions of Man. New York: The MIT Press.
- McNamara, C. (2012). Basic Guidelines to Reframing — to Seeing Things Differently. [Online]. Available from: <http://managementhelp.org/blogs/personal-and-professional-coaching/2012/02/02/basic-guidelines-to-reframing-to-seeing-things-differently/> [20015, January 6]
- Megginson, D., Banfield, P., & Joy-Matthews, J. (1999). Human Resource Development. London: Kogan Page.
- Mezirow, J. (1991). Transaformative dimensions of Adult. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, R. B., & Williams, G. A. (2004). The 5 Paths to Persuasion: The Art of Selling Your Message. UK, London: Kogan Page.
- Miller, G. R., & Burgoon, M. (1973). New Techniques of persuasion. New York: Harper & Row.

- Mills, K. (2003). Computer Supported Cooperative Work. [Online]. Available from: http://w3.antd.nist.gov/~mills/papers/120008706_ELIS_Batch6_R1.pdf [20014, Septem 6]
- Moe, J., Pappas, G., & Murray, A. (2007). Transformational leadership, transnational culture and political competence in globalizing health care services: a case study of Jordan's King Hussein Cancer Center. Globalization and Health 3 (November): 11.
- Mondahl, M., Rasmussen, J., & Razmerita, L. (2009). Web 2.0 Applications, Collaboration and Cognitive Processes in Case-based Foreign Language Learning. The Knowledge Society (Vol. LNAI 5736) : 98-107.
- Mumford, A. (1995). Developing others through action learning. Industrial and Commercial Training 27 (2): 19 – 27.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). Developing human resource. San Francisco: Jossey-Bass.
- NBO Group. (2014). Effective communication skills are one of the most sought-after transferable skills in business. [Online]. Available from: http://www.nbogroup.com/blogarticle/view/5_tips_to_boost_your_communication_skills_as_a_leader/ [2014, November 22]
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science 5: 14 – 37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Noruzy, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B. et al. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology 64: 1073–1085.
- O'Kelly, P. (2011). Compelling Collaboration Capabilities in Microsoft OneNote. [Online]. Available from: www.quepublishing.com/articles/article.aspx?p=1684319 [2015, February 24]

- Parkay, F, & Hall, G. (1990). Becoming a Principal. Boston: Allyn & Bacon.
- Passfield, R. (1996). Action Learning for Professional and Organisational Development: An Action Research Case Study in Higher Education. PhD thesis. Griffith University, Brisbane.
- Paulsen, F.M. (2004). The Online Report on Pedagogical Technology for Computer-Mediated Communication. [Online]. Available from: <http://www.hs.nki.no/~morten/cmcped.htm> [2014, May15]
- Pearce, C. L. (1997). The determinants of change management team (CMT) effectiveness: A longitudinal investigation. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Pedler, M. (1997). Action Learning in Practice. London: Gower.
- Pedler, M. (1996). Action Learning for managers. London: The Learning Company Project.
- Perloff, R. M. (2010). The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century 4th Edition. New York: Routledge.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1979). Issue-involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses. Journal of Personality and Social Psychology 37 : 1915-1926.
- Pfeifer, L.J. (2004). A comparison of the effectiveness of two training methodologies in the development of management soft skills. [Online]. Available from: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3131574>. [2015, January 15]
- Pihie, Z.A.L., Akaria, K., & Sharifah, M.N. (2004). Leadership practices of principals of Sekolah Harapan Negara: a comparative study. Rahimah, H. A & Tie, F. H (Ed.), Principalship and school management: 133-142.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., & Warmerdam, J. H. M. (1998). Project-based learning in professional organizations. Adult Education Quarterly 49 (1) : 28-42.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review (May – June) : 79 – 90.
- Prasanwan, J. (2005). Workplace Learning For Faculty Professionals in the Changing Thai University Context : A Case Study of Striatum University, Chonburi

- campus. Doctoral Dissertation Department of Education Faculty of Human Development, Victoria University.
- Preston, A. P., & Biddle, G. (1994). "To be or not to be?": Making a professional career choice. International Journal Of Career Management 6 (1994) : 28 - 32.
- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., Bossche, P. et al. (2013). Facilitating team learning through transformational leadership. Instructional Science 41: 287 – 305.
- Reardon, K. K. (1991). Persuasion in practice. Newbery Park: SAGE Publications.
- Revans, R. (1969). Science and management. London: Macdonald.
- Revans, R. (1980). Action learning. New techniques for action learning. London: Blond & Briggs.
- Revans, R. (1982). What is action learning? Journal of Management Development 1 (3) : 64-75.
- Robbins, S., & Hunsaker, P. (2007). Creative Thinking: 8 Steps To Improve Your Persuasive Skills. [Online]. Available from: <http://k3mp.wordpress.com/2007/08/28/creative-thinking-8-steps-to-improve-your-persuasive-skills/>. [2015, January 28]
- Rogers, A. (1992). Adults Learning for Development. London: Cassell Educational Limited.
- Rogers, E. (1983). Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
- Rogers, E. M. (1969). Modernization among Peasants: The Impact of Communication. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ronald, J. (1996). Learning Resource Center Characteristics of the 25 Most Profitable United States Industrial Corporations : Implications for Business and Higher Education (Retraining). Doctoral Dissertation, University of North Texas.
- Rothwell, W.J., & Cookson, P.S. (1997). Beyond instruction: Comprehensive program planning for business and education. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rylatt, A. (1994). Learning Unlimited : Practical Strategies and Technique a for Transforming Learning in the Workplace. Sydney: Business and Professional.
- Sambrook, S. (2006). Exploring the relationship between our learning, elearning and HRD: E-Learn 2005 conference report. Human Resource Development

International 9 (4): 573 – 580.

- Scheidel, T. (1967). Persuasive Speaking. Glenview: Scott Foresman.
- Schein, E. H. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. Sloan Management Review 34: 85-92.
- Scope, P.S. (2006). Relationship between leadership styles of middle school principals and school culture. Dissertation Abstracts, Purdue University Indiana.
- Scully, S. (1993). Informal Learning in the Workplace: Views of Student Personnel Administrators (Workplace Learning). Doctoral Dissertation, Columbia University Teacher College.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Sherif, M., & Hovland, C. I. (1961). Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. New Haven, CT: Yale University Press.
- Simons, H. (1976). Persuasion: understanding, practice, and analysis. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.
- Simpson, J, S. (1966). The Classification of Educational Objectives, Psychomotor Domain Office of Education Project. Urbana, IL University of Illinois.
- Simpson, J, S. (1972). The Classification of Educational Objectives in the Psychomotor Domain: Psychomotor Domain. Vol.3. Washington D.C: Gryphon House.
- Smith, E. (1998). Organizational Learning: Diverging Communities of Practice? Management Learning 29 (1) : 5-20.
- Smith, P. (2001). Action Learning and Reflective Practice in Project Environments that are related to leadership development. Management Learning 32: 31 – 48.
- Speck, M. (1996). Adult Learning Theory. [Online]. Available from: www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/methods/technlgy/te10lk12.htm [2015, January 28]
- Stanford, B. (1996). Technical and vocational education and training: towards the 21st century. In Conference Proceedings: UNESCO UNEVOC Regional Conference: 1-3.
- Steier, J. (2010). Application of Theories, Principles and Methods of Adult Learning

- for Managers to Improve Workplace Reaction to Learning, Knowledge and Performance. Dissertation, University of Pennsylvania.
- Steven, Robert. (1998). Informal Learning in the Workplace through Desktop Technology : A Case Study in a Sales Division of a Large Corporation. Doctoral Dissertation, Columbia University Teachers College.
- Tichy, N.M., & Devanna, M. (1990). The transformation leader. New York: John Wiley & Sons.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences 2 (1): 24-32.
- Wahat, N., Krauss, S., & Othman, J. (2013). Leadership Development through Workplace Learning in Malaysian Organizations. Asian Social Science 9 (5) : 298–306.
- Walsham, G. (2001). Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems. European Management Journal 19 (6) : 599-608.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). Sculpting the Learning Organization. Lessons in the art and science of systematic change. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Wertime, K., & Fenwick, I. (2008). DigiMarketing: The Essential Guide to New Media and Digital Marketing. New York: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Michigan: SAGE Publications Inc.
- Yukl, G.A. (1994). Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบสภาพการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

1. อาจารย์ ดร.นาří (อาแวง) อาจวาริน ผู้อำนวยการหลักสูตรดุซฐฎัฒฑิตการสอนและเทคโนโลยีบัณฑิตวิทยาลัยการศึกษาทางอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. จินตวีร์ คล้ายสังข์ อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.นภาพรณัฒน์ ยอดสิน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. อาจารย์ ดร.ชุตีวัฒน์ สุวัตถิพงศั อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
5. อาจารย์ ดร.นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา

CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. อาจารย์ ดร.พัชรราวดี ศรีบุญเรือง อาจารย์ประจำภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิรุทธิ์ สติมัน อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. นอ. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สรายุทธ กั้นหลง อดีตอาจารย์พิเศษหลักสูตรผู้นำปริญญาเอก
ความเป็นผู้นำและการบริหารการศึกษา

5. ดร.ปัทมา จันทิมาล
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ผู้จัดการการเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์
แผนกการเรียนรู้และพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
6. อาจารย์ ดร.สุริยะ เจียมประชนารากร อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. นอ. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สรายุทธ กันหลง อดีตอาจารย์พิเศษหลักสูตรผู้นำปริญญาเอก
ความเป็นผู้นำและการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
3. อาจารย์ ดร.สุริยะ เจียมประชนารากร อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน


1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกร สงคราม อาจารย์ประจำภาควิชาพัฒนาการเกษตรและ
การจัดการทรัพยากร คณะเทคโนโลยีการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมภักดิ์ บึงบัว ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
3. อาจารย์ ดร. กุลชัย กุลตวนิช อาจารย์ประจำภาควิชาพัฒนาการเกษตรและ
การจัดการทรัพยากร คณะเทคโนโลยีการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

- | | |
|--|--|
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. พิชัย ทองดีเลิศ | อาจารย์ประจำภาควิชาส่งเสริมและ
นิเทศศาสตร์เกษตร
คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. เนาวนิตย์ สงคราม | อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสาร
การศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิรุทธ์ สติมัน | หัวหน้าภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจ
ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนในเรื่องของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการใช้และความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

3. แบบสอบถามชุดนี้เป็นความคิดเห็นของท่านเพียงผู้เดียวเท่านั้นและข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพในลำดับต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	
1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25 - 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 - 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร	<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> พนักงาน <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 -10 ปี <input type="checkbox"/> 11 -15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **มากที่สุด**
 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **มาก**
 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **ปานกลาง**
 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **น้อย**
 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน / เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.1)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1	ท่านปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร			✓			✓				

1.1 หมายถึง ท่านเห็นว่าท่านปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรอยู่ในระดับ **ปานกลาง** และท่านต้องการที่จะปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรในระดับ **มากที่สุด**

