

# การพัฒนา Team Aerobic คู่ความเป็นเลิศ

นายก่อเกียรติชัย ทบวงศรี  
ตำแหน่ง ครู

โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก  
อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒

## บทคัดย่อ

ชื่อผลงาน **การพัฒนา Team Aerobic สู่ความเป็นเลิศ**  
 ชื่อผู้เสนอผลงาน นายก้องเกียรติชัย ทบวงศรี ตำแหน่ง ครู  
 โรงเรียน ละหานทรายรัชดาภิเษก อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์  
 โทรศัพท์ ๐๔๔๖๔๔๐๐๗ โทรศัพท์มือถือ ๐๘๗๙๖๑๑๑๘๘  
 e-mail : [kong\\_pk\\_team@hotmail.com](mailto:kong_pk_team@hotmail.com)

การพัฒนา Team Aerobic สู่ความเป็นเลิศด้วยกระบวนการดำเนินงาน ๓T&R จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนานักเรียน/ทีมแอโรบิก ของโรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษกสู่ความเป็นเลิศ โดยนักเรียนทุกคนในทีม ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างเต็มศักยภาพ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการเต้นแอโรบิก ได้เข้าร่วมการแข่งขัน/การแสดง และได้รับรางวัล/ชื่อเสียงจากการแข่งขัน

กระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงานกระบวนการ ๓T&R ที่ผู้นำเสนอได้คิดขึ้น เป็น ๓T&R Model แต่ละตัวอักษรเป็นความหมายของกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ T : Treatment & Training การส่งเสริม/การฝึกหัด โดยศึกษาจากสื่อต่าง ๆ จากผู้มีความรู้ความสามารถและผู้เชี่ยวชาญจนเกิดความชำนาญ T : Team การสร้างทีม เป็นการจัดรูปแบบของทีมและจำนวนคนในแต่ละทีม สำหรับการเข้าร่วมการแข่งขันหรือการแสดง ในแต่ละครั้ง T : Tournament การแข่งขัน เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียน/ทีมได้แสดงความสามารถที่ได้ ฝึกซ้อม ฝึกฝนและพัฒนาตนเองมาอย่างต่อเนื่อง เต็มศักยภาพ โดยการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันในรายการแข่งขันต่าง ๆ เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในระดับใด R: Requirement ความต้องการ/รับสมัคร เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนที่มีความถนัดและความสนใจตรงกัน รวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นชุมนุม/ชมรม R : Reinforcement การเสริมแรง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักเรียน/ทีมแอโรบิก หลังจากที่ได้ฝึกฝนกันมาอย่างหนัก ด้วยการยกย่องชื่นชม การจัดกิจกรรมผ่อนคลาย สอนชดเชย สอนเพิ่มเติม R: Reflection การสะท้อนผล เป็นตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายหรือไม่ โดยดูจากพฤติกรรมนักเรียน ทักษะการเต้นของนักเรียน เปรียบเทียบก่อนการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงานแล้ว รวมถึงดูจากผลการแข่งขันในรายการต่าง ๆ นำผลที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือล้มเหลวแล้วปรับปรุงแก้ไขหากเกิดข้อผิดพลาด และพัฒนาสำหรับสิ่งที่ได้อยู่แล้ว R: Reportable การสรุปรายงานผล เป็นการนำผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ผลการแข่งขันหรือความรู้ที่ได้ มาวิเคราะห์ อภิปราย และสรุปผลร่วมกัน แล้วรายงานต่อผู้บริหาร และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบ

จากผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้นักเรียนที่มีความสามารถและความสนใจมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะด้านการเต้นแอโรบิก มีนักเรียนรุ่นพี่เป็นแกนนำถ่ายทอดความรู้และทักษะ ไปยังรุ่นน้อง มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นทุกปี ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่ยั่งยืน ทีมประสบความสำเร็จในการแข่งขันรายการต่างๆ หลายรายการ ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ

## สารบัญ

| เรื่อง  |  | หน้า |
|---------|--|------|
|         | บทคัดย่อ.....                                | ๒    |
|         | สารบัญ.....                                  | ๓    |
| บทที่ ๑ | บทนำ.....                                    | ๔    |
| บทที่ ๒ | แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....                | ๕    |
| บทที่ ๓ | วิธีการดำเนินงาน.....                        | ๑๕   |
| บทที่ ๔ | ผลการดำเนินงาน.....                          | ๑๗   |
| บทที่ ๕ | สรุปผลการดำเนินงาน อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ..... | ๑๘   |
|         | บรรณานุกรม.....                              | ๑๙   |
|         | ภาคผนวก.....                                 | ๒๐   |

## บทที่ ๑

### บทนำ

การพัฒนา Team Aerobic สู่ความเป็นเลิศ มีที่มาและความสำคัญ ดังนี้

#### ๑. ลักษณะผลงาน/นวัตกรรมที่นำเสนอ

กิจกรรมการเต้นแอโรบิก

#### ๒. ความสำคัญของผลงานหรือนวัตกรรมที่นำเสนอ/แรงบันดาลใจ

ด้วยเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๒๒ ที่ว่า “ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ...”

ด้วยเหตุนี้ในการจัดกิจกรรมชุมนุมของโรงเรียนจึงเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้นักเรียนที่มีความชอบและสนใจในสิ่งเดียวกันรวมกลุ่มกันจัดตั้งชุมนุมตามความถนัดและความสนใจของนักเรียนเรียนเอง แล้วเชิญให้ครูท่านใดท่านหนึ่งเป็นครูที่ปรึกษา พบว่ามีนักเรียนกลุ่มหนึ่งสนใจการเต้น จึงรวมกลุ่มกันจัดตั้งชุมนุมขึ้น กอปรกับผู้นำเสนอมีความถนัดและความสนใจในเรื่องนี้เป็นทุนเดิมอยู่แล้วจึงร่วมกับนักเรียนกลุ่มสนใจจัดตั้งชุมนุม/ทีมแอโรบิกขึ้น

การพัฒนาทีมแอโรบิกสู่ความเป็นเลิศด้วยกระบวนการดำเนินงาน 3T4R ที่ผู้นำเสนอได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามธรรมชาติได้เต็มศักยภาพ ส่งผลให้เกิดผู้เรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัย มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย

#### ๓. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

**วัตถุประสงค์** เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียน/ทีมแอโรบิก ของโรงเรียนละหานทราย  
รัชดาภิเษก  
สู่ความเป็นเลิศ

**เป้าหมายเชิงปริมาณ** นักเรียนในทีมแอโรบิกทุกคน ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างเต็มศักยภาพ

**เป้าหมายเชิงคุณภาพ** นักเรียน/ทีมแอโรบิกได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการเต้น แอโรบิก ได้เข้าร่วมการแข่งขัน/การแสดง และได้รับรางวัล/ชื่อเสียงจากการแข่งขัน

## บทที่ ๒

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนา Team Aerobic สุขภาพเป็นเลิศ มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. การสร้างแรงจูงใจ

๒. การเสริมแรง

๓. การฝึกหัด

#### ๑. การสร้างแรงจูงใจ

##### ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แมคเคลลแลนด์ (McClelland, ๑๙๘๕: ๕๙๐) ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

สปริงทอลล์ (Sprinthall, ๑๙๙๑: ๕๒๑) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำ ไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำ ไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

เวเทิน ( Weiten, ๑๙๙๗: ๓๗๙) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (needs), ความอยาก (wants), ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือการกล่าวสั้น ๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (๒๕๔๓: ๒๘-๒๙๑) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจคือพลังที่ริเริ่ม กำกับ และค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำ ส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐาน ของแรงจูงใจ ๓ ประการ คือความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (๒๕๔๔: ๒๕๔) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการ หรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สุรางค์ โค้วตระกูล (๒๕๔๔: ๑๕๓) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย จากการให้ความหมายของแรงจูงใจหลากหลายแนวคิด ข้างต้น สามารถ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึงพลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง

##### ประเภทของแรงจูงใจ

ฮัล ดอลลาร์ด และมิลเลอร์ (Dollard, Hull and Miller, อ้างใน สุรางค์ โค้วตระกูล ๒๕๔๔: ๑๕๕) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) แรงจูงใจประเภทนี้ ประกอบด้วย

ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

๒) แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ เป็นต้น

เวเทิน ( Weiten, ๑๙๙๗: ๓๘๓) กล่าวว่าทฤษฎีส่วนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Biological Motives) เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว เป็นต้น

๒) แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

ซิมบาร์โดและเวเบอร์ (Zimbardo and Weber, ๑๙๙๗: ๓๒๕) วูด (Wood, ๑๙๙๘:๓๕๘) และสจวร์ต โค้วตระกูล (๒๕๔๔: ๑๖๙) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) แรงจูงใจภายใน (Intensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอกเพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเองมีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

๒) แรงจูงใจภายนอก (Extensive Motivation)เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน หรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่น แรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำ ดิชมรางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

พฤติกรรมหรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอสิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือ แรงจูงใจ หรือความอยากเป็นตัวชี้แนะ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้นการสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถกระทำ การสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การจนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ธงชัย สันติวงษ์ ๒๕๓๗: ๓๗๘-๓๗๙)

สมยศ นาวิการ (๒๕๔๓: ๒๙๗) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจเป็น ๓ แบบ โดยให้สอดคล้องกับขั้นตอนของกระบวนการจูงใจดังนี้ ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W.Taylor เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ

เรื่องของการกำหนดเวลา กับความสามารถในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นของงาน การให้โบนัสกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น การมุ่งใจตามแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor ใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น การปฏิบัติต่อลูกน้องเสมือนเครื่องจักรจึงไม่อาจจะใช้ได้ผลในระยะยาว

**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์(Maslow 's hierarchy of Needs) Abraham Maslow** เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นความต้องการ(Hierarchy of need) ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๕. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต  
(Self - Actualization)

๔. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ  
(Esteem Needs)

๓. ความต้องการทางสังคม  
(Social Needs)

๒. ความต้องการความปลอดภัย  
( Safety Needs)

๑. ความต้องการทางร่างกาย  
(Physiological Needs)

#### ๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น น้ำ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

#### ๒. ความต้องการความปลอดภัย ( Safety Needs)

ความต้องการความปลอดภัยต่างๆได้แก่ ความมั่นคงในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอาชีพหรือการทำงาน เป็นความต้องการทุกอย่างที่ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย

#### ๓. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

มนุษย์ต้องการสังคม ต้องการเพื่อน ความรัก ความเป็นมิตรจากบุคคลอื่นๆ

#### ๔. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem Needs)

เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ มีชื่อเสียงในสังคม อยากมีตำแหน่งมีอำนาจ เป็นต้น

#### ๕. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self - Actualization)

เมื่อความต้องการพื้นฐานขั้นที่ ๑ ถึงขั้นที่ ๔ ได้รับการตอบสนอง แล้วขั้นนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามที่บุคคลนั้นปรารถนา

ความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วจึงจะมีความต้องการในขั้นต่อไป ดังนั้นในการมุ่งใจคนให้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานดังกล่าว

**ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzbergs Two - Factor Theory) Frederick Herzberg** เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของพนักงาน ให้ชื่อผลงานว่า Motivation Hygienr Theory หรือทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก ดังนี้

สิ่งจูงใจมีสองแบบ คือ แบบที่หนึ่งเป็นผลให้เกิดความพอใจในการทำงานและแบบที่สองคือ การป้องกันการเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเรียกแบบที่หนึ่งว่า Motivators และเรียกแบบที่สองว่า Hygienes

1. Motivators คือ องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ได้แก่

- ๑.๑ ลักษณะงาน
- ๑.๒ ความก้าวหน้า
- ๑.๓ การยอมรับ
- ๑.๔ ความรับผิดชอบ
- ๑.๕ สัมฤทธิผลของงาน

๒. Hygienes คือ องค์ประกอบที่สามารถป้องกันการเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้แก่

- ๒.๑ สภาพการทำงาน
- ๒.๒ นโยบายบริษัท
- ๒.๓ ความมั่นคง
- ๒.๔ ผลตอบแทน
- ๒.๕ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ๒.๖ การนิเทศงาน
- ๒.๗ สภาพตำแหน่ง

จากความคิดของ Herzberg ถ้าองค์ประกอบใดสามารถสร้าง Hygienes ได้ดี ก็สามารถหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของคนในการปฏิบัติงานได้ดีด้วย

**ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer' s ERG Theory)เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)** แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้พัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์โดยตรง จากการวิจัยของแอลเดอร์เฟอร์ เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะเป็น ๓ ประเภท ซึ่งประกอบด้วย E (Existence) คือความต้องการอยู่รอด R (Relatedness) คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม และ G(Growth) คือ ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัยและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ สำหรับในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน เงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้คือสิ่งจูงใจทั้งสิ้น

(๒) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่



ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร สำหรับในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำ หรือมียศฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับผู้อื่นก็จัดเป็นความต้องการประเภทนี้ด้วย

(๓) ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก ขยายอำนาจ สำหรับในองค์กรคือความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม ความต้องการได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น

**ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland Theory)** ทฤษฎีนี้ได้แนวคิดจากเมอร์เรย์ (Murray) และถูกพัฒนาขึ้นมาโดย เดวิด ซี. แมคคลีแลนด์ (David C. McClelland) แมคคลีแลนด์สรุปว่า มนุษย์ทำงานโดยมีความต้องการที่แตกต่างกัน ๓ ประการคือ

(๑) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs)

(๒) ความต้องการอำนาจ (Power Needs)

(๓) ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation Needs)

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) นักจิตวิทยา เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Henry A. Murray) และ เดวิด ซี. แมคคลีแลนด์ ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) โดยใช้แบบทดสอบ ทิมาติก แอปเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า ทีเอที (TAT) ที่แสดงภาพคนหนึ่งคนหรือมากกว่า ๑ คนในสถานการณ์ที่กำกวม ผู้ทดสอบจะแสดงภาพให้ผู้รับการทดสอบดู และให้บอกหรือเล่าเรื่องในภาพนั้น คำตอบที่ได้รับจะนำมาแปลผลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดของแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด แรงจูงใจทั้ง ๓ ลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจภายในให้บุคคลากรทำงานที่มีมาตรฐานและเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีดังนี้

๑) ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้มีผู้ให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

สปริงทอลล์ (Sprinthall, ๑๙๕๑: ๕๒๗) กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มุ่งเน้นไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอ ๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะความสามารถที่ต่ำ เนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, ๑๙๕๓: ๑๔๑-๑๔๒) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเกี่ยวข้องกับความเก่ง การแข่งขัน จุดมุ่งหมายที่ทำทนาย การมุ่งหน้าไม่ลดละ และการอยากจะได้ชัยชนะ

เมอร์เรย์ (Murray อ้างใน Wood, ๑๙๕๙: ๓๗๓) ได้ให้คำนิยามของความต้องการความสำเร็จว่าเป็นแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก การชนะอุปสรรค และการประสบผลสำเร็จที่ได้มาตรฐานสูง ความเก่งในตัวเอง การแข่งขันและอยู่ในขั้นแนวหน้าผู้อื่น การนับถือตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ความสามารถในการได้รับผลสำเร็จ