จบตัวอย่าง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน											
1	ท่านสามารถยกประเด็นต่างๆ ขึ้นมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐานได้										
2	ท่านวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่										
3	ท่านส่งเสริมบุคลากรให้นำประเด็นที่ยังไม่เป็นปัญหาขึ้นมาร่วมกันพิจารณา										
4	ท่านแสดงความสงสัยในวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบเก่าๆ										
5	ท่านค้นหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา										
6	ท่านเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร										
7	ท่านส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดในการปฏิบัติงาน										
8	ท่านกระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้มองปัญหาอย่างหลากหลาย										
9	ท่านสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้คิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ กับปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว										
10	ท่านส่งเสริมบุคลากรให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ											
21	ท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง										
22	ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นและท้าทาย										
23	ท่านกล่าวถึงอนาคตขององค์กรอย่างคนที่มองโลกในแง่ดี										
24	ท่านแสดงความเชื่อมั่นในบุคลากรคนอื่นๆ ว่าจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้										
25	ท่านให้กำลังใจแก่บุคลากรคนอื่นๆ ภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง										
26	ท่านทำให้บุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กรมุ่งความสนใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานสำเร็จ										
27	ท่านกล่าวถึงผลงานที่ต้องการจะปฏิบัติให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น										
28	ท่านแสดงให้เห็นบุคลากรคนอื่นๆ เห็นภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน										
29	ท่านแสดงให้เห็นบุคลากรคนอื่นๆ เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จตามที่กำหนดไว้										
30	ท่านมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ ทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี											
31	ท่านปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร										
32	ท่านแสดงพฤติกรรมให้บุคลากรคนอื่นๆ เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญขององค์กร										
33	ท่านทำให้บุคลากรคนอื่นๆ เกิดความภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน										
34	ท่านควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต										
35	ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม										
36	ท่านตัดสินใจโดยจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม										
37	ท่านให้ความมั่นใจแก่บุคลากรว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้										
38	ท่านแสดงให้เห็นถึงบุคลิกของคนอื่นๆ เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมที่ตนเองยึดถืออยู่										
39	ท่านแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูง										
40	ท่านช่วยเหลือบุคลากรคนอื่นๆ ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยการพูดให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน										

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
ของบุคลากรในองค์กรเอกชน**

ข้อที่	การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
1	<p>ท่านมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายสารสนเทศได้ในระดับใด</p> <p><input type="checkbox"/> น้อยที่สุด (ไม่ค่อยได้ใช้ น้อยครั้งที่จะใช้เพื่อการเรียนรู้)</p> <p><input type="checkbox"/> น้อย (ใช้อยู่บ้าง ใช้เมื่อมีเหตุจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่บ่อย)</p> <p><input type="checkbox"/> ปานกลาง (ใช้เป็นบางครั้ง)</p> <p><input type="checkbox"/> มาก (ใช้บ่อยครั้ง ใช้เมื่อต้องการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ)</p> <p><input type="checkbox"/> มากที่สุด (ใช้ทุกวัน และใช้ได้เป็นอย่างดีและคล่องแคล่ว)</p>
2	<p>ท่านรู้จักคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> โปรแกรมสนทนา (Chat room or Instant message)</p> <p><input type="checkbox"/> กระดานสนทนา (Web board)</p> <p><input type="checkbox"/> Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram และอื่นๆ)</p> <p><input type="checkbox"/> ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)</p> <p><input type="checkbox"/> การบันทึกบทความออนไลน์ (Weblog)</p> <p><input type="checkbox"/> วิกี (Wiki)</p> <p><input type="checkbox"/> การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol : FTP)</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p>
3	<p>ในปัจจุบันองค์กรของท่านมีเครื่องมือใดต่อไปนี้ที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> โปรแกรมสนทนา (Chat room or Instant message)</p> <p><input type="checkbox"/> กระดานสนทนา (Web board)</p> <p><input type="checkbox"/> Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram และอื่นๆ)</p> <p><input type="checkbox"/> ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)</p> <p><input type="checkbox"/> การบันทึกบทความออนไลน์ (Weblog)</p> <p><input type="checkbox"/> วิกี (Wiki)</p> <p><input type="checkbox"/> การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol : FTP)</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p>

4	<p>ท่านเคยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการติดต่อสื่อสารหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เคย</p> <p><input type="checkbox"/> เคย (ถ้าเคย โปรดระบุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> โปรแกรมสนทนา (Chat room or Instant message)</p> <p><input type="checkbox"/> ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)</p> <p><input type="checkbox"/> กระดานสนทนา (Web board)</p> <p><input type="checkbox"/> Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram และอื่นๆ)</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>
5	<p>ท่านเคยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการแบ่งปันข้อมูลหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เคย</p> <p><input type="checkbox"/> เคย (ถ้าเคย โปรดระบุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> กระดานสนทนา (Web board)</p> <p><input type="checkbox"/> Social Media (Facebook Tweeter Flickr Instagram และอื่นๆ)</p> <p><input type="checkbox"/> การบันทึกบทความออนไลน์ (Weblog)</p> <p><input type="checkbox"/> วิกี (Wiki)</p> <p><input type="checkbox"/> Website</p> <p><input type="checkbox"/> ฐานข้อมูลขององค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol : FTP)</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p>
6	<p>ท่านเคยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เคย</p> <p><input type="checkbox"/> เคย (ถ้าเคย โปรดระบุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> การถ่ายโอนแฟ้ม, การค้นหาแฟ้มออนไลน์ (File Transfer Protocol : FTP)</p> <p><input type="checkbox"/> การใช้ปฏิทินร่วมกัน</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>
7	<p>ท่านคิดว่าปัจจุบันภายในองค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันมากเพียงพอสอดคล้องความต้องการสำหรับท่านหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ยังมีอยู่น้อย และไม่เพียงพอต่อการทำงานร่วมกัน</p> <p><input type="checkbox"/> พอมีอยู่บ้าง แต่ไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย</p> <p><input type="checkbox"/> มีเพียงพอสำหรับการทำงานร่วมกัน</p> <p><input type="checkbox"/> มีมากมาย และสามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย</p>

	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ – ไม่แน่ใจ <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)
8	<p>ท่านคิดว่าหากองค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอจะ ช่วยในการส่งเสริมการทำงานของท่านให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่</p> <input type="checkbox"/> ช่วยได้เป็นอย่างมาก <input type="checkbox"/> ช่วยได้บ้างเล็กน้อย <input type="checkbox"/> ไม่สามารถช่วยได้ <input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ
9	<p>ท่านคิดว่าแนวโน้มการใช้งานและความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการ ทำงานร่วมกันจะมีเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด</p> <input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น เนื่องจาก <input type="checkbox"/> ไม่น่าจะเพิ่มขึ้น เนื่องจาก <input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ เนื่องจาก <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)
10	<p>ท่านสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กรของท่านใน ระดับใด</p> <input type="checkbox"/> มากที่สุด <input type="checkbox"/> มาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด

6	องค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีทำงานเป็นทีม											
7	องค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการพัฒนาคุณภาพงาน											
8	<p>องค์กรของท่านมอบหมายให้กลุ่มใดต่อไปนี้รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> ทีมผู้บริหาร</p> <p><input type="checkbox"/> ทีมฝ่ายบุคคล</p> <p><input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนกแต่ละสายงานเป็นผู้รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> ทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p><input type="checkbox"/> ตัวท่านเอง</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>											
9	<p>องค์กรของท่านมีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน</p> <p><input type="checkbox"/> เป้าหมายเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสำคัญ</p> <p><input type="checkbox"/> เป้าหมายเรื่อง que บุคลากรให้ความสำคัญ</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>											
10	<p>องค์กรของท่านจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในรูปแบบใดต่อไปนี้ให้กับบุคลากรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet)</p> <p><input type="checkbox"/> การจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อการจัดการความรู้</p> <p><input type="checkbox"/> ระบบพี่เลี้ยง (Mentor)</p> <p><input type="checkbox"/> กระดานแลกเปลี่ยนทั้งออนไลน์และออฟไลน์</p> <p><input type="checkbox"/> การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p><input type="checkbox"/> การจัดฝึกอบรม (Training)</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>											

แบบประเมินความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชื่อ - นามสกุล.....

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาระดับความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความสามารถของท่าน โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีความสามารถในการใช้งานระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง ท่านมีความสามารถในการงานในระดับ**มาก**

3 หมายถึง ท่านมีความสามารถในการงานในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง ท่านมีความสามารถในการงานในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง ท่านมีความสามารถในการงานในระดับ**น้อยที่สุด**

ข้อ	คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับความสามารถในการใช้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1.	การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต					
2.	การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email)					
3.	การใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)					
4.	การ Download และ Upload ไฟล์					
5.	การใช้ Chat Web board หรือ Weblog					
6.	โปรแกรมพื้นฐาน เช่น Microsoft Word Excel และ Microsoft PowerPoint					
7.	การนำโปรแกรมพื้นฐานต่างๆ ในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเสนองาน การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี					
8.	สารสนเทศในการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ กับ เพื่อนร่วมงาน การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี					
9.	สารสนเทศในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อน ร่วมงาน การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี					
10.	สารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้กับ เพื่อนร่วมงาน					

แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Pre-Test and Post-Test)

ชื่อ - นามสกุล.....

คำชี้แจง แบบประเมินตนเองฉบับนี้เป็นแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน” แบบประเมินตนเองฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 การประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้ารับการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้เข้ารับการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพทั่วไป	
1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25 – 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร	<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> พนักงาน <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองโดยทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงมาก
- 3 หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงน้อย
- 1 หมายถึง ท่านรู้สึกว่าคุณความนั้นๆ เป็นความจริงน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบคำถาม

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1.1	ท่านสามารถยกประเด็นต่างๆ ขึ้นมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐานได้			\checkmark		

1.1 หมายถึง ท่านเห็นว่าท่านสามารถยกประเด็นต่างๆ ขึ้นมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐานได้อยู่ในระดับปานกลาง

จบตัวอย่าง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน						
1.	ท่านสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการ แก้ปัญหาและชี้ให้สมาชิกภายในองค์กรเห็น ความสำคัญของการแก้ปัญหาที่ชัดเจนได้					
2.	ท่านสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาต่างๆ ที่จะ เกิดขึ้นภายในองค์กรในอนาคตได้					
3.	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาและ กล่าวถึงเป้าหมายในการแก้ไขปัญหของ องค์กรในอนาคตได้					
4.	ท่านหาแนวทางใหม่ๆ และนำเสนอแนวทาง ใหม่ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร					
5.	ท่านสนับสนุนให้สมาชิกภายในองค์กร แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่และกระตุ้น ให้สมาชิกมองเห็นปัญหาในหลายแง่มุม					
6.	ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรมีส่วน ร่วมในการแก้ไขปัญหขององค์กรอยู่เสมอ					
7.	ท่านระบุปัญหาขององค์กรและกำหนดวิธีการ แก้ไขปัญหจากการใช้เหตุผลและหลักฐาน อ้างอิงอย่างเป็นระบบ					
8.	ท่านส่งเสริมการสร้างทีมงานในการแก้ไข ปัญหาและสนับสนุนการแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นทีม					
9.	ท่านให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองและ สมาชิกภายในองค์กร					
10.	ท่านใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิด ของตนเองและสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้ สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมแสดงความ คิดเห็นในการแก้ไขปัญหภายในองค์กร					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
11	ท่านสามารถสื่อสารและโน้มน้าวใจให้สมาชิก ภายในองค์กรเชื่อว่าท่านเป็นผู้ที่มีความ น่าเชื่อถือ มีความชำนาญ มีความรู้และเป็น ผู้นำทางความคิดในประเด็นที่ต้องการแก้ไข					
12	ท่านเป็นผู้ที่มีสติปัญญาลึกซึ้ง มีไหวพริบ เชี่ยวชาญและวิจารณ์ญาณที่ดี					
13	ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่าง สมาชิกภายในกลุ่มในการแก้ไขปัญหาได้					
14	ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างสมาชิก ภายในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ระดม สมองและร่วมกันอภิปรายปัญหาเพื่อนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้					
15	ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายในการ แก้ไขปัญหาได้ เช่น ใช้ในการค้นคว้าข้อมูล ใช้ในการวางแผนในการแก้ไขปัญหา หรือ ใช้ ในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา					
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
16	ท่านรับฟังและให้ความสำคัญกับประเด็น ปัญหาของสมาชิกภายในองค์กรแต่ละคนเป็น รายบุคคล รับฟังข้อเสนอแนะเป็นรายบุคคล					
17	ท่านส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็น ปัญหาที่อาจจะเป็นปัญหาในอนาคตได้					
18	ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกภายในองค์กรมากกว่า การเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มและให้ ความสำคัญกับสมาชิกเป็นรายบุคคล					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
19	ท่านทำให้สมาชิกภายในองค์กรสนใจในการพัฒนาจุดเด่นและคุณค่าของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร					
20	ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกภายในองค์กรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
21	ท่านส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
22	ท่านประเมินความสามารถของสมาชิกในองค์กรตามความสามารถในการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานเพื่อแก้ไขปัญหาตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
23	ท่านให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาสมาชิกภายในองค์กรอย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน					
24	ท่านสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่สมาชิกภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
25	ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรแต่ละคนใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่					
26	ท่านมีความปรารถนาดีต่อสมาชิกภายในองค์กรและมีความตั้งใจที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกภายในองค์กรเป็นรายบุคคล					
27	ท่านสื่อสารด้วยการให้เกียรติสมาชิกภายในองค์กร ไม่มีคำพูดและลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการดูถูกสมาชิกภายในองค์กรและแสดงความเคารพสมาชิกภายในองค์กรแต่ละคน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
28	ท่านคำนึงถึงความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีของแต่ละบุคคลภายในกลุ่ม เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาจากสมาชิกภายในกลุ่มเป็นอย่างดี					
29	ท่านใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทางในการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละบุคคล					
30	ท่านสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีตามความถนัดของตนเองในการบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาขององค์กร					
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
31	ท่านสามารถสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้แก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน					
32	ท่านมีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวใจ สามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือ					
33	ท่านสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกภายในองค์กรว่าจะสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาได้					
34	ท่านสามารถโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้อื่นแก้ปัญหาที่ทำทลายความสามารถของตนเอง					
35	ท่านสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกภายในองค์กรเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะช่วยเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
36	ท่านสามารถโน้มน้าวใจให้สมาชิกภายในองค์กรเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ					
37	ท่านตั้งมาตรฐานการในการแก้ไขปัญหาที่ทำทลายความสามารถของสมาชิกภายในองค์กรและโน้มน้าวใจให้สมาชิกมีความเชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้					
38	ท่านสื่อสารและกล่าวถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากการแก้ไขปัญหาที่สมาชิกภายในองค์กรในแง่ดีเสมอ					
39	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าสมาชิกภายในองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
40	ท่านสามารถสื่อสารอย่างที่ทำให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกภายในองค์กรในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง					
41	ท่านสามารถใช้หลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือในการสนับสนุนความคิดของตนเองเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและชักจูงสมาชิกคนอื่นๆ ให้เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง					
42	ท่านสามารถสื่อสารและอธิบายข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับความคิดเห็นของตนเองให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ภายในองค์กรได้ ชี้ให้เห็นว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้างหากสมาชิกไม่ปฏิบัติตามความคิดเห็นที่ตนเองเสนอแนะ					
43	ท่านชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน โดยการชี้ให้เห็นประโยชน์ของการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
44	ท่านใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทางสื่อสารที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในองค์กร					
45	ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของสมาชิกภายในกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาคือต้องการได้					
4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี						
46	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลอื่นๆ ในองค์กร					
47	ท่านควบคุมสติอารมณ์เมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้นในองค์กรได้ในทุกสถานการณ์					
48	ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเพื่อประโยชน์ขององค์กร					
49	ท่านคำนึงถึงผลทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมด้วยในการตัดสินใจของท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
50	ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีความเฉลียวฉลาดในการทำงาน					
51	การปฏิบัติตัวของท่านในการทำงานเป็นสิ่งที่สมาชิกภายในองค์กรให้ความเคารพนับถือ					
52	ท่านปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องขององค์กรและทำให้ผู้สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกผูกพันกับองค์กร					
53	ท่านแสดงความยินดีที่จะทำงานและแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
54	ท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกภายในองค์กรอย่างเหมาะสมด้วยความยุติธรรม					
55	ท่านแสดงความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกภายในองค์กร					
56	ท่านประพฤติตนยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมและจรรยาบรรณ เช่น มีความยุติธรรม มีความกล้าหาญ มีเมตตากรุณา					
57	ท่านมีความสุขรอบคอบ พุดจริง ทำจริงและเป็นที่น่าไว้วางใจของสมาชิกภายในองค์กร					
58	ท่านแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกภายในองค์กรในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานและการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน					
59	ท่านใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานและการแก้ไขปัญหาพร้อมกันโดยคำนึงถึงหลักศีลธรรมและจรรยาบรรณ					
60	ท่านแสดงให้เห็นว่าสมาชิกภายในองค์กรเห็นว่าการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานและการแก้ไขปัญหาพร้อมกันสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้					

**แบบประเมินระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้ในสถาน
ประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน**

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL THROUGH ACTION
LEARNING AND PERSUASIVE COMMUNICATION VIA COMPUTER
SUPPORTED COOPERATIVE WORK TO ENHANCE
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR PERSONNELS IN PRIVATE
ORGANIZATIONS

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสุข ตันตระกูลโรจน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา

ผู้วิจัย

นางสาวนลินี คลังทอง

นิสิตคุศกัมภบัณฑิตภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

เพื่อประเมินความเหมาะสมของระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปปรับปรุงแก้ไขระบบฯ ให้มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้ในการจัดการเรียนรู้จริง

คำชี้แจง:

การประเมินความเหมาะสมของของระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับการออกแบบสื่อ การออกแบบระบบนำทางและการเข้าถึงข้อมูล โดยท่านสามารถพิจารณารายละเอียดของระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของประเมิน

ตอนที่ 2 การออกแบบสื่อ

ตอนที่ 3 การออกแบบระบบนำทาง

ตอนที่ 4 การเข้าถึงข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมินระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมินระบบ.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้สะดวก.....

Email.....

ตอนที่ 2 การออกแบบสื่อ

สำหรับการประเมิน ผู้ประเมินจะต้อง Log in เข้าสู่ระบบเพื่อดำเนินการประเมินโดยใช้ข้อมูลดังต่อไปนี้

URL: www.buildingtransformationalleaders.com

หมายเหตุ: แนะนำให้ใช้ Web Brower: Google Chrome ในการเข้าสู่เว็บไซต์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

1. หน้าโฮมเพจมีความสวยงาม มีระเบียบเรียบร้อย น่าสนใจและสามารถดึงดูดความสนใจหรือไม่ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
2. การออกแบบระบบฯ ใช้รูปแบบตัวอักษรที่อ่านง่ายชัดเจนและสม่ำเสมอหรือไม่ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
3. สีพื้นหลัง ภาพประกอบและสีข้อความของระบบฯ มีความกลมกลืนกันหรือไม่ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
4. การออกแบบระบบฯ มีโครงสร้างการใช้สีในตำแหน่งการวางชื่อเรื่องและเนื้อหารูปแบบเดียวกันหรือไม่ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
5. ข้อความในกิจกรรมออนไลน์อ่านได้ง่ายและชัดเจนหรือไม่ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
6. ระบบฯ มีรูปแบบการนำเสนอที่ช่วยให้ผู้ใช้งานเห็นความสอดคล้องในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
7. องค์ประกอบในการนำเสนอ เช่น ชื่อเรื่อง เนื้อหา การเชื่อมโยงและอื่นๆ ในระบบฯ ใช้รูปแบบอักษรเดียวกันหรือไม่ <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
8. ระบบฯ ใช้รูปแบบอักษรมาตรฐานทั่วไปหรือไม่โดยแบบอักษรจะไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อแสดงผลบนจอคอมพิวเตอร์และโปรแกรมค้นหาเว็บอื่นๆ (Browser) <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย

ตอนที่ 3 การออกแบบระบบนำทาง

1. ระบบฯ มีโครงสร้างเนื้อหา เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ เครื่องมือการแบ่งปันความรู้ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารและตัวช่วยการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อนำทางให้ผู้ใช้ระบบทำกิจกรรมหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
2. ระบบฯ มีความเรียบง่ายและไม่มีการเชื่อมโยงภายนอกระบบฯ มากเกินไปที่จะส่งผลให้ผู้ใช้ระบบสับสน	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
3. สัญลักษณ์หรือข้อความที่ใช้แทนการทำงานในโปรแกรม (ICON) เป็นที่คุ้นเคยกับผู้ใช้ระบบหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
4. ระบบฯ มีการแนะนำแนวทางการเรียนออนไลน์ ในรูปแบบของคู่มือให้แก่ผู้ใช้ระบบหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
5. ระบบฯ มีการนำทางผู้ใช้ระบบเข้าสู่บทเรียนและเชื่อมโยงไปยังหน้าการนำเสนอต่างๆ ได้อย่างสะดวกหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
6. ระบบฯ มีช่องทางให้ผู้ใช้ระบบแบ่งปันความรู้ออนไลน์ร่วมกันหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
7. ทุกหน้าการนำเสนอกิจกรรมออนไลน์มีการเชื่อมโยงที่สามารถกลับมายังหน้าหลักหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
8. การเชื่อมโยงภายในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดได้เชื่อมโยงไปยังจุดหมายที่ต้องการหรือไม่	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
9. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกลุ่มย่อย ชัดเจนง่ายต่อการร่วมกิจกรรม	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
10. การออกแบบทำให้ผู้ใช้ระบบสามารถใช้กระบวนการจัดการความรู้บนเว็บได้ง่าย	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
11. ปุ่มกิจกรรมสำหรับให้ผู้ใช้ระบบคลิกเข้าใช้งานเทคโนโลยีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มมีความชัดเจนและเหมาะสม	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย

12. มีการแบ่งส่วนต่าง ๆ ของเว็บเพจออกเป็นส่วนๆ ที่ชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจของผู้ใช้ระบบ	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
13. ความสม่ำเสมอของเว็บเพจ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนของปุ่มต่างๆ ต่อผู้ใช้ระบบ	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย

ตอนที่ 4 การเข้าถึงข้อมูล

1. ระบบฯ ออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ระบบเข้าถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวกในครั้งแรกที่เข้าถึงบทเรียน	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
2. ผู้ใช้ระบบสามารถรู้ว่าตนเองกำลังอยู่ตำแหน่งใดในกิจกรรมได้โดยไม่ต้องคาดเดาเอาเอง	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
3. ผู้ใช้ระบบสามารถเห็นภาพรวมของกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
4. ระบบฯ ได้ออกแบบมาให้ผู้ใช้ระบบจำนวนมากเข้าถึงบทเรียนได้	<input type="checkbox"/> เห็นด้วย	<input type="checkbox"/> ระบุไม่ได้	<input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

จากการประเมินความเหมาะสมของระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้าพเจ้ามีความเห็นว่า

- ระบบมีความเหมาะสมดีแล้ว สามารถนำไปทดลองใช้ได้
- ระบบมีความเหมาะสมแต่ควรปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้
- ระบบยังไม่มี ความเหมาะสม

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

()

วันที่เดือนพ.ศ. 2559

**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการเรียนรู้ต่อการจัดการเรียนรู้
ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจ
ผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ชื่อผู้ประเมิน.....