เวเทิน (Weiten, ๑๙๙๗: ๔๐๓) วูด (Wood, ๑๙๕๗: ๓๗๓) เวด (Wade, ๑๙๕๘: ๔๓๘) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันว่า เป็นความต้องการเป็นผู้ครอบครองความยากที่ท้าทาย (master difficult challenges) การแสดงออกที่เด่นกว่าผู้อื่น (to outperform other) และการพบกับ

มาตรฐานความเป็นเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความฉลาด(to excel) ความพิเศษในการแข่งขันกับบุคคลอื่น นั่นคือเป็นความปรารถนาที่จะเป็นคนเก่งและพิเศษกว่าบุคคลอื่นจากความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึงแรงที่เป็น

พลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามประกอบพฤติกรรมที่ทำทลายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนต้องการประสบผลสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก ต้องการชนะในการแข่งขันกับผู้อื่น ต้องการเป็นคนเก่ง

๒) ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีดังนี้

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, ๑๙๘๕: ๒๔๖-๒๔๗) ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ ๓ ประการ คือ

(๑) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขารู้สึกพอใจ

(๒) ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำลงไป

(๓) เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นจากเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการสู่จุดหมายมากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพวกเขาจะมองหางานที่ทำทลาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขาทำ ให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่

๒. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกายและความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นคนที่มีความสุข ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง มีดังนี้

๑) ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ดังนี้

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, ๑๙๘๕: ๓๔๗) ได้กล่าวถึงคำนิยามที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ว่าเป็นการสร้างความมั่นคง การบำรุงรักษาหรือการประสานสัมพันธ์ภาพให้มั่นคงเช่นเดิม และการสร้างสัมพันธ์ภาพอันเป็นที่รักกับบุคคลอื่นเนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, ๑๙๕๓: ๑๔๑-๑๔๒) กล่าวว่าความต้องการนี้ เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่นความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น

สมยศ นาวิการ (๒๕๔๓: ๓๒๐) ให้ความหมายว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร การยอมรับจากกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่น สามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ได้ว่า เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่นการยอมรับจากกลุ่ม การถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

๒) ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง ได้มีผู้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงหลาย ๆ ทิศนะ ดังนี้ แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, ๑๙๘๕: ๓๔๘ - ๓๕๗) กล่าวถึงบุคลิกภาพของ

ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูง ๕ ประการ ได้แก่

- (๑) การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี
- (๒) การรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่กับคนเดียวต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หากโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท
- (๓) การร่วมมือ การทำตามและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม
- (๔) มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของผู้อื่น

เนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, ๑๙๙๓: ๑๔๑-๑๔๒) กล่าวว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงจะถูกใจให้แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกต่อผู้อื่น และมีความคาดหวังจะให้ผู้อื่นทำ ในสิ่งที่เหมือนกันตอบแทนมา

๓. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี ๒ ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินใจความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญเพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร ทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กรเต็มใจเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่ตน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจและลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงมีดังนี้

๑) ความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจแรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นความต้องการครอบงำ และชักจูงผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ ต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามตน หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำ สิ่งที่ตนเองต้องการหรือไม่ทำ ให้สิ่งที่ตนไม่ต้องการหรือสร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้กับตนเอง (Wade, ๑๙๙๘: ๔๔๐; มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๓๙: ๘๔; สมยศนาวิกการ ๒๕๔๓: ๓๑๙)

๒) ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ดังนี้

แมคคลีลแลนด์ (๑๙๘๕: ๒๘๐, ๕๙๖) ได้กล่าวถึงลักษณะการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้

๖ ลักษณะ คือ

- (๑) ความก้าวร้าว ความอึดเข็ม การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness)
- (๒) การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative Self – image) การแสดงออกถึงการรักษาสิทธิของตนเอง เช่น หัวรั้น ดื้อ ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ
- (๓) การเข้าครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation)
- (๔) การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน

(๕) การแสดงออกเพื่อให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเล็ก ๆ ( Acting So As to Be Recognized in Small Groups ) ขอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี

(๖) การเสี่ยง (Risk Talking) บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเสียด้านอันตรายนอกจากนี้แมคคิลแลนด ได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมากด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสีทธิ ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศ ชื่อเสียง เนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, ๑๙๙๓) กล่าวถึงการค้นพบของแมคคิลแลนดเกี่ยวกับผู้จัดการที่ใช้อำนาจสู่ความสำเร็จมี บุคลิกภาพ ๔ ลักษณะคือ

(๑) เชื่อในระบบอำนาจ เชื่อว่าสถาบันมีความสำคัญ และอำนาจเป็นสิ่งที่มีความ

(๒) ฝึกฝนในการทำงาน เชื่อว่างานที่ดีสำหรับบุคคลที่เหนือกว่า และสิ่งที่ตามมาก็คือผลผลิตที่มีค่า

(๓) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

(๔) เชื่อในความยุติธรรม

### ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าคนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และถูกจูงใจอย่างไร โดยมุ่งความสนใจที่จะอธิบายถึงการเลือกที่จะกระทำ และความพยายามที่จะกระทำ และความคงสภาพพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้สามารถกล่าวได้ตามลำดับคือ

๑) **ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Victor H. Vroom)** ทฤษฎีการจูงใจของวรูม หรือทฤษฎีตามความคาดหวัง (Expectancy Theory) ได้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น ให้กระทำ สิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย มีสาระสำคัญดังนี้

(๑) การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล ที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล

(๒) การจูงใจในการทำงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงาน

๒) **ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของ ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter cited in Fumer)**

ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter cited in Fumer อ้างใน เรียม ศรีทอง ๒๕๔๒: ๓๖๔) ได้ขยายความคิดว่าบุคคลจะทำงานต่อไปขึ้นอยู่กับความพอใจในงานซึ่งความพึงพอใจเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ สามารถทำได้ ๒ ลักษณะคือ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และการเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงาน หรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (เรียม ศรีทอง ๒๕๔๒: ๓๖๒-๓๖๓)

**ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory)** ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J. Stacy Adam) เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลกับความเสมอภาคหรือยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำ เข้าเช่น ความพยายาม ประสบการณ์ และการศึกษา แรงจูงใจจะเกิดขึ้น เมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรมโดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผลดังนี้

(๑) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ จะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

(๒) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

(๓) ถ้าบุคคลคิดว่าได้รับรางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือบุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเกินจริง และคาดหวังรายได้เกินไป ดังนั้นความรู้สึกไม่เท่าเทียมก็จะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิกริยาบางประการได้เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ๒๕๓๙: ๓๘๑)

**ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)** ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของล็อกและคณะ (Locke and others) มีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้ถึงความต้องการของตนซึ่งกระตุ้นความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมาย จะเป็นสิ่งจูงใจในการกระทำ ต่อไป ซึ่งเป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยาก และเป็นที่ยอมรับ (นรา สมประสงค์ ๒๕๔๔:๑๕๘ ; สมยศ นาวิการ๒๕๔๓: ๓๔๐-๓๔๓ )

## ๒. การเสริมแรง

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) และ ปรับพฤติกรรม(Behavior Modification )

๑) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) สกินเนอร์ (B.F.Skinner) ได้พัฒนาทฤษฎี และนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มกระทำซ้ำ ๆ อีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาพฤติกรรมนั้นจะมีการกระทำที่น้อยลงจนหายไป ในที่สุดการเสริมแรงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

(๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforce)

(๒) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforce)

(๓) การยับยั้งพฤติกรรม (Exinction)

(๔) การลงโทษ (Punishment )

(Quick, ๑๙๙๗: ๑๓๒; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ๒๕๓๙: ๓๘๓; สมยศ นาวิการ ๒๕๔๓: ๓๔๔ – ๓๔๙ )

๒) การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification ) เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ให้นำ หลักของการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควบคู่ไปกับการเสริมแรง จากฐานความคิดว่า ผู้ปฏิบัติงานมักจะสังเกตดูว่าคนอื่นมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรและบังเกิดผลอย่างไรตามมา ซึ่งตนเองจะได้เรียนรู้และกระทำพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อจะได้รับผลตอบแทน หรือรางวัลเช่นนั้นบ้าง (นรา สมประสงค์ ๒๕๔๔:๑๖๗)

## ๓. การฝึกหัด

ทฤษฎีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ผู้ที่ทำการศึกษาทดลองในเรื่องนี้คือ ธอร์นไดน์ ได้กล่าวว่าการเรียนรู้คือการที่ผู้เรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง และได้รับความพึงพอใจที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

ในการทดลอง ธอร์นไดน์ได้สร้างกรงทดลองที่ทำด้วยไม้ ภายในกรงมีคานไม้ที่ยึดกับเชือก ซึ่งต่อไปยัง

ประตู เพื่อให้เปิด - ปิดได้เมื่อเหยียบคาน นำแมวมายังไว้ในกรง นอกกรงมีปลาวางให้แมวมองเห็นได้ เมื่อแมวมองเห็นจะพยายามหาทางออกมากินอาหาร โดยพฤติกรรมของมันจะมีลักษณะแบบลองผิดลองถูก ด้วยความบังเอิญไปเหยียบลูกคานทำให้ประตูเปิด แมวจึงออกมากินอาหารได้ ในครั้งต่อมาเมื่อแมวมองเห็นพฤติกรรมของมันจะไม่ใช่แบบครั้งแรกแต่จะใช้เวลาในการออกจากกรงได้เร็วขึ้นตามลำดับ แสดงว่า แมวเกิดการเรียนรู้แบบสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง

กฎการเรียนรู้ ธอร์นไดน์ได้ตั้งกฎการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ ดังนี้

(๑) กฎแห่งผล กฎนี้ให้ความสำคัญกับผลที่ได้หลังจากการตอบสนองแล้ว ถ้าผลที่ได้เป็นที่น่าพึงพอใจ บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมมากยิ่งขึ้นตรงกันข้าม ถ้าผลที่ได้จากการตอบสนองไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นลดลง