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ **ตอนที่ 1** ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ระดับความพึงพอใจ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้						
1.	การประชาสัมพันธ์โครงการจัดการเรียนรู้					
2.	กิจกรรมการปฐมนิเทศทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการจัดการเรียนรู้ฯ					
3.	กิจกรรมการปฐมนิเทศทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ฯ					

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ระดับความพึงพอใจ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4.	สถานที่สำหรับการกิจกรรมการปฐมนิเทศ มีความสะดวกสบายและเหมาะสมต่อกิจกรรมการปฐมนิเทศ					
5.	มีการจัดเตรียมเว็บไซต์ระบบออนไลน์ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับกิจกรรมการปฐมนิเทศอย่างเหมาะสม					
6.	การแบ่งกลุ่มและจำนวนสมาชิกในกลุ่มนักแก้ไขปัญหามีความเหมาะสม					
7.	กิจกรรมและกระบวนการการแบ่งกลุ่มนักแก้ไขปัญหา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องแก้ไขระหว่างโครงการมีความเหมาะสม					
8.	กิจกรรมการเขียนบล็อกแนะนำตนเอง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการทำความรู้จักกัน มีความเหมาะสมและน่าสนใจ					
การดำเนินการระหว่างกิจกรรมการจัดการเรียนรู้						
9.	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนกำหนดประเด็นปัญหาขององค์กรมีความเหมาะสม					
10.	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละคนนำเสนอและเล่าถึงประเด็นปัญหาขององค์กรให้สมาชิกภายในกลุ่มรับทราบถึงประเด็นปัญหาของตนมีความเหมาะสม					
11.	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละกลุ่มร่วมกันสรุปประเด็นปัญหาที่กลุ่มของตนจะนำมาใช้มีความเหมาะสม					

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ระดับความพึงพอใจ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
12.	กิจกรรมการให้ผู้เข้ารับการเรียนรู้แต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม					
13.	กิจกรรมการให้สมาชิกแต่ละคนเล่าความสำคัญและสาเหตุของปัญหาเพื่ออภิปรายปัญหาที่มีความเหมาะสม					
14.	กิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันสรุปปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม					
15.	กิจกรรมการให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการอภิปรายปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม					
16.	กิจกรรมการให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม					
17.	กิจกรรมการร่วมกันคัดเลือกแนวทางที่มีความเป็นไปได้สำหรับการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่จะใช้เป็นแนวทางของกลุ่มมีความเหมาะสม					
18.	กิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทำเอกสารใบงานสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มมีความเหมาะสม					
19.	กิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดให้ในการนำแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กรไปลงมือปฏิบัติจริงมีความเหมาะสม					
20.	กิจกรรมการรายงานผลลงบนเว็บไซต์สำหรับการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปลงมือปฏิบัติจริงมีความเหมาะสม					
21.	กิจกรรมการให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันทำเอกสารใบงานเกี่ยวกับผลการนำแนวทางแก้ไขไปลงมือปฏิบัติมีความเหมาะสม					

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ระดับความพึงพอใจ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
การประเมินผลการเรียนรู้ฯ						
22.	กิจกรรมการนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มที่จัดทำขึ้นระหว่างเข้าร่วมโครงการจัดการเรียนรู้ให้กับสมาชิกกลุ่มอื่นและผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรรับทราบมีความเหมาะสม					
23.	กิจกรรมการให้ข้อเสนอแนะในการนำเสนอโครงการของแต่ละกลุ่มมีความเหมาะสม					
24.	กิจกรรมการอภิปรายสรุปผลที่ได้รับจากการดำเนินการตลอดทั้งกระบวนการ ของโครงการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสม					
25.	กระบวนการตัดสินกลุ่มผู้ชนะและได้รับรางวัลมีความยุติธรรมและเหมาะสม					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง: โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำมาปรับปรุงระบบฯ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

แบบบันทึกความถี่ในการใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้ (โดยผู้วิจัย)

กลุ่มที่.....

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้วิจัยบันทึกความถี่ในการใช้การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้เข้ารับการเรียนรู้ ในแต่ละขั้นตอนการเรียนรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการปฐมนิเทศ 2) การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา 3) การซักถามและการสะท้อนความคิด 4) การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา 5) การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินผลการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 : การปฐมนิเทศ

การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ				
2	การสร้างความสนใจ				
3	การสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม				
4	การแสดงผลและการใช้หลักฐาน				
5	การแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้น				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา

การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ				
2	การสร้างความสนใจ				
3	การสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม				
4	การแสดงผลและการใช้หลักฐาน				
5	การแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้น				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 3: การซักถามและการสะท้อนความคิด

การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ				
2	การสร้างความสนใจ				
3	การสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม				
4	การแสดงผลและการใช้หลักฐาน				
5	การแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้น				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 4: การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา

การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ				
2	การสร้างความสนใจ				
3	การสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม				
4	การแสดงผลและการใช้หลักฐาน				
5	การแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้น				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 5: การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ				
2	การสร้างความสนใจ				
3	การสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม				
4	การแสดงผลและการใช้หลักฐาน				
5	การแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้น				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 6: การประเมินผลการเรียนรู้

การใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	การแสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือของผู้โน้มน้าวใจ				
2	การสร้างความสนใจ				
3	การสร้างความต้องการและอารมณ์ร่วม				
4	การแสดงผลและการใช้หลักฐาน				
5	การแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้น				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

**แบบบันทึกความถี่การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันของผู้เข้ารับการเรียนรู้
(โดยผู้วิจัย)**

กลุ่มที่.....

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้วิจัยบันทึกความถี่ในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันในแต่ละขั้นตอนการเรียนรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการปฐมนิเทศ 2) การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา 3) การซักถามและการสะท้อนความคิด 4) การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา 5) การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินผลการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 : การปฐมนิเทศ

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	เพื่อสนับสนุนการสื่อสาร				
2	เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล				
3	เพื่อสนับสนุนการประสานงานกัน				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	เพื่อสนับสนุนการสื่อสาร				
2	เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล				
3	เพื่อสนับสนุนการประสานงานกัน				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 3: การซักถามและการสะท้อนความคิด

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	เพื่อสนับสนุนการสื่อสาร				
2	เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล				
3	เพื่อสนับสนุนการประสานงานกัน				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 4: การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	เพื่อสนับสนุนการสื่อสาร				
2	เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล				
3	เพื่อสนับสนุนการประสานงานกัน				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 5: การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	เพื่อสนับสนุนการสื่อสาร				
2	เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล				
3	เพื่อสนับสนุนการประสานงานกัน				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

ขั้นตอนที่ 6: การประเมินผลการเรียนรู้

การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน		สมาชิกคนที่ (จำนวนครั้ง)			
		1	2	3	4
1	เพื่อสนับสนุนการสื่อสาร				
2	เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล				
3	เพื่อสนับสนุนการประสานงานกัน				
จำนวนครั้งทั้งหมด					

แบบประเมินและรับรอง

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
และการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

WORKPLACE LEARNING MANAGEMENT MODEL THROUGH
ACTION LEARNING AND PERSUASIVE COMMUNICATION VIA
COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK TO ENHANCE
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR PERSONNELS IN PRIVATE
ORGANIZATIONS

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสุข ตันตระกูลโรจน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา

ผู้วิจัย

นางสาวนลินี คลังทอง

นิสิตคุศุภบัณฑิตภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

คำชี้แจง:

1. การประเมินและรับรองความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับหลักการที่ใช้ในการสร้างรูปแบบฯ วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบฯ วิธีการใช้และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ โดยท่านสามารถพิจารณารายละเอียดของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ได้จากเอกสารที่ส่งมาพร้อมกันนี้

2. แบบประเมินและรับรองฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินและรับรองความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

บุคลากรภายในองค์กรเอกชน หลังการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ เรียบร้อยแล้ว โดยแบ่งออก เป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมินและรับรอง

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

ตอนที่ 3 การรับรองของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชน

หมายเหตุ: เอกสารทั้งหมดมี 2 ชุด คือ 1) แบบประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ
2) รายละเอียดของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมินรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ชื่อ-นามสกุล ผู้ประเมินและรับรองรูปแบบฯ.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้สะดวก.....Email.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการแบ่งปันความรู้ออนไลน์ฯ

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องคะแนนการพิจารณาตามความคิดเห็นของท่าน

ค่าคะแนน

ความหมาย

+1 เมื่อเห็นด้วยว่ารายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมและใช้ได้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่ารายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมและใช้ได้

-1 เมื่อไม่เห็นด้วยว่ารายการประเมินนั้นเหมาะสมและใช้ได้

ประเด็นการพิจารณา	ผลการพิจารณา		
	+1	0	-1
3) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้			
1.1 วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้			
1.2 ปัญหาภายในองค์กร			
1.3 ผู้เข้ารับการเรียนรู้ (กลุ่ม)			
1.4 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้			
1.5 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย (CSCW)			
1.6 การประเมินผลการเรียนรู้			
ข้อเสนอแนะ			
.....			
.....			
.....			
ประเด็นการพิจารณา	ผลการพิจารณา		
	+1	0	-1
4) ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการเรียนรู้			
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมและการปฐมนิเทศ			
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและนำเสนอประเด็นปัญหา			
ขั้นตอนที่ 3 การซักถามและการสะท้อนความคิด			
ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแนวทางแก้ไข			
ขั้นตอนที่ 5 การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ			
ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเรียนรู้			
ข้อเสนอแนะ			
.....			
.....			

ประเด็นการพิจารณา	ผลการพิจารณา		
	+1	0	-1
5) วิธีกรใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้อ			
ข้อเสนอแนะ			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
ประเด็นการพิจารณา	ผลการพิจารณา		
	+1	0	-1
6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้อ			
ข้อเสนอแนะ			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

ตอนที่ 3 การรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่าน

เมื่อท่านได้ศึกษารายละเอียดของของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนจนครบถ้วนแล้ว โดยภาพรวมท่านมีความเห็นว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ

- ดีมาก
 ดี
 พอใช้
 ควรปรับปรุง

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY


(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินและรับรอง

()

วันที่เดือนพ.ศ. 2560

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาประเมินและรับรองความเหมาะสมของรูปแบบฯ
 อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ผู้วิจัย: นางสาวนลินี คลังทอง



ภาคผนวก ค
การวิเคราะห์ข้อมูล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม				
1. เพศ	5	-	-	1
2. อายุ	5	-	-	1
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	5	-	-	1
4. ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร	5	-	-	1
5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน	5	-	-	1
คะแนนเฉลี่ย				1.00
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน				
1. ท่านสามารถยกประเด็นต่าง ๆ ขึ้นมาตั้งเป็นข้อสันนิษฐานได้	5	-	-	1
2. ท่านวิเคราะห์และตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่	5	-	-	1
3. ท่านส่งเสริมบุคลากรให้นำประเด็นที่ยังไม่เป็นปัญหาขึ้นมาพร้อมกันพิจารณา	5	-	-	1
4. ท่านแสดงความสงสัยในวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบเก่า ๆ	5	-	-	1
5. ท่านค้นหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา	5	-	-	1
6. ท่านเสนอวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร	5	-	-	1
7. ท่านส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดในการปฏิบัติงาน	5	-	-	1
8. ท่านกระตุ้นและสนับสนุนบุคลากรคนอื่น ๆ ให้มองปัญหาอย่างหลากหลาย	5	-	-	1
9. ท่านสนับสนุนบุคลากรคนอื่น ๆ ให้คิดหาวิธีแก้ปัญหาละเอียดกับปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว	5	-	-	1
10. ท่านส่งเสริมบุคลากรให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักฐานต่างๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล	5	-	-	1

ตารางค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
11. ท่านปฏิบัติต่อบุคลากรคนอื่นๆ ในฐานะที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล	4	1	-	-	0.8
12. ท่านมีความตั้งใจที่จะรับฟังบุคลากรคนอื่นในองค์กร	5	-	-	-	1
13. ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรคนอื่นๆ	5	-	-	-	1
14. ท่านส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้รู้จักพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	5	-	-	-	1
15. ท่านให้เวลาในการสอนและแก่บุคลากรคนอื่นๆ	5	-	-	-	1
16. ท่านปฏิบัติต่อบุคลากรคนอื่นๆ โดยคำนึงถึงความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน	5	-	-	-	1
17. ท่านสอนวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของบุคคลอื่นแก่บุคลากรในองค์กร	5	-	-	-	1
18. ท่านส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรคนอื่นๆ ให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5	-	-	-	1
19. ท่านให้ความสนใจบุคลากรเป็นการส่วนตัวกับบุคคลที่ไม่ได้รับความสนใจจากบุคคลอื่นเท่าที่ควร	4	1	-	-	0.8
20. ท่านทำให้บุคลากรคนอื่นๆ รู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง	5	-	-	-	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
21. ท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง	4	1	-	-	0.8
22. ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นและท้าทาย	5	-	-	-	1
23. ท่านกล่าวถึงอนาคตขององค์กรในแง่ดี	4	1	-	-	0.8
24. ท่านแสดงความเชื่อมั่นในบุคลากรคนอื่นๆ ว่าจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้	5	-	-	-	1