(๒) กฎแห่งการฝึก กฎนี้ให้ความสำคัญกับการฝึก โดยการเน้นว่าสิ่งใดก็ตามที่คนเราฝึกบ่อย ๆ เราจะทำสิ่งนั้นได้ดี ตรงกันข้ามสิ่งใดก็ตามที่เรากระทำโดยขาดการฝึก เราย่อมทำไม่ได้ดีเหมือนเดิม นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะการฝึกออกเป็น ๒ ประเภท คือ การฝึกติดต่อกัน และการฝึกแบบให้พักเป็นระยะ ผลการศึกษาทดลองในเรื่องลักษณะการฝึกแสดงออก

(๓) กฎแห่งความพร้อม กฎแห่งความพร้อมนี้มีสาระสำคัญดังนี้ " เมื่อบุคคลพร้อมที่จะกระทำแล้วได้ทำ เขาย่อมเกิดความพอใจ " "เมื่อบุคคลพร้อมจะกระทำแล้วไม่ได้ทำ เขาย่อมเกิดความไม่พอใจ" และ "เมื่อบุคคลไม่พร้อมที่จะกระทำ แต่ต้องกระทำ เขาย่อมเกิดความไม่พอใจ"

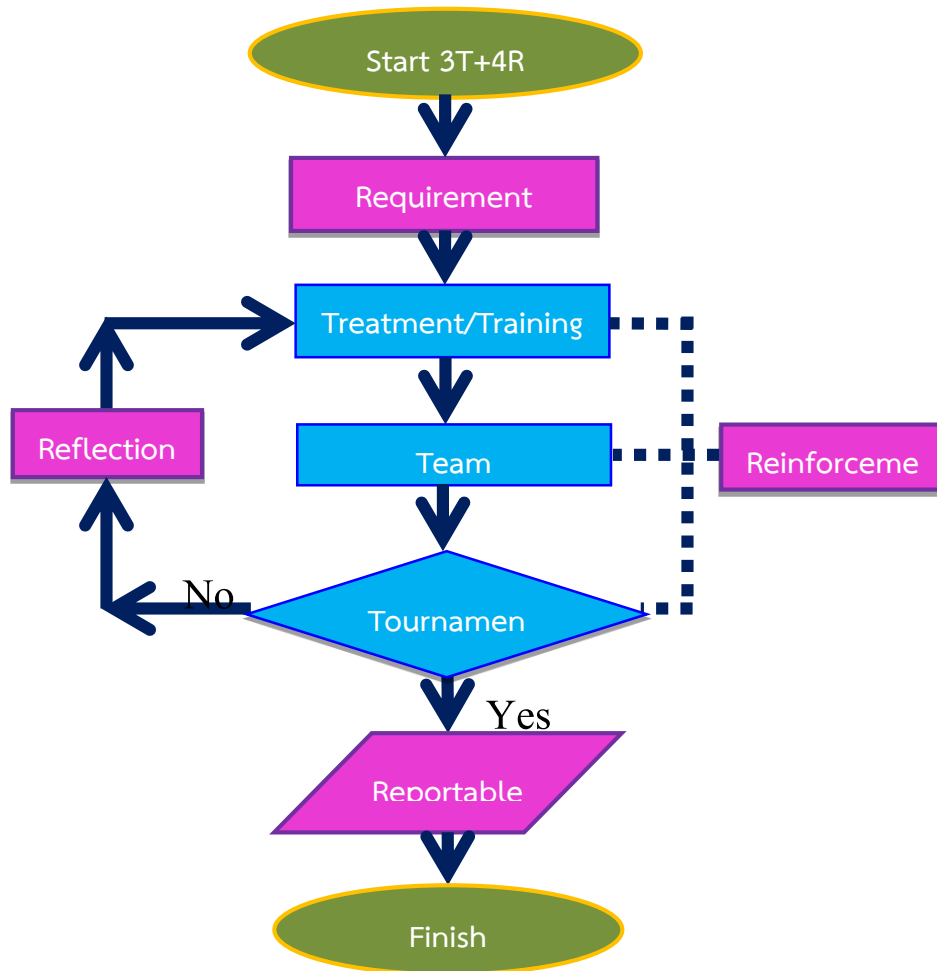
## บทที่ ๓ วิธีการดำเนินงาน

การพัฒนา Team Aerobic คู่ความเป็นเลิศ มีขั้นตอนกระบวนการทำงาน ดังนี้

กระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน

ผู้เสนอได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียน/ทีมแอโรบิกด้วยกระบวนการ ๓T๔R ที่ผู้นำเสนอได้คิดขึ้น เป็น ๓T๔R Model ดังนี้

แผนผังแสดงกระบวนการพัฒนา Team Aerobic คู่ความเป็นเลิศ



T : Treatment & Training

การส่งเสริม/การฝึกหัด

T : Team

การสร้างทีม

T : Tournament

การแข่งขัน

R : Requirement

ความต้องการ/รับสมัคร

R : Reinforcement

การเสริมแรง

R : Reflection

การสะท้อนผล

R : Reportable

การสรุปรายงานผล

จากแผนภาพข้างต้น สามารถอธิบายกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

**T : Treatment & Training การส่งเสริม/การฝึกหัด** เป็นขั้นตอนการสืบเสาะหาความรู้ การคิดและประดิษฐ์ทำต้นแบบการเต้นเพื่อใช้ในการฝึกซ้อม ฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต รวมถึงศึกษาจากผู้มีความรู้ความสามารถและผู้เชี่ยวชาญ จนเกิดความชำนาญ เมื่อเกิดความชำนาญรุ่นพี่สามารถถ่ายทอดให้รุ่นน้อง หรือสมาชิกใหม่ ในปีการศึกษาต่อไป

**T : Team การสร้างทีม** เป็นการจัดรูปแบบของทีมและจำนวนคนในแต่ละทีม สำหรับการเข้าร่วมการแข่งขัน หรือการแสดง ในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นไปตามกฎเกณฑ์และกติกาของการแข่งขันในแต่ละครั้ง โดยครู ผู้ฝึกสอนเป็นผู้จัดคน จัดทีม ร่วมกับประธานชุมนุมหรือหัวหน้าทีม

**T : Tournament การแข่งขัน** เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียน/ทีมได้แสดงความสามารถที่ได้ฝึกซ้อม ฝึกฝนและพัฒนาตนเองมาอย่างต่อเนื่อง เต็มศักยภาพ โดยการส่งทีมเข้าร่วมการแข่งขันในรายการแข่งขันต่างๆ อาทิ การแข่งขันแอโรบิกมวยไทย กีฬา สพฐ. , การแข่งขันแอโรบิก งานศิลปหัตถกรรม นักเรียน, การแข่งขัน Cover Dance รวมถึงการแข่งขันการเต้นในรูปแบบอื่นๆ ที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น และเป็นขั้นตอนของการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในระดับใด

**R : Requirement ความต้องการ/รับสมัคร** เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนที่มีความถนัดและความสนใจตรงกัน รวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นชุมนุม/ชมรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถตามความถนัดและความสนใจร่วมกันโดยมีครูผู้มีความรู้ความสามารถเป็นครูที่ปรึกษาชุมนุม

**R : Reinforcement การเสริมแรง** เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับนักเรียน/ทีมแอโรบิก หลังจากที่ได้ฝึกฝนกันมาอย่างหนัก ด้วยการยกย่องชื่นชม การจัดกิจกรรมผ่อนคลายหรือบันเทิงร่วมกัน และช่วงเวลาว่างเว้นจากการฝึกซ้อม ครูผู้ฝึกซ้อมจะนัดหมายนักเรียนนอกเวลาเรียนเพื่อสอนชดเชย สอนเพิ่มเติม ในช่วงเวลาที่นักเรียนต้องเดินทางไปแข่งขัน โดยมีครูผู้ควบคุมเป็นผู้สอน พี่สอนน้อง เพื่อนสอนเพื่อน ทำให้นักเรียนเรียนทันเพื่อน ไม่เสียการเรียน

**R: Reflection การสะท้อนผล** เป็นตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ โดยดูจากพฤติกรรมนักเรียน ทักษะการเต้นของนักเรียน เปรียบเทียบก่อนการดำเนินงาน และ หลังการดำเนินงานแล้ว รวมถึงดูจากผลการแข่งขันในรายการต่างๆ นำผลที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัจจัย แห่งความสำเร็จ หรือล้มเหลวแล้วปรับปรุงแก้ไขหากเกิดข้อผิดพลาด และพัฒนาสำหรับสิ่งที่ดีอยู่แล้ว

**R: Reportable การสรุปรายงานผล** เป็นการนำผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ผลการแข่งขัน หรือความรู้ที่ได้ มาวิเคราะห์ อภิปราย และสรุปผลร่วมกัน แล้วรายงานต่อผู้บริหาร และประชาสัมพันธ์ให้ ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบต่อไป



## บทที่ ๔

### ผลการดำเนินงาน

จากการพัฒนา Team Aerobic สู่อุบัติเป็นเลิศ ด้วยกระบวนการ 3T4R อย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ ดังนี้

#### ผลการดำเนินการ/ผลสำเร็จ/ผลความภาคภูมิใจ (Out come)

จากผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้นักเรียนที่มีความสามารถและความสนใจมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะด้านการเต้นแอโรบิก มีนักเรียนรุ่นพี่เป็นแกนนำถ่ายทอดความรู้และทักษะ ไปยังรุ่นน้อง มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นทุกปี ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่ยั่งยืน ทีมประสบความสำเร็จในการแข่งขันรายการต่างๆ หลายรายการ ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด ระดับภาคและระดับประเทศ เช่น