ตารางค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
25. ท่านให้กำลังใจแก่บุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	5	-	-	1
26. ท่านทำให้บุคลากรคนอื่นๆภายในองค์กรมุ่งความสนใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานสำเร็จ	5	-	-	1
27. ท่านกล่าวถึงผลงานที่ต้องการจะปฏิบัติให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	5	-	-	1
28. ท่านแสดงให้เห็นบุคลากรคนอื่นๆ เห็นภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน	5	-	-	1
29. ท่านแสดงให้เห็นบุคลากรอื่นๆ เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จตามที่กำหนดไว้	4	-	1	0.6
30. ท่านมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ ทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง	5	-	-	1
ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี				
31. ท่านปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่คนอื่นในองค์กร	5	-	-	1
32. ท่านพูดคุยกับบุคลากรคนอื่นๆถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญขององค์กร	5	-	-	1
33. ท่านทำให้บุคลากรคนอื่นๆเกิดความภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	5	-	-	1
34. ท่านควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต	5	-	-	1
35. ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	5	-	-	1
36. ท่านตัดสินใจโดยจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม	5	-	-	1
37. ท่านให้ความมั่นใจแก่บุคลากรว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	5	-	-	1
38. ท่านแสดงให้เห็นบุคลากรคนอื่นๆ เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมที่ตนเองยึดถืออยู่	4	-	1	0.6

ตารางค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
39. ท่านแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูง	5	-	-	1
40. ท่านช่วยเหลือบุคลากรคนอื่นๆ ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ โดยการพูดให้เกิดความไว้วางใจ	5	-	-	1
คะแนนเฉลี่ยทั้ง 4 องค์ประกอบ				0.96
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน				
ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
1. ท่านมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายสารสนเทศได้ในระดับใด	5	-	-	1
2. ท่านรู้จักคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบใดบ้าง	5	-	-	1
3. ในปัจจุบันองค์กรของท่านมีเครื่องมือใดต่อไปนี้ที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร	5	-	-	1
4. ท่านเคยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการติดต่อสื่อสารหรือไม่	5	-	-	1
5. ท่านเคยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการแบ่งปันข้อมูลหรือไม่	5	-	-	1
6. ท่านเคยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันหรือไม่	5	-	-	1
7. ท่านคิดว่าปัจจุบันภายในองค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันมากเพียงพอต่อการความต้องการสำหรับท่านหรือไม่	5	-	-	1

ตารางค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบฯ (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
8. ท่านคิดว่าหากองค์กรมีคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอจะช่วยในการส่งเสริมการทำงานของท่านให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่	5	-	-	1
9. ท่านคิดว่าแนวโน้มการใช้งานและความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันจะมีเพิ่มขึ้นอย่างน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด	5	-	-	1
10. ท่านสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในองค์กรของท่านในระดับใด	5	-	-	1
คะแนนเฉลี่ย				1.00

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบฯ (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
1. องค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับบุคคล เช่น จัดการเรียนรู้ด้วยด้านต่างๆ ตัวของท่านเอง ฯลฯ	5	-	-	1
2. องค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับกลุ่ม เช่น ทีมงาน ช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงานเป็นทีม	5	-	-	1
3. องค์กรของท่านมีนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในระดับระดับองค์กร เช่น กำหนดนโยบายสนับสนุนการจัดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าธุรกิจองค์กร	5	-	-	1
4. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรโดยเน้นการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	5	-	-	1

ตารางค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบฯ (N=5)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	IOC
5. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนงานเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นของบุคลากรภายในองค์กร	5	-	-	1
6. องค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม	5	-	-	1
7. องค์กรของท่านมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการพัฒนาคุณภาพงาน	5	-	-	1
8. องค์กรของท่านมอบหมายให้กลุ่มใดต่อไปนี้รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	5	-	-	1
9. องค์กรของท่านมีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเรื่องใดบ้าง	5	-	-	1
10. องค์กรของท่านจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในรูปแบบใดต่อไปนี้ให้กับบุคลากรบ้าง	5	-	-	1
คะแนนเฉลี่ย				1.00

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้ออนไลน์

หัวข้อการประเมิน	ความคิดเห็นทรงคุณวุฒิ			IOC
	เห็นด้วย	ระบุไม่ได้	ไม่เห็นด้วย	
ด้านการออกแบบสื่อ				
1. หน้าโฮมเพจมีความสวยงาม มีระเบียบเรียบร้อย น่าสนใจและสามารถดึงดูดความสนใจ	3	-	-	1
2. การออกแบบระบบฯ ใช้รูปแบบตัวอักษรที่อ่านง่ายชัดเจนและสม่ำเสมอ	2	1	-	0.67
3. สีพื้นหลัง ภาพประกอบและสีข้อความของระบบฯ มีความกลมกลืนกัน	3	-	-	1
4. การออกแบบระบบฯ มีโครงสร้างการใช้สีในตำแหน่งการวางชื่อเรื่องและเนื้อหารูปแบบเดียวกัน	2	1	-	0.67
5. ข้อความในกิจกรรมออนไลน์อ่านง่ายและชัดเจน	3	-	-	1
6. ระบบฯ มีรูปแบบการนำเสนอที่ช่วยให้ผู้ใช้งานเห็นความสอดคล้องในการทำกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์	2	1	-	0.67
7. องค์ประกอบในการนำเสนอ เช่น ชื่อเรื่อง เนื้อหา การเชื่อมโยง การใช้รูปแบบอักษรเดียวกัน	3	-	-	1
8. ระบบฯ ใช้รูปแบบอักษรมาตรฐานทั่วไปโดยแบบอักษรจะไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อแสดงผลบนจอคอมพิวเตอร์และโปรแกรมค้นหาเว็บอื่นๆ	3	-	-	1
คะแนนเฉลี่ยด้านการออกแบบสื่อ				0.88
ด้านการออกแบบระบบนำทาง				
1. ระบบฯ มีโครงสร้างเนื้อหา เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ เครื่องมือการแบ่งปันความรู้ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารและตัวช่วยการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อนำทางให้ผู้ใช้งานระบบทำกิจกรรม	3	-	-	1

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้อื่นๆ (ต่อ)

หัวข้อการประเมิน	ความคิดเห็นทรงคุณวุฒิ			IOC
	เห็นด้วย	ระบุไม่ได้	ไม่เห็นด้วย	
2. ระบบฯ มีความเรียบง่ายและไม่มีการเชื่อมโยงภายนอก มากเกินไปที่จะส่งผลให้ผู้ใช้ระบบสับสน	2	1	-	0.67
3. สัญลักษณ์หรือข้อความที่ใช้แทนการทำงานในโปรแกรม (ICON) เป็นที่คุ้นเคยกับผู้ใช้ระบบ	2	1	-	0.67
4. ระบบฯ มีการแนะนำแนวทางการเรียนออนไลน์ในรูปแบบของคู่มือให้แก่ผู้ใช้ระบบ	2	1	-	0.67
5. ระบบฯ มีการนำทางผู้ใช้เข้าสู่บทเรียนและเชื่อมโยงไปยังหน้าต่างๆ ได้อย่างสะดวก	2	1	-	0.67
6. ระบบฯ มีช่องทางให้ผู้ใช้ระบบแบ่งปันความรู้ออนไลน์ร่วมกัน	3	-	-	1
7. ทุกหน้าการนำเสนอกิจกรรมออนไลน์มีการเชื่อมโยงที่สามารถกลับมายังหน้าหลัก	3	-	-	1
8. การเชื่อมโยงภายในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดได้เชื่อมโยงไปยังจุดหมายที่ถูกต้อง	3	-	-	1
9. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกลุ่มย่อย ชัดเจนง่ายต่อการร่วมกิจกรรม	2	1	-	0.67
10. การออกแบบทำให้ผู้ใช้ระบบสามารถใช้กระบวนการจัดการความรู้บนเว็บได้ง่าย	2	1	-	0.67
11. ปุ่มกิจกรรมสำหรับให้ผู้ใช้ระบบคลิกเข้าใช้งานเทคโนโลยีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มมีความชัดเจนและเหมาะสม	2	1	-	0.67
12. มีการแบ่งส่วนต่างๆ ของเว็บเพจออกเป็นส่วนๆ ที่ชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจของผู้ใช้ระบบ	2	1	-	0.67
13. ความสม่ำเสมอของเว็บเพจ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนของปุ่มต่าง ๆ ต่อผู้ใช้ระบบ	2	1	-	0.67
คะแนนเฉลี่ยด้านการออกแบบระบบนำทาง				0.77

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ใช้สำหรับการจัดเรียนรู้อื่นๆ (ต่อ)

หัวข้อการประเมิน	ความคิดเห็นทรงคุณวุฒิ			IOC
	เห็นด้วย	ระบุไม่ได้	ไม่เห็นด้วย	
ด้านการเข้าถึงข้อมูล				
1. ระบบออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างสะดวกในครั้งแรกที่เข้าถึงบทเรียน	2	1	-	0.67
2. ผู้ใช้ระบบสามารถรู้ว่าตนเองกำลังอยู่ตำแหน่งใดในกิจกรรมได้โดยไม่ต้องคาดเดาเอาเอง	2	1	-	0.67
3. ผู้ใช้ระบบสามารถเห็นภาพรวมของกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน	3	-	-	1
4. ระบบฯ ได้ออกแบบมาให้ผู้ใช้ระบบจำนวนมากเข้าถึงบทเรียนได้	3	-	-	1
คะแนนเฉลี่ยด้านการเข้าถึงข้อมูล				0.84

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม				
1. เพศ	3	-	-	1
2. อายุ	3	-	-	1
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	3	-	-	1
4. ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร	3	-	-	1
5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน	3	-	-	1
คะแนนเฉลี่ย				1.00
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน				
1. ท่านสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและชี้ให้สมาชิกภายในองค์กรเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาที่ชัดเจนได้	2	1	-	0.67
2. ท่านสามารถคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรในอนาคตได้	3	-	-	1
3. ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาและกล่าวถึงเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคตได้	2	1	-	0.67
4. ท่านหาแนวทางใหม่ๆ และนำเสนอแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร	3	-	-	1
5. ท่านสนับสนุนให้สมาชิกภายในองค์กรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ และกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมองเห็นปัญหาในหลายแง่มุม	3	-	-	1
6. ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอยู่เสมอ	3	-	-	1
7. ท่านระบุปัญหาขององค์กรและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาจากการใช้เหตุผลและหลักฐาน	2	1	-	0.67
8. ท่านส่งเสริมการสร้างทีมงานในการแก้ไขปัญหาและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม	3	-	-	1

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
9. ท่านให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองและสมาชิกภายในองค์กร	3	-	-	1
10. ท่านใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของตนเองและสมาชิกภายในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร	3	-	-	1
11. ท่านสามารถสื่อสารและโน้มน้าวใจให้สมาชิกภายในองค์กรเชื่อว่าท่านเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความชำนาญ มีความรู้และเป็นผู้นำทางความคิดในประเด็นที่ต้องการแก้ไขปัญหา	3	-	-	1
12. ท่านเป็นผู้ที่มีสติปัญญาลึกซึ้ง มีไหวพริบ เชี่ยวชาญ และวิจารณ์ญาณที่ดี	2	1	-	0.67
13. ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มในการแก้ไขปัญหาได้	2	1	-	0.67
14. ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมสมองและร่วมกันอภิปรายปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้	2	1	-	0.67
15. ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาได้ เช่น ใช้ในการค้นคว้าข้อมูล ใช้ในการวางแผนในการแก้ไขปัญหา หรือ ใช้ในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	3	-	-	1