- ได้รับรางวัลชนะเลิศ การแข่งขันแอโรบิก ระดับ ม. ๑-๓ ระดับภาค งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ ๖๑ ณ จังหวัดมหาสารคาม
- ได้รับรางวัลชนะเลิศ การแข่งขันแอโรบิกมวยไทย กีฬานักเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน “สพฐ.เกมส์ ๒๕๕๔” รอบชิงชนะเลิศระดับประเทศ
- ได้รับรางวัลเหรียญทอง รองชนะเลิศอันดับ ๒ การแข่งขันแอโรบิก ระดับ ม. ๑-๓ งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ ๖๑ ระดับชาติ ปีการศึกษา ๒๕๕๔
- ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ ๑ การแข่งขันแอโรบิกน้ำดื่มสิงห์ชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๒ รอบคัดเลือกตัวแทนระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างและได้เป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขัน ในระดับประเทศ
- ได้รับรางวัลชนะเลิศ การแข่งขันแอโรบิก ระดับ ม. ๑-๖ งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ ๖๒ ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ได้รับรางวัลเหรียญทองชนะเลิศ การแข่งขัน แอโรบิกมวยไทย กีฬานักเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน “สพฐ. เกมส์ ๒๕๕๕” ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา ๒๕๕๕
- ได้รับรางวัลเหรียญทองชนะเลิศ การแข่งขันแอโรบิก ระดับ ม. ๑-๖ งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ ๖๒ ระดับชาติ ปีการศึกษา ๒๕๕๕
- ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ ๑ การแข่งขันแอโรบิกโลดส์ ซิงถ้วยเกียรติยศฯ รอบคัดเลือกตัวแทนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นตัวแทนเข้าแข่งขันระดับประเทศ ปี ๒๕๕๖

## บทที่ ๕

### สรุปผลการดำเนินงาน อภิปราย ข้อเสนอแนะ

จากการพัฒนา Team Aerobic สู่ความเป็นเลิศ ด้วยกระบวนการ 3T4R อย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอภิปรายปัจจัยแห่งความสำเร็จ และบทเรียนที่ได้รับ ดังนี้

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ** ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ได้แก่

๑. ผู้เรียน ต้องมีความสนใจ ใส่ใจในการฝึกซ้อม มีความอดทน เสียสละรักการเต้นแอโรบิก
๒. ครูผู้รับผิดชอบ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ และฝึกพัฒนาทักษะของตนเองอยู่เสมอ
๓. ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนในด้านการอำนวยความสะดวกในการแข่งขัน ด้านงบประมาณ
๔. ผู้ปกครองและชุมชน ให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติกิจกรรม

#### บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned)

๑. นักเรียนที่ร่วมกิจกรรม ต้องมีความชอบ ความเพียรพยายามในการฝึกทักษะ และมีความขยันหมั่นเพียรในการเรียน เนื่องจากช่วงเวลาที่เดินทางเข้าร่วมการแข่งขันนักเรียนจะไม่ได้เรียน นักเรียนจะต้องกระตือรือร้นที่จะตามงาน และเรียนให้ทันเพื่อน

๒. ครูผู้ดูแลกิจกรรมจะต้องสามารถเติมเต็มหรือช่วยเหลือทางด้าน การเรียนของนักเรียน ชุมชน ให้เรียนทันเพื่อน เช่น ประสานกับครูประจำวิชาในเรื่องการสอนซ่อมเสริม ให้กับนักเรียน นอกจากนี้ต้อง หมั่นศึกษาหาความรู้และฝึกทักษะของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับการเต้นสมัยใหม่ในการแข่งขัน

๓. การได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

๔. หลังจากที่นักเรียน/ทีมก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านการแข่งขันแล้ว ยังส่งผลให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัย มีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย มีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่ มุ่งทำประโยชน์ และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

๕. นักเรียนสามารถพัฒนาการเต้นแอโรบิก สู่รูปแบบการเต้นที่หลากหลายมากขึ้น เช่นการเต้น Hip Hop, B-Boy, Popping, เซียร์ลิตเตอร์ จนสามารถเข้าร่วมการแข่งขันการเต้นได้เกือบทุกรายการ

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดีลิก. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช , ๒๕๑๖.
- นรา สมประสงค์. **แรงจูงใจ.ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**.  
พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔.
- รจนา เถาว์พันธ์. **วารสารวงการครูและผู้ปกครอง ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๕๖ ประจำเดือนตุลาคม ๒๕๕๑**.  
กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์ ไอคอนพริ้นติ้ง, ๒๕๕๑.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม** , ๒๕๔๔.
- เรียม ศรีทอง. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร เวิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น, ๒๕๔๒.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ** กรุงเทพมหานคร วิสทธิ์พัฒนา , ๒๕๓๙.
- สุโท เจริญสุข. **พจนานุกรมคำศัพท์จิตวิทยาและคำ ศัพท์จิตวิทยาชลบุรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบาง  
แสน ๒๕๒๐**.
- สุป็น ราสุวรรณ. **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความ  
พึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.
- เสนาะ ดิยาว. **การบริหารบุคคล** พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๓๔.
- วิรัตน์ ดวงมาลา. **ความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗.
- สุวิน ทองสุข. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด  
เล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี , ๒๕๔๖.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร** กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า , ๒๕๓๘.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร** กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, ๒๕๔๓.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา** พิมพ์ครั้งที่ ๓ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,  
๒๕๔๔.
- อินทรา เฟ็งแก้ว. **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา  
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย**. ปริญญานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, ๒๕๓๘.
- อารี เพชรมุด. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. กรุงเทพมหานคร ภาควิชาจิตวิทยาคณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๒๖.
- อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นส์, ๒๕๓๑.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์ , ๒๕๓๓.

### ภาคผนวก

#### ภาพความสำเร็จ



#### รางวัลที่ภาคภูมิใจ



เหรียญทอง ชนะเลิศ ระดับประเทศ



เหรียญทอง ชนะเลิศ ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