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
16. ท่านรับฟังและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาของสมาชิกภายในองค์กรแต่ละคนเป็นรายบุคคล รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล	3	-	-	1
17. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรพูดคุยก แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่อาจจะ เป็นปัญหาในอนาคตได้	3	-	-	1
18. ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกภายในองค์กรมากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มและให้ความสำคัญกับสมาชิกเป็นรายบุคคล	3	-	-	1
19. ท่านทำให้สมาชิกภายในองค์กรสนใจในการพัฒนาจุดเด่นและคุณค่าของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร	3	-	-	1
20. ท่านปฏิบัติต่อสมาชิกภายในองค์กรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ	3	-	-	1
21. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3	-	-	1
22. ท่านประเมินความสามารถของสมาชิกในองค์กรตามความสามารถในการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานเพื่อแก้ไขปัญหาตามความสามารถของแต่ละบุคคล	3	-	-	1
23. ท่านให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาสมาชิกภายในองค์กรอย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน	3	-	-	1
24. ท่านสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่สมาชิกภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	-	-	1
25. ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรแต่ละคนใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่	2	1	-	0.67

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
26. ท่านมีความปรารถนาดีต่อสมาชิกภายในองค์กรและมีความตั้งใจที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกภายในองค์กรเป็นรายบุคคล	2	1	-	-	0.67
27. ท่านสื่อสารด้วยการให้เกียรติสมาชิกภายในองค์กร ไม่มีคำพูดและลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการดูถูกสมาชิกภายในองค์กรและแสดงความเคารพสมาชิกภายในองค์กรแต่ละคน	2	1	-	-	0.67
28. ท่านคำนึงถึงความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีของแต่ละบุคคลภายในกลุ่ม เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาจากสมาชิกภายในกลุ่มเป็นอย่างดี	3	-	-	-	1
28. ท่านใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทางการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละบุคคล	3	-	-	-	1
30. ท่านสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีตามความถนัดของตนเองในการบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาขององค์กร	2	1	-	-	0.67
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
31. ท่านสามารถสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้แก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	3	-	-	-	1
32. ท่านมีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวใจสามารถจูงใจผู้อื่นได้ด้วยการใช้หลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือ	3	-	-	-	1
33. ท่านสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกภายในองค์กรว่าจะสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา	3	-	-	-	1

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
34. ท่านสามารถชักจูง โน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้อื่น แก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถของตนเองได้	3	-	-	1
35. ท่านสามารถชักจูงโน้มน้าวให้สมาชิกภายในองค์กร เห็นความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในกลุ่มจะช่วย เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้	3	-	-	1
36. ท่านสามารถโน้มน้าวใจให้สมาชิกภายในองค์กรเห็น ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอยู่ เสมอ	3	-	-	1
37. ท่านตั้งมาตรฐานการในการแก้ไขปัญหาที่ท้าทาย ความสามารถของสมาชิกภายในองค์กรและโน้มน้าวใจ ให้สมาชิกมีความเชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย	2	1	-	0.67
38. ท่านสื่อสารและกล่าวถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากการ แก้ไขปัญหาที่สมาชิกภายในองค์กรในแง่ดีเสมอ	3	-	-	1
39. ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าสมาชิกภายในองค์กรจะ บรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	-	-	1
40. ท่านสามารถสื่อสารอย่างที่ทำให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่มหาวิทยาลัยในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง	3	-	-	1
41. ท่านสามารถใช้หลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือในการ สนับสนุนความคิดของตนเองเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และชักจูงสมาชิกคนอื่นๆ ภายในองค์กรให้เห็นด้วยกับ ความคิดเห็นของตนเอง	3	-	-	1

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
42. ท่านสามารถสื่อสารและอธิบายข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับความคิดเห็นของตนเองให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ภายในองค์กรได้ ซึ่งให้ เห็นว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้าง หากสมาชิกคนอื่นๆ ไม่ปฏิบัติตามความคิดเห็นที่ตนเองเสนอแนะ	3	-	-	1
43. ท่านสื่อสารและชักจูงให้สมาชิกภายในกลุ่มใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน โดยการชี้ให้เห็นประโยชน์ของการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกัน	3	-	-	1
44. ท่านใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นช่องทาง การสื่อสารที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในองค์กร	3	-	-	1
45. ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของสมาชิกภายในกลุ่มว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาที่ต้องการได้	3	-	-	1
ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี				
46. ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลอื่นๆ ในองค์กร	3	-	-	1
47. ท่านควบคุมสติอารมณ์เมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น ในองค์กรได้ในทุกสถานการณ์	3	-	-	1
48. ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเพื่อประโยชน์ขององค์กร	3	-	-	1
49. ท่านคำนึงถึงผลทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมด้วย ในการตัดสินใจของท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	3	-	-	1
50. ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน อยู่ในระดับสูงและมีความเฉลียวฉลาดในการทำงาน	3	-	-	1

ตารางแสดงค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบประเมินฯ (N=3)	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
51. การปฏิบัติตัวของท่านในการทำงานเป็นสิ่งที่สมาชิก ภายในองค์กรให้ความเคารพนับถือ	3	-	-	1
52. ท่านปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องขององค์กรและ ทำให้ผู้สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกผูกพันกับองค์กร	3	-	-	1
53. ท่านแสดงความยินดีที่จะทำงานและแก้ไขปัญหาใน การทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	3	-	-	1
54. ท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกภายในองค์กรอย่าง เหมาะสมด้วยความยุติธรรม	3	-	-	1
55. ท่านแสดงความสามารถในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพจนเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกภายใน องค์กร	3	-	-	1
56. ท่านประพฤติตนยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรม เช่น มีความยุติธรรม มีความกล้าหาญ มีเมตตากรุณา	3	-	-	1
57. ท่านมีความสุขรอบคอบ พุดจริง ทำจริงและเป็น ที่ไว้วางใจของสมาชิกภายในองค์กร	3	-	-	1
58. ท่านแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกภายใน องค์กรในการใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานและการ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน	3	-	-	1
59. ท่านใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานและการ แก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยคำนึงถึงหลักศีลธรรมและ จริยธรรม	3	-	-	1
60. ท่านแสดงให้เห็นว่าสมาชิกภายในองค์กรเห็นว่าการใช้ คอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานและการแก้ไขปัญหา าร่วมกันสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้	3	-	-	1
คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ				0.92

ตารางวิเคราะห์ผลแบบประเมินคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของบุคลากรโดย
การประเมินตนเอง โดยเปรียบเทียบคะแนนก่อนการเข้ารับการเรียนรู้และหลังเข้ารับการเรียนรู้

1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	2.86	16	0.47
	Posttest	4.19	16	0.39

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	1.33	0.44	0.11	12.1624	15	0.0000	0.0000

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	3.11	16	0.45
	Posttest	4.34	16	0.48

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	1.23	0.49	0.12	9.9995	15	0.0000	0.0000

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	2.82	16	0.50
	Posttest	4.18	16	0.44

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	1.35	0.59	0.15	9.1474	15	0.0000	0.0000

4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	3.15	16	0.38
	Posttest	4.13	16	0.49

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	0.98	0.45	0.11	8.7037	15	0.0000	0.0000

ตารางวิเคราะห์ผลแบบประเมินคะแนนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของบุคลากรโดยการประเมินโดยหัวหน้างาน โดยเปรียบเทียบคะแนนก่อนการเข้ารับการเรียนรู้ฯและหลังเข้ารับการเรียนรู้ฯ

1. ด้านการใช้สติปัญญาในการทำงาน

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	2.90	16	0.57
	Posttest	3.84	16	0.46

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	0.94	0.42	0.11	8.9056	15	0.0000	0.0000

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	3.04	16	0.45
	Posttest	3.98	16	0.55

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	0.94	0.41	0.10	9.0542	15	0.0000	0.0000

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	2.77	16	0.54
	Posttest	3.85	16	0.48

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	1.08	0.56	0.14	7.7597	15	0.0000	0.0000

4. ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

t-test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	Pre-test	3.25	16	0.52
	Posttest	4.02	16	0.54

Paired Samples Test

		Paired Differences			t	df	Sig.(2-tailed)	Sig.(1-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Pair 1	Posttest - Pretest	0.76	0.33	0.08	9.2374	15	0.0000	0.0000

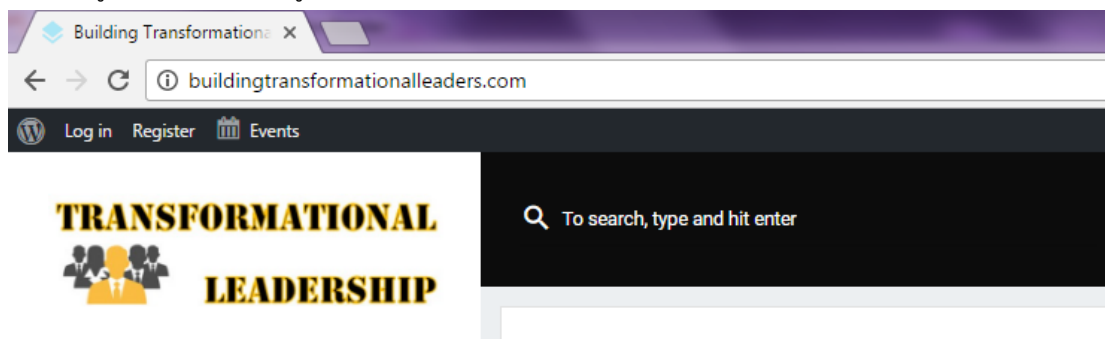


ตัวอย่างเว็บไซต์ที่ใช้ในการเรียนรู้ในสถานประกอบการด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสื่อสาร
 โนม่น้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

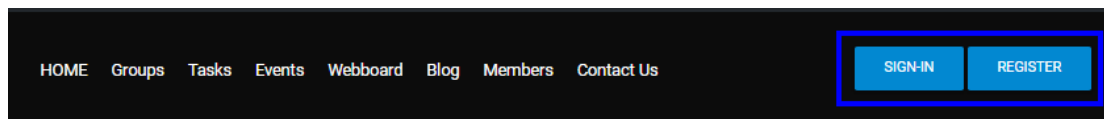
คู่มือประกอบการเรียนรู้ “โครงการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 และการสื่อสารโนมน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน”



การเข้าสู่เว็บไซต์การเรียนรู้: <http://buildingtransformationalleaders.com/>



หน้าจอการล็อกอินเข้าสู่ระบบ



ชื่อผู้ใช้ หรือ อีเมล

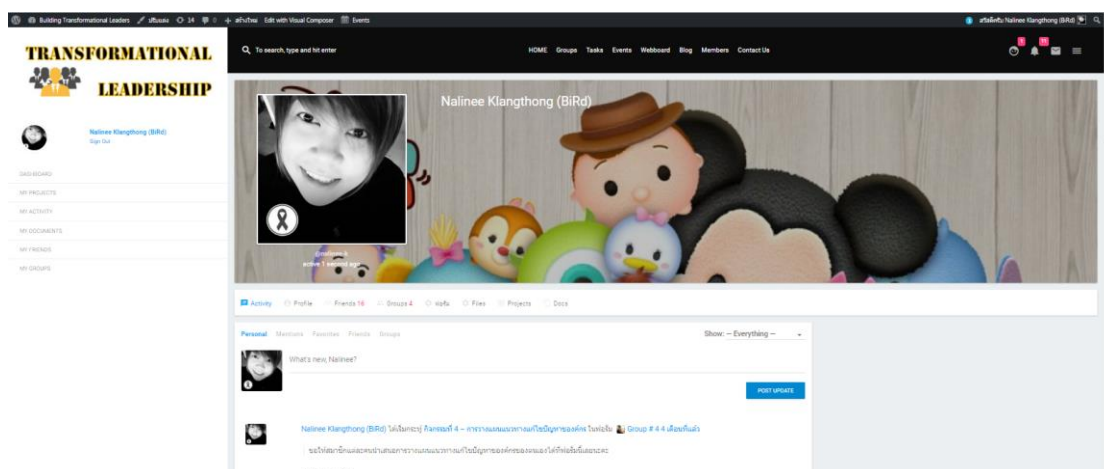
รหัสผ่าน

บันทึกการใช้งานของฉัน เข้าสู่ระบบ


ลงทะเบียน | คุณเจารหัสผ่านไม่ได้?

← กลับไปที่เว็บ Building Transformational Leaders

ตัวอย่างหน้า User Profile หลังการล็อกอินเข้าสู่ระบบ



ตัวอย่างการทำกิจกรรมผ่านเว็บไซต์การเรียนรู้: กิจกรรมที่ 1 การเขียนบล็อกแนะนำตนเอง



🔍 To search, type and hit enter

HOME Groups Tasks Events Webboard Blog Members

กิจกรรมที่ 1: การเขียนบล็อกแนะนำตนเอง

Dashboard > ฟอรัม > กิจกรรมที่ 1: การเขียนบล็อกแนะนำตนเองสมัครรับข้อมูล

ฟอรัมนี้ประกอบด้วย 17 กระบวนการ และ 46 ข้อความตอบกลับ และมีโมดูลครั้งสุดท้ายโดย Nalinee Klangthong (BIRd) 3 เดือน, 3 สัปดาห์ที่แล้ว

กำลังดู 15 กระบวนการ - 1 ผ่านทาง 15 (ของทั้งหมด 17) 1 2 >>

กระบวนการ	เสียง	ข้อความ	ล่าสุด
ประกาศผลผู้ได้รับรางวัลสำหรับกิจกรรมที่ 1 – การเขียนบล็อกแนะนำตนเองค่ะ	2	3	3 เดือน, 3 สัปดาห์ที่แล้ว Nalinee Klangthong (BIRd)
It's me : รัตนรัท ทองทิว (นันทิ)	3	5	3 เดือน, 3 สัปดาห์ที่แล้ว NaNaNun
แนะนำตนเอง – สิริภา	3	4	4 เดือนที่แล้ว Pa Athaphaisaleepon
Princess Palida Seesom	4	5	4 เดือนที่แล้ว Princess Palida Seesom
แทบไม่น่าเชื่อ!!! เมื่อเกิดเหตุการณ์แบบนี้	2	3	4 เดือนที่แล้ว Trin Trin
แนะนำตนเอง – ชาลา	3	4	4 เดือนที่แล้ว ชิน ชาลา
แนะนำตนเอง	2	3	4 เดือนที่แล้ว โม ชัชชิตย์

ตัวอย่างการแสดงความคิดเห็นบนกระดานสนทนา: กิจกรรมที่ 2 การกำหนดปัญหาขององค์กร

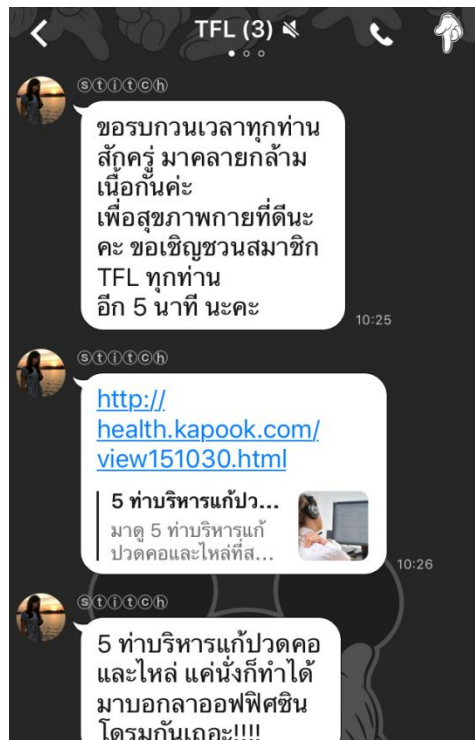
กิจกรรมที่ 2: การกำหนดปัญหาขององค์กร

Dashboard > ฟอรัม > กิจกรรมที่ 2: การกำหนดปัญหาขององค์กรสมัครรับข้อมูล

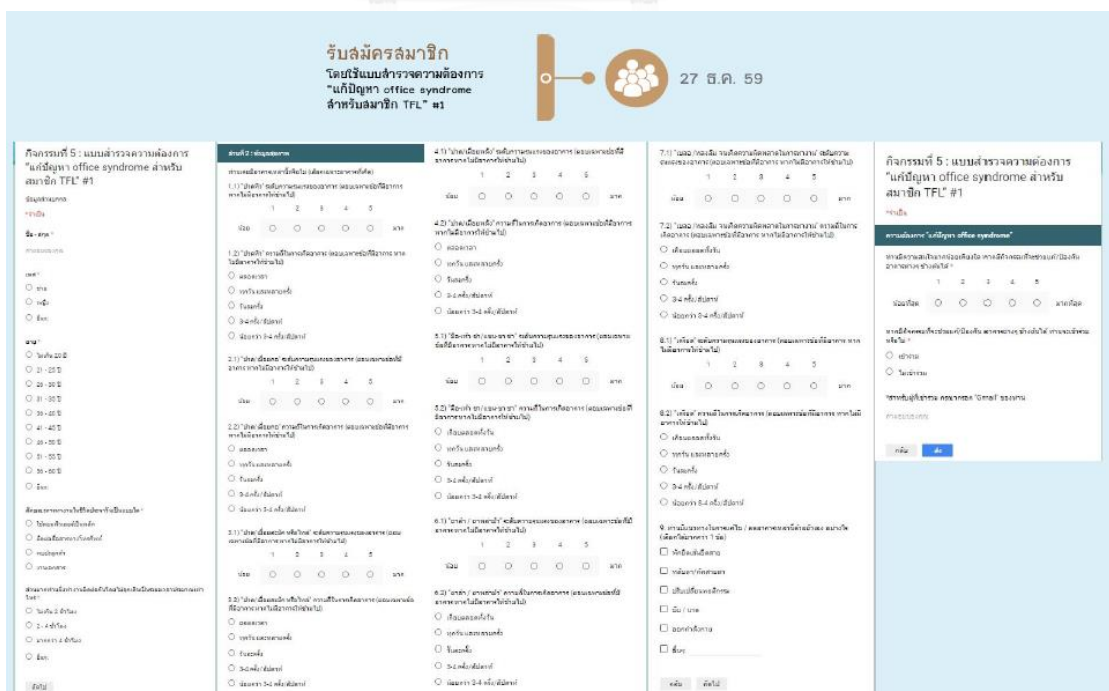
กำลังดู 4 กระบวนการ - 1 ผ่านทาง 4 (ของทั้งหมด 4)

กระบวนการ	เสียง	ข้อความ
<p>ร่วมงานกับเจ้าพ่อนาดี – "ปัญหาการสื่อสารและเรียนรู้กระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย"</p> <p>เริ่มต้นโดย: เกจ เกจไพฑูรย์</p>	2	2
<p>2PST "เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่ เพราะไม่สื่อสารกันด้วยหัวใจและความเข้าใจกัน"</p> <p>เริ่มต้นโดย: ครุณก</p>	2	2
<p>"ChaCha" – ปัญหาเรื่อง "Office Syndrome"</p> <p>เริ่มต้นโดย: Chayapa K.</p>	2	2
<p>BP2S เสนอดอน "การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร"</p> <p>เริ่มต้นโดย: Trin Trin</p>	3	4

ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารผ่านโปรแกรมสนทนาระหว่างเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้: การสื่อสารผ่าน Line Application




ตัวอย่างการทำงานร่วมกันผ่าน Google Doc Application



ตัวอย่างการสื่อสารโน้มน้าวใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ตัวอย่างที่ 1: การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

วันรวม 12, 2016 ที่ 8:08 am สทิน | อ่า | usn | Area | mdu | soundu | #3831

 จากที่ได้เกริ่นถึงปัญหา "การสื่อสารในองค์กร" ไปตั้งแต่วันแรกที่ปฐมฤกษ์โครงการนี้ ส่วนตัวเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมกันหาแนวทางแก้ไขอย่างจริงจังต่อไป ถึงแม้จะไม่ได้เริ่มในโครงการนี้ก็ตาม อาจนำมาเป็นสรณะเพิ่มเติมในการประเมิน เพื่อมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

โรคออฟฟิศซินโดรม (Office Syndrome)
โรคออฟฟิศซินโดรม คือ กลุ่มอาการที่พบบ่อยในคนวัยทำงาน เป็นกลุ่มอาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ อาการอาจจะมีในลักษณะเดียวๆ หรือมีอาการรวมกันหลายๆอย่าง โดยมีลักษณะอาการดังนี้ ปวดหลัง ปวดคอ ปวดศีรษะ ปวดสะบัก ขาเมื่อย ขาเท้า และสายตาเมื่อยล้า


รศ. นพ. ประดิษฐ์ ประทีปประดิษฐ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชศาสตร์ฟื้นฟู นายกสมามการศึกษารื่องความปวดแห่งประเทศไทย ได้อธิบายไว้ว่า เมื่อร่างกายของเราขาดการเคลื่อนไหว เช่น การนั่งทำงานหน้าจคอมพิวเตอร์เป็นเวลานานๆ ไม่ได้มีการขยับตัวไปไหนมาไหน เป็นระยะเวลาต่อเนื่องเป็นประจำ ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของ Office Syndrome จะส่งผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตได้

ผศ. พญ. วิภาวรรณ ลีลาสำราญ แพทย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กล่าวว่า กลุ่มอาการที่เกิดจากการทำงานใน สำนักงาน นั่งนาน นิ่ง ค้าง เกร็ง เคลื่อนไหวช้าๆ ในอิริยาบถเดิม ทำให้อวัยวะ ความยืดหยุ่น ไชมันในเลือดสูง เกิดโรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง ลิมเลือดอุดตัน กระดูกบาง พรุน มะเร็ง และตายเร็วขึ้น ด้วยท่าทางที่ผิดธรรมชาติ หมอนรองกระดูกเสื่อมและเคลื่อน สภาวะร่างกาย ปวดเมื่อยหลัง และกัน อาการเมื่อย ปวด ล้า ซ้ำ

จากตัวอย่างที่ 1 แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจหลักการของการสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้รับสารและนำมาใช้ในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างนี้เป็นตัวอย่างที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 2 ของการจัดการเรียนรู้ฯ คือ การกำหนดปัญหาขององค์กร เป็นการนำเสนอปัญหาของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างคนหนึ่ง ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลที่ตนเองค้นคว้าเกี่ยวกับโรค Office Syndrome มานำเสนอลงบนฟอรัมของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มเห็นด้วยกับปัญหาของตนและเชื่อว่าปัญหานี้ควรได้รับการคัดเลือกไปเป็นปัญหาของกลุ่ม และนำไปใช้เป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขระหว่างเข้าร่วมโครงการการจัดการเรียนรู้ฯ บุคลากรเริ่มต้นโดยการอธิบายความหมายอย่างเป็นทางการของโรค Office Syndrome ว่ามีความหมายอย่างไรและมีสาเหตุเกิดจากอะไร บุคลากรกลุ่มตัวอย่างใช้การอ้างถึงผู้เชี่ยวชาญด้านกายศาสตร์ซึ่งเป็นนายแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งการอ้างถึงผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ทำให้ผู้รับสารเกิดความเชื่อถือในสารและตัวผู้ส่งสารได้อย่างดียิ่ง

ตัวอย่างที่ 2: การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการสร้างความสนใจและดึงดูดความสนใจผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

วันรวม 5, 2016 ที่ 11:52 am แก้ไข | ลบ | ส่ง | แชร์ (ใช้แทนค่า) | รวม | Archive | ลบ | ลบ | ลบ | ลบ #3716



ผู้เข้าร่วม
(27.130.130.195)

1. คุณรู้จักผมดีหรือยัง...?

ชื่อนั้น...ได้แต่โตมา

เรื่องราวชีวิตของผมเริ่มต้นขึ้นเมื่อราวๆ ๓,๔๖๕ วันก่อน ผมชื่อจริงว่า กิตติพันธ์ ไชยสาร ชื่อเล่นว่า ต้อม เกิดเมื่อวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๓ มีน้องชายหนึ่งคนอายุน้อยกว่าผมสามปี ผมเป็นคนจังหวัดพะเยาโดยกำเนิด และใช้ชีวิตอยู่ที่นั่นตั้งแต่เด็กจนกระทั่งมาเรียนต่อปริญญาตรีที่กรุงเทพมหานคร


เท่าที่จำความได้แม่เคยเล่าให้ผมฟังว่า เมื่อสมัยที่แม่เป็นวัยรุ่น แม่ชื่นชอบนักแสดงยุคหนึ่งเป็นอย่างมาก เขามีชื่อว่า 'กิตติพันธ์ ทุมสุโข' หากจะเรียกว่าท่านคงไม่คิดนึก และด้วยความชื่นชอบแบบสุดๆ นี้ ท่านจึงบอกกับตัวเองไว้ว่า ถ้ามีลูกชายท่านจะตั้งชื่อว่า 'กิตติพันธ์' ตามนักแสดงในดวงใจ

เมื่อแม่แต่งงานและคลอดลูกคนแรก (ซึ่งก็คือผม) คุณหมอให้พ่อไปหาเรื่องแจ้งเกิดให้กับผม แม่ก็ได้ตะโกนบอกกับพ่อทันทีที่ยังอยู่ในห้องคลอดว่า "ลูกคนแรกของฉันมีชื่อว่า กิตติพันธ์" และนั่นก็เป็นที่มาของชื่อจริงของผม ซึ่งในเวลาต่อมาผมก็ได้รู้ว่าชื่อของผมมาจากคำว่า 'กิตติ' ที่แปลว่า *ชื่อเสียง* กับคำว่า 'พันธ์' ที่หมายถึง *วงศ์ตระกูล* เมื่อนำคำทั้งสองมาผสมกัน จะได้ความหมายว่า *ผู้ที่เป็นชื่อเสียงแห่งตระกูล* นั่นเอง

จากตัวอย่างที่ 2 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจและรู้จักใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจ โดยใช้การสร้างความน่าสนใจของสารเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้รับสาร ทั้งสองตัวอย่างข้างต้นเป็นตัวอย่างที่ได้มาจากกิจกรรมแรกของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมการแนะนำตนเองผ่านบล็อกเพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ด้วยกันเอง การโน้มน้าวใจจากตัวอย่างแรกใช้เทคนิคการดึงดูดความสนใจโดยการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความสงสัยและต้องการที่จะอ่านข้อความของผู้ส่งสารต่อไป เพื่อค้นหาคำตอบของความสงสัยของตนเอง ผู้ส่งสารเริ่มต้น การเขียนบล็อกโดยการตั้งคำถาม เช่น “คุณรู้จักผมดีหรือยัง?” หรือ “ชื่อนั้น...ได้แต่โตมา” ซึ่งการตั้งคำถามในลักษณะนี้ถือว่าสามารถดึงดูดความสนใจของผู้รับสารได้เป็นอย่างดี

ตัวอย่างที่ 3: การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการสร้างความต้องการและการสร้างอารมณ์ร่วมผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

วันรวม 5, 2016 ที่ 9:33 am แก้ไข | ส่ง | แชร์ | ลบ | ลบ | ลบ | ลบ #3750



ผู้เข้าร่วม
(171.97.32.172)

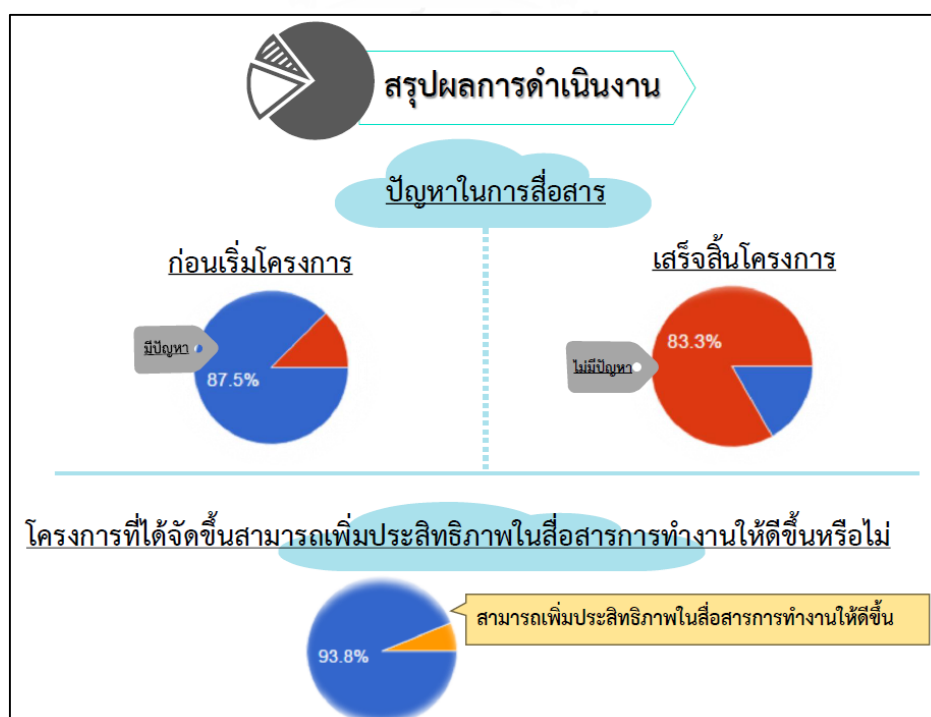
ใครมีปัญหาเหมือนฉันบ้างคะ ทำงานมานาน ไม่ยอมใช้เวลาออกกำลังกาย เครียด ปวดหัว ปวดคอ ปวดสะบัก ปวดไหล่ ปวดหลัง ปวดเข่า แขนขาชา พอกายป่วย ใจก็ป่วย จริ่งๆ ใจป่วยกายก็ป่วยเข้าไปอีก

ไม่มีสมาธิทำงาน อ่อนเพลียง่าย ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

ประโยชน์ของการสร้างเสริมสุขภาพในสถานประกอบการ
ที่มา : สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
องค์กร :
o มลลิลิตสูงชัน คุณภาพสินค้าและบริการดีขึ้น

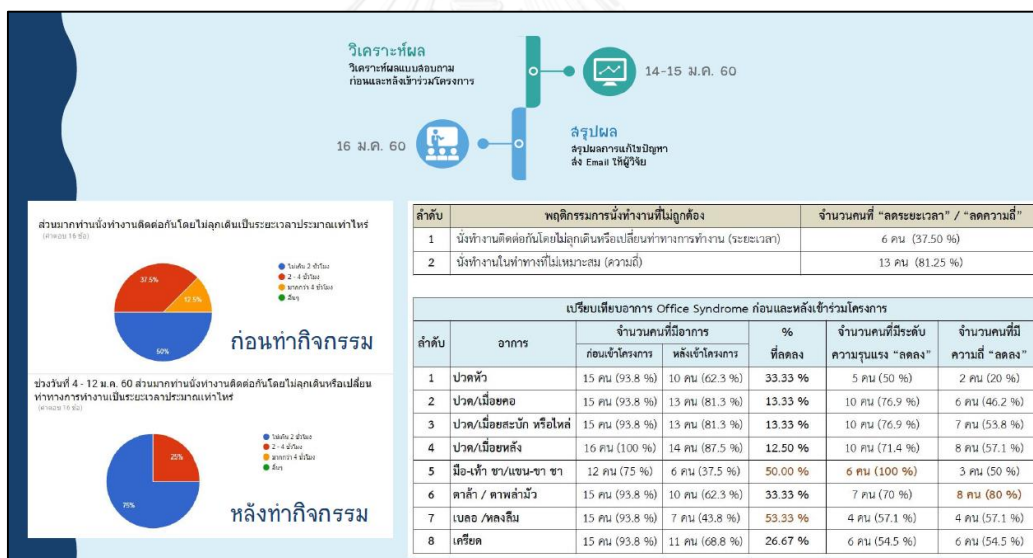
จากตัวอย่างที่ 3 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าวใจของบุคลากรกลุ่มตัวอย่างได้อย่างชัดเจน กลุ่มตัวอย่างใช้การตั้งคำถามและบรรยายสภาพปัญหาเพื่อสร้างอารมณ์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีการถามถึงปัญหาและประสบการณ์ที่คาดว่าผู้รับสารจะต้องประสบเช่นเดียวกันกับผู้ส่งสาร การสร้างอารมณ์ร่วมนั้นจะช่วยดึงดูดความสนใจของผู้รับสารโดยที่ผู้รับสารนั้นคาดว่าจะการติดตามสารที่ผู้ส่งสารกำลังส่งนั้นจะช่วยแก้ปัญหาของตนเองอย่างไร ผู้รับสารจึงสนใจที่จะติดตามสารนั้นเนื่องจากต้องการที่จะได้รับการชี้แนะชี้แนะหรือเสนอแนวทางและวิธีแก้ปัญหาของตนเอง ซึ่งการแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกันทำให้เกิดความคล้อยตามกันได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างแน่นอน จากตัวอย่างทั้งสองตัวอย่างผู้ส่งสารแสดงให้เห็นให้ผู้รับสารเห็นถึงความสำคัญของปัญหาโดยการนำเสนอและอธิบายปัญหา โดยตระหนักถึงความต้องการของผู้รับสารเป็นอันดับแรก เพื่อใช้ในการสร้างความสนใจ นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังสร้างอารมณ์ร่วมและดึงดูดอารมณ์โดยใช้การนำเสนอข้อมูลอย่างชัดเจน

ตัวอย่างที่ 4: การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการแสดงเหตุผลและการใช้หลักฐานผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน



ตัวอย่างที่ 4 เป็นการโน้มน้าวใจโดยการใช้หลักฐานและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นสนับสนุนข้อมูลของตนเอง ผู้ส่งสารนำเสนอข้อมูลและโน้มน้าวใจผู้รับสารโดยการแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการของตน โดยการชี้ให้เห็นว่าปัญหาภายในองค์กรมีปริมาณลดลงอย่างไรจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปใช้ในระยะเวลาเพียง 2 สัปดาห์ ผู้ส่งสารใช้การแสดงผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลและนำมาแสดงผลเป็นสถิติโดยการใช้แผนภูมิประกอบ ซึ่งการแสดงให้เห็นภาพและการใช้แผนภูมิประกอบนั้นไม่เพียงแต่สามารถโน้มน้าวใจผู้รับสารเพียงอย่างเดียว แต่ยังช่วยทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าการนำเสนอข้อมูลในลักษณะความเรียงอีกด้วย เนื่องจากเป็นการส่งสารโดยการใช้ภาพซึ่งสามารถทำให้เห็นการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างที่ 5: การสื่อสารโน้มน้าวใจโดยการสร้างภาพให้ผู้ฟังเห็นถึงผลที่เกิดขึ้นผ่านคอมพิวเตอร์สนับสนุนการทำงานร่วมกัน



ตัวอย่างที่ 5 ชี้ให้เห็นถึงข้อดีที่เกิดขึ้น โดยการนำเสนอผลการนำแนวทางแก้ไขปัญหาโรค Office Syndrome ผลการแก้ไขปัญหาก็ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่ากลุ่มบุคลากรมีอาการของโรค Office Syndrome ลดลงในระยะเวลาเพียง 2 สัปดาห์ หลังจากที่ถูกทดลองจะต้องหยุดพักการทำงานและออกกำลังกายยืดเส้นยืดสายในระยะเวลาเพียง 5 – 10 นาทีต่อครั้งและ 2 ครั้งต่อวัน การนำเสนอข้อมูลและประโยชน์ที่ได้จากโดยการใช้ข้อมูลทางสถิติจากการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ถือเป็น การโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่ง

รายการอ้างอิง





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนลินี คลังทอง เกิดวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2524 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 จากภาควิชาปรัชญา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีพ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาปริญญาโทบัณฑิตจาก สาขาวิชาการออกแบบและการผลิตสื่อการเรียนการสอน (New Media Design and Production) Charter College of Education จาก California State University, Los Angeles เมื่อปีพ.ศ. 2550 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ในปีการศึกษา 2555 ปัจจุบันเป็นบุคลากรประจำสถานเอกอัครราชทูต สหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย ตำแหน่งหัวหน้าแผนกการสนับสนุนการใช้ซอฟต์แวร์และ แอปพลิเคชันต่างๆทางการเงิน



